



Concours du second degré

Rapport de jury

Concours : AGRÉGATION INTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Session 2014

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 2014	5
Tableau 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ	5
Tableau 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION	6
OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS	7
ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ	9
Première épreuve : Dissertation portant sur le management	9
Deuxième épreuve : Exploitation pédagogique d'un thème	17
Option A : Administration et ressources humaines	17
Option B : Finance et contrôle	30
Option C : Marketing	40
Option D : Système d'information	54
Option E : Production de services	59
ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION	67
Première Épreuve : Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats	67
Seconde Épreuve : Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat.	67
Épreuve d'admission en économie	68
Épreuve d'admission de droit	74
Épreuve de cas pratique dans la spécialité	103
option A : Administration et ressources humaines	103
Option B : Finance et contrôle	124
Option C : action et communication commerciales	138
Option D : système d'information	147
Option E : Production de services	149

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

Philippe LE STER	Professeur agrégé
Xavier LE VEN	Professeur agrégé
Louis LECOEUR	Professeur agrégé
Agnès LECOMPTE	Maître de conférences
Patrick LEGOHEREL	Maître de conférences
Élodie LOUBARESSE	Maître de conférences
Jean-Marie MASSONAT	Professeur agrégé
Francine MATHIEU	IA-IPR
Paula MENDES	Professeure de chaire supérieure
Gilles MEYER	Professeur agrégé
Jean-François NOTEBAERT	Maître de conférences
Nicolas PARESY	Professeur agrégé
Corinne PASCO-BERHO	IA-IPR
Nicolas POHL	Professeur agrégé
Annie POURRIERE	Professeure agrégée
Hania RENAUDIE	Professeure agrégée
Corinne RENAULT	Maître de conférences
Xavier SCHNEIDER	Professeur agrégé
Sabine SEPARI	Maître de conférences
Guy SOLLE	Professeur des universités
Patrick THIERRY	Professeur agrégé
Caroline TREVISAN	Professeure agrégée
Olivier TRONY	Professeur agrégé
Eric-Alain ZOUKOUA	Maître de conférences

DONNÉES STATISTIQUES

TABLEAU 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2014

	2010	2011	2012	2013	2014	Variation N, N-1
Nombre de postes						
Concours Public	38	38	38	40	38	-5,00%
Concours Privé	7	7	8	12	12	0,00%
Épreuves écrites						
Inscrits Public	1100	1369	1210	1265	1177	-6,96%
Inscrits Privé	179	234	201	199	205	3,02%
Total inscrits	1279	1603	1411	1464	1382	-5,60%
Présents Public (1 ^{ère} épreuve)	532	525	580	585	563	-3,76%
Présents privé (1 ^{ère} épreuve)	99	95	106	101	113	11,88%
Total présents (1 ^{ère} épreuve)	631	620	686	686	676	-1,46%
Présents Public (2 ^{ème} épreuve)			563	581	543	-6,54%
Présents privé (2 ^{ème} épreuve)			103	97	108	11,34%
Total présents (2 ^{ème} épreuve)			666	678	651	-3,98%

TABLEAU 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

Les présents :	2012		2013		2014		Variation N, N-1
	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	
Management	580	106	585	101	563	113	-1,46%
	686		686		676		
Option A	177	36	154	32	158	42	7,53%
	213		186		200		
Option B	161	16	142	18	115	16	-18,13%
	177		160		131		
Option C	208	42	204	33	206	43	5,06%
	250		237		249		
Option D	17	9	19	7	23	3	0,00%
	26		26		26		
Option E			62	7	41	4	-34,78%
	0		69		45		
Totaux toutes options	563	103	581	97	543	108	-3,98%
	666		678		651		

Les admissibles	2010	2011	2012	2013	2014	Variation N, N-1
Admissibles Public	85 (barre à 22/40)	83 (barre à 22,5/40)	85 (barre à 21,5/40)	90 (barre à 21/40)	86 (barre à 22/40)	-4,44%
Admissibles Privé	15 (barre à 21.5/40)	15 (barre à 22/40)	18	23 (barre à 19/40)	22 (barre à 19/40)	-4,35%
Total admissibles	100	98	103	113	108	

TABLEAU 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION

Admission	2010	2011	2012	2013	2014	Variation N,N-1
Admis Public	38 (pas de LC) Barre à 42,50/80 Soit 10,63/20	38(pas de LC) Barre à 45,50/80 Soit 11,38/20	38(pas de LC) Barre à 45/80 Soit 11,25/20	40 Barre à 44/80 Soit 11/20	38 (1LC) Barre à 42,50/80 Soit 10,62/20	-5,00%
Répartition des admis public						
Option A	12	8	9	13	11	-15,38%
Option B	7	9	10	10	9	-10,00%
Option C	16	20	17	16	16	0,00%
Option D	3	1	2	0	1	NS
Option E				1	0	NS
Admis Privé (CAER)	7 Barre à 42/80 Soit 10,50/20	7 Barre à 47,50/80 Soit 11,88/20	8 Barre à /80 Soit /20	12 Barre à 38/80 Soit 9,5/20	12 Barre à 38/80 Soit 9,5/20	0%
Répartition des admis CAER						
Option A	1	1	4	5	5	0,00%
Option B	1	0	0	2	2	0,00%
Option C	5	5	4	4	5	25,00%
Option D	0	1	0	0	0	NS
Option E				1	1	0,00%
Total admis (toutes options)	45 (13+8+21+3)	45 (9+9+25+2)	46 (13 + 10 + 21 + 2)	52 (18+12+20+0+2)	50 (16+11+21+1+1)	-4%

LC = Liste complémentaire

NS = Non significatif

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS

L'innovation de la session 2014 de l'agrégation interne d'économie et gestion a été numérique. Pour la première fois les candidats ont pu préparer les épreuves orales avec les supports numériques de leur choix et vidéoprojecter un diaporama. La vidéoprojection permet des présentations plus visuelles et plus conformes à la réalité des situations d'enseignement dans les établissements. Néanmoins, il importe que ce nouvel outil ne conduise pas à des performances communicationnelles qui prennent trop de temps de préparation, au détriment du traitement des sujets avec la profondeur attendue à ce niveau de recrutement.

Globalement les résultats de cette session sont très proches de ceux de 2013 et les candidats ont montré leur volonté de traiter les sujets avec rigueur et pertinence. La stabilité du programme et de la maquette du concours en permet une bonne appropriation. Le jury ne doute pas que, dans les années à venir, l'usage de supports vidéoprojetés conduira à des présentations orales encore plus vivantes et pédagogiques. Comme pour la session 2014, la session 2015 s'appuiera sur les programmes publiés le 24 avril 2012, consultables à l'adresse suivante :

http://cache.media.education.gouv.fr/file/agregation_interne/46/0/p2013_agreg_int_eco_gest_213460.pdf

Est-il nécessaire de rappeler que la préparation à l'agrégation demande au candidat de refonder ses savoirs et de les actualiser par la lecture des grandes revues et des grands ouvrages des champs disciplinaires de l'économie et gestion ? Pendant la préparation du concours, le formidable accès aux sources infinies qu'offre l'internet, ne dispense pas d'un travail de synthèse, d'appropriation des connaissances, de prise de distance et de structuration dans le système de connaissances du candidat. Lors du travail en loge, disposer de très nombreuses sources d'information sur un support papier et maintenant numérique ne dispense en rien de développer sa propre pensée et de s'y être entraîné, pour répondre précisément à la problématique posée.

Les trois dimensions, scientifiques, didactiques et pédagogiques sont le cœur de ce concours de promotion de professeurs. Les candidats sont visiblement conscients de l'importance de la maîtrise de savoirs scientifiques, tant des socles disciplinaires que des développements plus récents. La dimension didactique semble encore partiellement investie, l'histoire des concepts, les obstacles épistémologiques dont le franchissement est incontournable pour la construction des connaissances par l'élève, la démarche de problématisation gagneraient à être davantage travaillés. Les solutions pédagogiques exposées si elles témoignent d'une authentique réflexion pourraient davantage privilégier des approches innovantes.

Les épreuves orales de cette session se sont déroulées dans un climat serein et concentré, l'exigence du jury s'accordant avec sa bienveillance. Le jury et les appariteurs sont toujours soucieux d'offrir aux candidats de bonnes conditions de préparation et de soutenance, afin de maintenir un climat d'évaluation juste et respectueux des personnes.

Le jury tient à souligner l'important investissement des candidats qui préparent, souvent seuls, et en assurant un service d'enseignement, ce concours exigeant. Il regrette le peu de moyens académiques consacrés aux préparations à ce concours. La qualité des enseignants de demain dépend de l'investissement que les académies font maintenant pour maintenir et développer les formations des professeurs, et contribuer au haut niveau de l'enseignement français dans la société de la connaissance du XXIème siècle.

Les candidats malheureux ainsi que les nouveaux candidats trouveront dans ce rapport d'abondantes indications pour se préparer¹.

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

¹ 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

PREMIERE EPREUVE : DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Durée : 5 heures

Coefficient 1

Le sujet de management de la session avait pour libellé :

« Le Web participatif (ou web 2.0) est-il devenu une composante incontournable de la création de valeur ? »

STATISTIQUES SUR LES NOTES

Statistiques sur les notes

	2014	2013
Nombre de copies corrigées	669	650
Moyenne	7,00	6,62
Ecart-type	3,33	3,37
Notes < 5	162	185
$5 \leq$ Notes < 8	260	243
$8 \leq$ Notes < 10	98	108
$10 \leq$ Notes < 12	69	46
$12 \leq$ Notes < 15	63	46
Notes \geq 15	17	17
Note la plus basse	0,5	0,5
Note la plus élevée	18	17

La moyenne des notes de la session 2014 (7,00) est sensiblement supérieure à celle de 2013 (6,62). Parmi les 669 candidats qui ont composés, 149 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 soit 22,3 % (contre 17 % en 2013).

ANALYSE ET COMMENTAIRES

APPRECIATIONS SUR LA CORRECTION ET CONSEILS AUX CANDIDATS.

Avant de proposer une analyse du sujet, qui reste indicative et non exhaustive, nous souhaiterions rappeler quelques éléments d'ordre méthodologique pour la correction. Ces éléments doivent servir à une meilleure préparation.

LES BONNES COPIES (AU-DELA DE 12) :

Elles révèlent la capacité du candidat à raisonner sur un sujet donné, en mobilisant des références théoriques actualisées et des exemples concrets au service d'une argumentation claire et structurée.

Ce qui distingue généralement une bonne introduction c'est la capacité du candidat à construire une introduction non pas comme une succession « mécanique » de plusieurs phases (accroche, définition des termes du sujet, contexte, intérêt du sujet, problématique, annonce du plan) ; mais comme un ensemble cohérent où les différentes phases sont reliées les unes aux autres.

Une attention toute particulière est apportée, dans ces copies, à la définition de tous les termes du sujet, car elle constitue la base de la réflexion. Les bonnes copies sont celles qui sont capables de mobiliser différentes définitions d'un même concept, mettant ainsi en lumière les convergences ou divergences théoriques.

Les bonnes copies démontrent la capacité du candidat à élaborer un plan comme une réponse à la problématique. Dans ces copies, la simple lecture de la problématique et du plan donne une vision d'ensemble claire et cohérente du traitement du sujet.

La problématique et son corollaire, le plan, ne sont pas systématiquement très originaux mais présentent au moins un caractère multidimensionnel : le jury valorise la capacité du candidat à proposer une argumentation qui embrasse les différentes dimensions du sujet. Le candidat ne sera pas pénalisé s'il choisit de ne pas traiter certains pans du sujet, tant que ce choix est argumenté (en introduction de préférence).

Les références théoriques et concrètes sont actualisées.

Les bonnes copies présentent une prise de recul par rapport au sujet : elles ne se contentent pas de présenter les avantages du web participatif mais envisagent aussi une critique (par exemple : à quelles conditions le Web 2.0 permet d'améliorer le processus de création de valeur ? quels sont les facteurs de contingences ?)

LES COPIES MOYENNES (ENTRE 7 ET 12) :

L'introduction reste un point clé de la réussite de l'épreuve dans la mesure où elle traduit la capacité du candidat à s'approprier le sujet et à prendre du recul sur le sujet. Dans la grande majorité des cas, l'introduction est insuffisamment développée : il y a bien une tentative de définition des termes clés du sujet, mais incomplète (tous les mots-clés ne sont pas analysés) et parfois imprécise (sans référence théorique). Dans ces copies, la problématisation reste insuffisante et débouche sur un traitement partiel du sujet. Rappelons qu'il n'existe pas de plan type (ou idéal), le jury privilégie au contraire les candidats qui ne plaquent pas un plan « passe-partout ».

Problématique / plan : il semble encore utile de rappeler que le plan constitue la réponse à la problématique et donc que l'absence de cohérence entre les deux éléments est réductrice.

Le développement : Les références théoriques ne sont pas systématiquement pertinentes par rapport au plan proposé et desservent donc l'argumentation (attention à la tentation qui consiste à vouloir placer systématiquement certaines références, indépendamment du sujet). Au-delà des références basiques en management (par exemple, la référence à la chaîne de valeur, de Porter semblait incontournable), il semble important de rappeler la nécessité d'actualisation des références mobilisées (et d'être vigilant par rapport à l'orthographe des références)

La conclusion est une composante à ne pas négliger, et permet au candidat d'évoquer des éléments du sujet qu'il a choisi de ne pas traiter.

LES COPIES DE FAIBLE NIVEAU (INFÉRIEUR A 7) :

Ce sont des copies qui interrogent le jury sur plusieurs points :

- absence ou quasi-absence de références théoriques / références théoriques non pertinentes,
- absence de réflexion sur les termes du sujet, ce qui conduit à une confusion entre e-commerce et Web 2.0
- plan inapproprié ou prétendument « universel »
- problématisation insuffisante, manque de prise de recul par rapport au sujet (traitement partiel du sujet souvent en lien avec la spécialité du candidat)
- absence de références concrètes
- le sujet a souvent été réduit aux entreprises, en occultant d'autres organisations

Sur la forme, quelques remarques méritent d'être soulignées quel que soit le niveau de la copie :

La rédaction sous forme de tirets ne correspond pas aux exigences de cette épreuve

L'orthographe reste perfectible dans beaucoup de copies, les candidats doivent être vigilants notamment pour l'orthographe des références théoriques citées. Il convient de préciser que les noms d'auteur ne sont pas précédés de « monsieur ». Une simple relecture permettrait d'éliminer la majorité des fautes.

Plusieurs copies inachevées ont été identifiées, il semble important de préciser que la maîtrise du temps reste un paramètre pris en compte par le jury.

Une attention particulière doit être accordée à la présentation des copies. Certaines copies gagneraient en lisibilité à être plus aérées.

ANALYSE DU SUJET

L'introduction d'une dissertation doit refléter la richesse des réflexions menées par le candidat lors de son analyse du sujet. Les termes du sujet doivent donc être soigneusement définis dès l'introduction (et non dans le développement, maladresse très préjudiciable au candidat). Les définitions ne doivent pas être simplement juxtaposées mais articulées dans

un paragraphe qui relève des tensions, contrastes, ou difficultés afin d'amener une problématisation.

Nous proposons ici quelques éléments sur les termes du sujet :

« Web 2.0 » ou « web participatif ».

L'expression renvoie à l'idée d'une évolution majeure de l'internet vers des technologies à usage collaboratif : réseaux sociaux, mondes virtuels, wiki, blogs, forums, travail collaboratif, agrégation de contenus, etc.... Le concept de web 2.0 est apparu lors d'une conférence «brainstorming» organisée par O'Reilly et Medialive International (<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>) en référence aux systèmes d'information décentralisés (multiplication des capteurs de données), moins formels (ergonomie et architecture intelligente) et plus réactifs (gestion de quantités massives de données) qu'auparavant. Il propose aussi la notion d'intelligence collective : l'utilisateur est placé au centre du web 2.0 en tant qu'élément de génération de contenus et de données (many to many).

Les candidats pouvaient ici relever la diversité des domaines dans lesquels le web 2.0 est capable d'exercer un impact : marketing, système d'information, organisation de la production, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion... Cette remarque fournit un point d'accroche pour introduire la notion de création de valeur. Mais les candidats pouvaient également noter que toutes les organisations ne sont pas concernées au même degré et de la même manière par ces évolutions. Est ici pointée la question du caractère plus ou moins « incontournable » du web 2.0.

Parmi les erreurs fréquemment relevées dans les copies, on peut signaler la confusion entre « web participatif » et « management participatif ». Si le management participatif a bien un lien avec le sujet (cf. infra), le web participatif recouvre un ensemble de pratiques et outils distincts qui nécessitent de mobiliser d'autres éléments de réflexion.

« Création de valeur »

Plusieurs définitions cohabitent. Dans une première approche, la création de valeur peut être comprise comme la variation positive de la capitalisation boursière d'une entreprise par exemple sur la base de l'évolution du bénéfice par action. Elle peut également être mesurée grâce à différents ratios (retour sur capital investi ou rentabilité des capitaux propres par exemple). Pour P. Vernimmen, il s'agit de la capacité de l'entreprise à réaliser des investissements dont le taux de rentabilité est supérieur aux taux exigés du fait de leurs risques. L'EVA (Economic Value Added), qui adopte un point de vue actionnarial, vise à évaluer la « juste rémunération » souhaitée par les actionnaires c'est-à-dire celle que procurerait un placement alternatif avec un risque similaire. Mais on pouvait s'accorder sur une définition qui engloberait à la fois une recherche de croissance durable et rentable, une augmentation de la productivité et une génération de revenus nouveaux.

« Composante incontournable »

Ce terme a trop souvent été ignoré par les candidats. Il s'agissait pourtant d'un pivot essentiel de la problématisation.

Certains candidats semblent avoir été très déstabilisés par le terme de « composante incontournable » et ont finalement traité le sujet « le web 2.0 est-il devenu la seule et unique source de création de valeur ? », ce qui est très différent et les a orientés vers de longs passages hors-sujet. Ces candidats ont parfois consacré des parties entières à défendre l'idée que les ressources humaines ou la production restaient des sources de création de valeur, ce qui est bien souvent une évidence et ne nous apprend rien sur la place occupée aujourd'hui par le web 2.0. Le terme « composante » aurait dû leur faire envisager le web 2.0 comme un facteur de création de valeur parmi d'autres. Le problème est alors de savoir comment il s'agence avec les autres facteurs de création de valeur : est-il devenu une pièce indispensable ?

Par ailleurs, pour relativiser l'importance du web 2.0 dans la création de valeur, il ne suffit pas d'établir que certaines organisations s'en passent. Cet argument est un peu court. En effet, même si les outils du web participatif ne sont pas indispensables au sein de chaque organisation, ils ont tendance à exercer un effet sur la structure globale des marchés et sur l'ensemble des échanges entre les organisations : réseaux, relations amont-aval, circuits d'information...

« est-il devenu ? »

L'expression invite à un bilan d'étape. Parmi les pistes de réflexion, on pouvait se demander si, à défaut d'être déjà devenu une composante incontournable de la création de valeur, le web 2.0 n'était pas en train de le devenir.

MOBILISATION DES CONNAISSANCES

CONNAISSANCES THEORIQUES ET CONCEPTUELLES

Un certain nombre d'auteurs qui peuvent être mobilisés pour le traitement du sujet : Peter Drucker qui avait problématisé dès 1954 la notion de création de valeur en s'interrogeant sur la valorisation des besoins des consommateurs. Alfred Chandler évoque dès l'après-guerre le management par objectifs et l'autocontrôle dans les grandes organisations ; cette problématique est celle des dirigeants d'entreprises outillés en web 2.0 : il s'agit de piloter avec un objectif stratégique global et avec une structure aux contours flous.

En marketing on retrouve de nombreux auteurs car il s'agit probablement de la fonction où les multiples possibilités du web participatif ont permis aux entreprises le plus grand nombre

de développements de services ou l'utilisateur tient un rôle central comme producteur de contenus ou comme maillon du réseau : rôle des réseaux sociaux, promotion de la marque ou des produits par les clients (Cooke et Buckley en 2008 par exemple <http://www.bl.uk/reshelp/bldept/socsci/socint/web2/web2.pdf>), plates formes d'échanges (Anderson en 2006 avec le principe de la long tail : <http://www.longtail.com/about.html>), open innovation, netnographie (contraction de network et ethnographie - Kozinets en 2002), knowledge management (http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877018227). Toutes ces applications peuvent alors être considérées comme des facilitateurs du processus de compréhension des marchés et de l'innovation donc des sources de productivité.

En GRH les réflexions portent essentiellement sur deux points : le passage d'un management d'individus vers un management de groupes et la remise en cause du lien de subordination entre le salarié et son entreprise : multi salariat, CDD, travail à distance par l'intermédiaire de différents outils – voir Kalika, Boukef et Isaac sur l'effet millefeuille, http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/15/51/84/PDF/RFG_Kalika_Boukef_Isaac_V_27_12_2006.pdf entreprise en réseau – Castell (http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/flux_1154-2721_2000_num_16_39_1702).

Ces phénomènes sont encore accentués par l'arrivée dans les entreprises de la génération « digital natives ». Les débats de l'arrivée du web participatif reposent alors souvent sur les concepts de coûts de transaction et de théorie de l'agence ; les réseaux sociaux sont vus comme des espaces de convergence des motivations personnelles et professionnelles des individus (Aguiton et Cardon 2008 <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2008-6-page-7.htm>). Finalement le management humain est perçu comme un élément explicatif de l'adoption et du succès (ou non) de ces nouveautés.

La connaissance est devenue un actif stratégique que les entreprises doivent savoir gérer. Le knowledge management est un thème très développé dans la littérature de management car il peut être à la source d'avantages concurrentiels importants et donc de création de valeur.

CONNAISSANCES FACTUELLES

Les bonnes copies fournissent des exemples tout à fait pertinents, en voici quelques-uns : On peut mentionner les organisations qui fonctionnent sur le principe du wiki : elles font appel aux utilisateurs pour leur faire part de leurs suggestions d'amélioration, des bugs

(logiciels libres : Linux, Firefox,). De même, on peut signaler les éditeurs de jeux vidéo, comme PES et FIFA, qui associent leurs fans à l'amélioration des différentes versions, et la correction de bugs.

Des entreprises prennent l'initiative de consulter directement certaines de leurs parties prenantes (en particulier les consommateurs) pour proposer de nouveaux produits : Dragibus (les consommateurs votent pour élire leur couleur préférée pour le lancement d'un nouveau bonbon), Danette (vote des consommateurs pour choisir le nouveau parfum des crèmes desserts) ; Harley Davidson (pour la co-création nouveaux modèles en impliquant ses lead-users) ; Lego (pour la conception de nouveaux produits) ; Nike (avec son application Nike + pour permettre aux consommateurs de créer eux-mêmes des produits personnalisés, sur-mesure)

Coca-Cola a lancé sa marque VitaminWater sur le marché américain, puis en Europe, grâce au Web participatif (création d'évènements, street marketing, réseaux sociaux).

Les sites Internet comme MyMajorCompany permettent de solliciter le financement des internautes qui deviennent co-producteurs et co-financeurs.

Les exemples mobilisant les réseaux sociaux d'entreprise sont nombreux. On peut citer Bouygues Télécom qui a reçu le prix de l'entreprise collaborative en 2013 pour son application B.network qui encourage les nouvelles méthodes de travail collaboratives en facilitant les remontées du terrain.

Orange a ouvert sa plateforme dédiée à l'innovation ouverte Innovation Labs 2.0. au grand public : par exemple, Orange organise des hackathons sur 24h durant lesquels des individus sont épaulés par les équipes d'Orange pour des projets de création d'entreprises en termes de conseils, d'outils et de financement.

Starbucks implique ses clients en leur permettant de créer leur propre café personnalisé, de poster leurs photos, et de communiquer entre membres de la communauté MyStarbucks Idea (crowd sourcing). Rien qu'en 2011, 250 000 internautes se sont inscrits sur le blog, 100 000 idées y ont été déposées et ont généré un million de commentaires. Au bout du compte 98 idées ont été développées et appliquées.

Plateforme Innocentive est une plateforme qui permet à des salariés, des chercheurs de discuter et d'échanger sur les problématiques liées à l'innovation. Cette plateforme joue le rôle d'intermédiaire en innovation ouverte pour inciter les « meilleurs esprits » à trouver rapidement et de façon collaborative des solutions aux problèmes d'ordre mondial (pollution, climat, santé).

Dans le monde universitaire, la science citoyenne propose de mettre à disposition du grand public certaines données et résultats de recherche (« crowd science »)

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE :

Aubert N., Gruerre J.-P., Jabes J., Laroche H., Michel S. Management, aspects humains et organisationnels (Coll. Fondamental, 8° Ed.), PUF, 2005

Bernoux P., *Sociologie des organisations*, « Repères », 2002

Charreire-Petit S., Huault I., (sous la direction de), *Les grands auteurs en management*, Édition EMS, 2ème édition, 2009

Coriat B., Weinstein O., *Les nouvelles Théories de l'entreprise*, Librairie générale française, 1995

D. Tapscott et A. Williams – *Wikinomics : Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie* – Pearson octobre 2007

Daniel Ollivier, « *Management 2.0 Performance économique & capital humain* » (Afnor éditions, 2012).

Desreumaux A., Lecocq X., Warnie V., *Stratégie*, Pearson Education France, 2ème édition, 2009

Johnson G., Scholes K., Frery F., *Stratégique*, Pearson Education France, 8ème édition, 2008

Kast R., *Théorie de la décision*, La Découverte, « Repères », 2002

Lampel J., Mintzberg H., Ahlstrand B., *Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson Education, 2ème édition, 2009

Livian Y.-F., *Organisation. Théories et pratiques (3e éd.)*, Dunod, 2005

March J. G., Simon H. A., *Les Organisations*, Dunod, 1969.

Ménard C., *L'Économie des organisations*, La découverte, 2002

Mintzberg H., *Le Management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004

Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Philippe de lavergne (trad), Dunod, 2003

Robbins S., DeCenzo D., Gabilliet P., *Management - L'essentiel des concepts et des pratiques- 7e édition*, Pearson Education-2011

Saussois J-M. (dir.), *Les organisations. Etat des savoirs*, Paris, Editions Sciences Humaines, coll. « Ouvrages de synthèse », 2012.

Sfez L., *Critique de la décision (4e éd.)*. Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1992

Thietart R., Xuereb J-M., *La stratégie d'entreprise*, Dunod, 2004

Tran S. *L'impact du Web 2.0 sur les organisations*. Springer. 2012

Torrès-Blay O., *Économie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire*, Economica, 3ème édition, 2009

Williamson O. E., *Les Institutions de l'économie*, InterÉditions, 1994

DEUXIEME EPREUVE : EXPLOITATION PEDAGOGIQUE D'UN THEME

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 2014 :

option A : administration et ressources humaines ;

option B : finance et contrôle ;

option C : marketing ;

option D : système d'information ;

option E : production de services ;

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

Sujet : Innovations et pratiques de gestion des ressources humaines

L'innovation et la gestion des ressources humaines sont deux éléments stratégiques pour la création de valeur et la performance des organisations.

Les innovations, notion envisagée sous des angles très larges, peuvent avoir un impact sur la manière de gérer les ressources humaines. Les pratiques de gestion des ressources humaines, quant à elles, sont à l'origine des processus d'innovation. La relation complexe qui lie ces deux notions est donc centrale dans la contribution des salariés à l'atteinte des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise et est une des dimensions stratégique de la fonction ressources humaines.

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

STATISTIQUES

	Statistiques
Nombre de copies corrigées	209
Moyenne	8.20
Notes < 5	27
$5 \leq \text{Notes} < 8$	91
$8 \leq \text{Notes} < 10$	31
$10 \leq \text{Notes} < 12$	25
$12 \leq \text{Notes} < 15$	29
Notes ≥ 15	6

ANALYSE DU SUJET

Ce sujet fait référence à l'innovation et aux pratiques de GRH. Si le plan retenu par le candidat pouvait être assez libre, plusieurs solutions pertinentes ont en effet été constatées dans les copies, le candidat est amené à proposer une réflexion sur les liens croisés entre innovation(s) et pratiques de GRH.

Au travers l'analyse de ces champs de réflexion et de la mise en évidence de leurs interrelations, le candidat était invité à montrer sa maîtrise de chacune de ces deux notions, centrales du programme des Ressources humaines, et sa capacité à les associer dans une perspective de gestion et de pratique des ressources humaines.

La conséquence sur la performance et la pérennité de l'organisation est un thème sous-jacent à cette réflexion, que le candidat pouvait mobiliser tout au long de sa réflexion ou bien en synthèse.

DELIMITATION DU SUJET

« Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous ». De nombreux exemples soulignent l'importance de l'innovation dans le monde des affaires, d'autant plus que les produits ou les services auxquels on a à faire sont banals. Beaucoup s'intéressent à la recherche d'innovations, à découvrir les processus conduisant à stimuler l'innovation, les moyens pour y parvenir : de nombreux départements innovations s'instaurent dans les organisations. On parle souvent d'innovations de produits, technologiques comme la découverte de molécules au sein de l'industrie pharmaceutique, le laser, etc. Mais il ne faut pas écarter d'autres

formes et types d'innovations qui peuvent toucher les services comme le e Learning, le web, etc. qui ont révolutionné les modes de commerce et les services rendus aux consommateurs. L'innovation porte également sur les structures d'entreprises (en réseau par exemple), sur les modes de management (participatif dans les années 80), sur les processus de gestion (GPAO, ERP par exemples). Ces innovations touchent toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées.

Outre cette actualité managériale on peut également souligner qu'en moins de 7 ans la Revue Française de Gestion (RFG) a consacré pas moins de trois dossiers à ce sujet mais combien ont-ils été consacrés aux innovations publiques ? Le concept d'innovation a souvent été perçu dans sa seule dimension technologique, dans les organisations industrielles où il est particulièrement concerné au sein des services de recherche et développement. Néanmoins de nombreux travaux pluridisciplinaires appréhendent ce concept avec beaucoup d'intérêts :

- le regard du sociologue s'intéresse particulièrement au phénomène de rupture et à son impact sur l'échec ou la réussite d'une innovation (travaux de Callon, 1994) ;
- le regard de l'économiste explore les problèmes de diffusion de l'innovation technique montrant qu'à l'adoption de nouveautés techniques par la firme il y a des coûts rattachés à l'information (travaux de Artkinson et Stiglitz, 1969), qu'il existe un rôle crucial dans le processus d'adoption d'une innovation (travaux de Hicks, 1965). Nelson et Winter en 1981 s'intéresseront au processus même d'innovation et en 1986 Dosi traitera de l'efficacité de ce processus.

Lorsqu'on pense innovation on y associe souvent la surprise, le caractère inattendu, la création, l'anticonformisme, l'absence de règles connues, la nouveauté. L'innovation traduit l'action d'innover c'est-à-dire l'introduction de quelque chose de nouveau dans une coutume, une technique, un processus, une mode, un produit, un service. Le secteur public n'échappe pas à cela et on peut également considéré qu'il s'agit de produire ou de réaliser quelque chose de nouveau par une combinaison nouvelle d'éléments anciens. A ce sujet nous considérons l'innovation relative et pas seulement absolue car tellement rare. En parlant d'innovation en management public nous apprécions ainsi la nouveauté par rapport à un référent, une norme, un modèle, un comportement, celui des pratiques managériales. Ce point est essentiel car il nous évitera de tomber dans un débat qui nous semble infondé et qui consiste à expliquer que le management public est innovant parce qu'il applique les outils ou techniques des entreprises privées. Il existe pour nous des techniques de management dont le domaine d'application est aussi bien celui d'organisations publiques et privées et si sur certains points certaines sont plus naturellement observables dans l'une où l'autres de ces organisations, les changements de contexte et d'environnements sont certainement les points qui expliquent ce recours « nouveau » à ces pratiques et outils et

moins de fait de transposer des techniques « privées » au « public ». Si l'on prend l'exemple de la rémunération au mérite qui est un débat nouveau au sein de certaines fonctions publiques (voir les préfetures par exemple, l'université) c'est une technique qui existe depuis Taylor avec les primes au rendement par exemple (une forme de rémunération au mérite). D'ailleurs rappelons que certaines entreprises privées n'ont également pas encore été vers ce type de rémunération...

Ce sont les travaux de Schumpeter, dès 1912, qui permettent de distinguer l'invention (c'est-à-dire la réalisation d'une ressource pour l'organisation) de l'innovation (c'est-à-dire l'intégration de cette ressource dans un bien mis sur le marché). L'innovation se définit comme la mise sur le marché d'une invention, ou encore comme l'ensemble des activités consistant à transformer une idée en objet commercialisable. Dans le cadre de l'évaluation du travail des salariés, l'innovation serait de passer de l'idée de la mesure de l'activité du salarié à quelque chose d'acceptable sur le marché interne des salariés et/ou fonctionnaires d'une organisation. Il s'agit également de rendre acceptable cette évaluation du travail par une procédure claire et de critères adaptés. Ce qui est également intéressant dans les travaux de Schumpeter, c'est que l'innovation se définit comme la réalisation de combinaisons nouvelles entre les différentes ressources de l'entreprise (internes et/ou externes).

March et Simon en 1958 développent un raisonnement comparable en montrant que l'initiative et l'innovation se présentent quand la modification exige l'étude et l'évaluation de programmes d'activités qui n'ont pas été inclus dans celui de l'organisation et ne peuvent être introduits par une simple application des règles de changement des programmes. Sur les domaines de la stratégie et du management, Abernathy permet de relier la stratégie au management de l'innovation technologique : on parle ainsi de trajectoire d'innovation. Ces types de définitions permettent d'identifier plusieurs formes d'innovation : interne/externe, relative/absolue, de procédé/de processus, programmées/ non programmées (Zaltman, 1973). Le chapitre suivant s'intéresse à l'innovation managériale en particulier, relative et interne ou externe, programmée ou non.

Si l'innovation est souvent valorisée positivement, on observe souvent des résistances en interne de la part des acteurs impliqués dans le processus mais également en externe et particulièrement dans le cadre du secteur public (voir les innovations émergeant du terrain, de l'échelon décentralisé au regard du pouvoir central). Les innovations ne sont pas neutres dans la faisabilité des stratégies avancées, dans les modifications de la culture, dans les changements en termes d'habitudes, de processus et de pratiques. Elles remettent parfois en question les compétences détenues par les organisations, la structure du pouvoir et de l'organisation.

Prenons l'exemple de la LOLF dont la mise en œuvre de cette nouvelle « Constitution financière » représente un enjeu considérable : nouveaux budgets ministériels, nouvelle comptabilité, nouveaux modes de gestion, nouveaux systèmes d'information. L'innovation est donc au cœur des problématiques managériales publiques, ce qui constitue un facteur contextuel très stimulant pour le secteur public dans son ensemble. La principale innovation pour les administrations est le passage d'une culture de moyens et donc hier de contrôle à une culture d'objectifs et de résultats, aujourd'hui d'évaluation.

Ainsi, implicitement on s'aperçoit que l'environnement de l'organisation publique, ou bien les agents qui la composent agissent et influent sur le contenu, le processus ou la diffusion des innovations publiques. On peut donc valablement se demander s'il est possible d'agir sur elle, en d'autres termes de la stimuler. Nombreuses sont les questions qui nous viennent à l'esprit : les organisations sont-elles condamnées à l'innovation permanente ? Dans quelles mesures le contexte et l'environnement expliquent et légitiment ces innovations ? Comment ces organisations peuvent-elles gérer le processus de l'innovation publique ? De quelles innovations parle-t-on ? Les innovations sont aujourd'hui nécessaires mais à quelles fins et dans quels buts ? Peut-on établir un lien entre l'adoption de pratiques de GRH et l'innovation ? Si les liens sont établis conduisent-ils à observer une amélioration ou une détérioration des performances et de quelles performances ? Toutes ces questions constitueront l'articulation de notre développement autour de la problématique suivante : en quoi les pratiques de GRH contribuent-elles à stimuler, gérer, diffuser et accompagner les innovations ?

Les deux termes formant le sujet devaient être précisés afin de cerner la réflexion proposée par le candidat.

L'innovation pouvait ici être prise au sens strict, à savoir les innovations relevant du champ des ressources humaines, ou dans un sens plus large (innovation technologiques, financières). Le candidat pouvait interroger l'une ou les deux dimensions.

La notion de pratiques de ressources humaines invitait le candidat à utiliser des concepts de référence et des auteurs, mais aussi des comportements réels observés dans les organisations. L'illustration du propos du candidat pouvait donc ici aussi bien être fondée par la théorie que par des pratiques relatées. Dans ce deuxième cas, il est important de présenter avec soin les organisations et les cas de gestion des ressources humaines. Un manque de précision ne peut que desservir le candidat.

La mise en relation des deux notions devait amener le candidat à s'interroger sur le concept de changement, puis sur celui de l'évaluation du changement. Ce dernier point peut ouvrir sur des réflexions longues concernant les indicateurs de performance. Ces réflexions pouvaient être pointées mais ne pouvaient pas être développées, compte tenu de la contrainte de temps de l'épreuve.

Le candidat était appelé à montrer que l'innovation modifie les pratiques de gestion des ressources humaines. D'une part, les innovations de produit et de process amènent à gérer les ressources humaines autrement, c'est-à-dire de manière innovante. D'autre part, les innovations de management des ressources humaines, soutenues par des évolutions technologiques ouvrent le champ des possibles de la gestion des ressources humaines.

Des exemples d'entreprises plus ou moins connues pouvaient être mobilisés, tels par exemple ceux de Google, mais aussi d'Ubisoft ou encore du Cirque du Soleil.

Ainsi, chez Google, on peut mettre en lumière les pratiques suivantes en proposant une réflexion sur l'impact possible de ces pratiques sur la capacité d'innovation :

Deux fois par an, les managers sont évalués par leur équipe sur huit caractéristiques, dont par exemple (1. être un bon coach, 2. laisser une certaine liberté à l'équipe sans « micro-gérer », 3. exprimer de l'intérêt pour la réussite et le bien-être de l'équipe ...).

- Google utilise des algorithmes mathématiques afin de prévoir avec succès quels employés sont les plus enclins à vouloir quitter l'entreprise, à générer des problèmes et opportunités liés au personnel ou encore quels candidats ont le plus de chances de réussir dans leur fonction après avoir été embauchés.
- Google estime que l'innovation émane d'une combinaison de trois facteurs : la découverte, la collaboration et l'amusement. La journée de travail est donc organisée de telle manière que le travail d'équipe entre personnes de fonctions différentes soit possible et valorisée.
- Google met l'accent sur l'apprentissage informel.

Un autre exemple d'entreprise qui porte une attention particulière au bien-être de ses employés est Ubisoft. Les locaux y sont organisés pour faciliter la vie de l'employé et lui donner envie de venir travailler le matin, avec la mise à disposition d'une salle de sport ou d'une garderie. Les bureaux sont disposés en open-space pour permettre les échanges informels et le partage des nouvelles idées entre les employés et les équipes.

Le Cirque du Soleil encourage ses employés à développer des projets personnels et venir les partager avec le reste de la communauté pour créer une émulation au sein de l'entreprise.

De nombreux outils technologiques sont utilisés pour la diffusion d'information entre salariés et la recherche d'une organisation apprenante. Au-delà de créer et faire vivre une culture d'innovation, le rôle de la GRH est également de s'assurer que les innovations créées soient bien diffusées et exploitées dans l'ensemble de l'organisation. Le candidat pouvait donc proposer une réflexion sur les outils technologiques favorisant l'échange d'information et la créativité.

Le candidat était également appelé à montrer que les pratiques de Gestion des ressources humaines sont elles-mêmes source d'innovation. D'une part, le développement du travail individuel et collectif sont source de modification du contexte de travail. D'autre part, le fait que le salarié est concentré sur son cœur de métier et non sur la gestion de son contexte de travail est propice à une amélioration de son efficacité sa travail et de sa capacité à innover.

La notion d'innovation traduit une rupture dans le temps entre un avant et un après. Une innovation managériale traduit une différence entre des pratiques managériales antérieures et de nouvelles pratiques. Cette approche est celle de Schumpeter qui écrivait, "in short, (innovation is) any "doing things differently" in the realm of economic life" (Schumpeter, 1939, p.59 cité dans Iwai K., 2000). Ce qui peut opposer les auteurs c'est peut-être le périmètre de la nouveauté, est-ce innovant pour toutes les entreprises ? Est-ce innovant pour l'entreprise ? Les entreprises se distinguant par l'hétérogénéité des ressources dont elles sont dotées une innovation managériale est bien souvent relative.

POINTS DE CONTENU THEORIQUE

Plusieurs cadres théoriques et auteurs pouvaient être mobilisés, concernant les innovations, les pratiques de gestion des ressources humaines, l'évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines, autrement dit la performance.

Les auteurs principaux de ces domaines, utilisés pour assoir la réflexion de la partie précédente, pouvaient être mobilisés et complété par d'autres approches. Les Cadres théoriques suivant pouvaient être mobilisés :

- Théorie de l'innovation : Schumpeter, Rogers ;
- Théorie des ressources : Penrose, Barney et Wernerfelt ;
- Théorie des capacités dynamiques : Peece et Tisano ;
- Théorie du capital humain, du capital social : Gary Becker, Alejandro Portes
- Théories des compétences, de l'apprentissage organisationnel : Argyris et Schön ;
- Théorie du KM : Nonaka et Takeuchi.

Mais également :

- la théorie de l'équité (J.S. Adams, 1965) met en avant le sentiment éprouvé par un salarié lorsqu'il compare sa propre perception de l'effort fourni et sa propre perception de la rétribution obtenue. Ce sentiment est comparé par le salarié à celui de salariés de son organisation (équité interne) et de salariés en dehors de son organisation (équité externe).

- 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

certaines environnements. Dans ce cadre, P. R. Lawrence et J. W. 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 de l'acteur stratégique et analyse stratégique des organisations (M. Crozier et E. Friedberg, 1970, 1977) et celle de l'identité au travail (R. 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.

- Au sens de Cappelli et Neumark (1999), une pratique managériale peut être qualifiée d'innovante dans la mesure où elle s'oppose au modèle taylorien d'organisation du travail et au style traditionnel de mode de commandement et de contrôle (en vigueur jusqu'aux années 70 aux Etats-Unis, parfois encore en vigueur dans certaines petites ou moyennes entreprises en Europe).

- Avec Larry W. Hunter (2000), nous reconnaissons que les innovations managériales constituent un large domaine d'études incluant : les méthodes d'implication, les systèmes de motivation, l'enrichissement des postes, les systèmes de production flexible, les systèmes d'évaluation de la performance (Wood, 1999), le Total-Quality-Management, les équipes autonomes, la rotation de postes, la polyvalence, le travail partagé ou encore les horaires flexibles. Selon Hunter (2000) les facteurs intervenant dans l'adoption de l'innovation diffèrent selon le contexte. Dans le secteur hospitalier, des auteurs ont mis en évidence l'importance des réseaux institutionnels et le rôle des top managers (âge, diplôme, expériences...) dans l'introduction du TQM. Ils expliquent l'importance des phénomènes d'imitation, d'incitation et de pression de l'environnement dans le processus d'adoption d'une innovation managériale (Young, Charns et Shortell, 2001), étape importante dans le processus de diffusion de l'innovation (Rogers, 1995).

- Reprendre la typologie des innovations (incrémentale, relative, absolue / économiques, technologiques, organisationnelles, managériales, sociales, etc.), les travaux fondateurs de Schumpeter et le processus de gestion des innovations. Détailler le processus d'innovation et voir en quoi à chacune de ces étapes les pratiques de GRH peuvent accompagner, stimuler voir créer de l'innovation (cercle de qualité et progrès, GPEEC, gestion des connaissances, management orienté sur les compétences intellectuelles et relationnelles des ressources humaines). Sur ce point les travaux relatifs au capital social intellectuel (capital

social et organisationnel) peut être mobilisé mais également celui du capital humain (Aliouat et Nekka, 2000).

REMARQUES SUR LES PRATIQUES DE GRH :

Les pratiques de GRH peuvent être regroupées en plusieurs catégories. Par exemple : celle relative à l'attraction, au développement, à la responsabilisation et à la rétribution. On peut au travers ces catégories identifier celles qui favorisent l'émergence d'une innovation, son assimilation, sa gestion et ses conditions de mise en œuvre.

Distinguer pratique d'outil, de processus de méthode et de dispositif (de Vaujany). Face au défi de l'innovation et dans l'environnement actuel (course à la technologie, intensité concurrentielle, problématique d'attractivité ou de fidélisation, etc.), il devient nécessaire d'identifier les pratiques de GRH qui ont un impact significatif sur la recherche d'innovation

Peut-on d'ailleurs envisager un style de management par l'innovation ?

MacDuffie en 1995 postule que « les pratiques de GRH innovatrices peuvent améliorer la performance économique quand trois conditions sont réunies : lorsque les salariés possèdent du savoir et des connaissances qui manquent aux managers ; lorsque les salariés sont motivés à appliquer leurs savoirs et connaissances à travers leurs efforts discrétionnaires ; et lorsque les stratégies des organisations peuvent être atteintes uniquement quand le salarié contribue à la performance. ». Ici on justifie du lien entre GRH et innovation et on peut prendre des exemples de pratiques sur chaque dimension identifiée.

INTERETS, ENJEUX DU SUJET :

Le développement d'une organisation innovante n'est pas sans conséquences sur les modes de management et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Il existe en effet l'émergence de pratiques de GRH qui peuvent être qualifiées d'innovation ; on peut également considérer que les salariés peuvent créer, diffuser et appliquer des innovations ; ceci peut être déterminant pour la construction ou le maintien de positions concurrentielles favorables (source d'avantage concurrentiel). A ce titre une perspective qui considère les RH comme source d'innovation peut conduire à mobiliser le cadre de la RBV / Théorie des ressources (Barney, Penrose, Wernerfelt).

Une mise en lumière du cadre juridique pouvait être pertinente, notamment en ce qui concerne les aspects liés à la rémunération et aux pratiques de changements (modification des contrats de travail par exemple). Les évolutions très récentes n'étaient cependant pas attendues.

EXEMPLES DE PROBLEMATIQUES ET DE PLAN ASSOCIE :

La problématique générale du sujet consistait principalement à traiter de l'impact de l'innovation sur les pratiques de GRH, de leur impact sur la performance et leurs limites.

Problématique(s) : deux approches pouvaient être mobilisées.

- Soit le candidat cherche à mettre en interaction les deux notions et présentant d'une part en quoi les innovations font évoluer la GRH et d'autre part en quoi la GRH est elle-même source d'innovation
- Soit le candidat présente dans les différents aspects de la politique ressources humaine (politique de recrutement, de formation, de gestion administrative des personnels, etc.) les éléments que l'on peut considérer comme nouveau et donc innovant.
- En quoi les pratiques de GRH peuvent-elles être source d'innovation ?
- L'innovation des pratiques de GRH : enjeux et perspectives.
- Les pratiques de GRH sources d'innovation ?
- En quoi les pratiques de GRH peuvent-elles accompagner la gestion de l'innovation ?
- Innovation et GRH : quels liens pour quels effets ?
- Les pratiques de GRH au service de la gestion du processus d'innovation ?
- Comment les pratiques de GRH influent-elles sur l'innovation ?

PARTIE DIDACTIQUE

Le libellé de l'épreuve demandait au candidat de mettre ses connaissances théoriques, permettant de répondre à la question « Innovation et pratiques de gestion des ressources humaines », en perspective avec des objectifs cognitifs, méthodologiques et d'argumenter une transposition didactique.

Une justification des choix étaient attendue. 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.

Le jury a apprécié des constructions 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 au niveau scientifique.

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 de traitement du sujet en se positionnant sur une ou plusieurs des finalités du référentiel BTS AM. Le thème de l'innovation était transversal et plusieurs finalités du référentiel BTS AM étaient appropriées pour intégrer la notion d'innovation dans l'enseignement.

Le choix des candidats a porté principalement sur les finalités 1 et 5. Les autres finalités pouvaient cependant être pertinentes, selon l'approche choisie par le candidat concernant le traitement de ce sujet.

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND :

Les meilleures copies ont su mobiliser les connaissances théoriques au service d'une réflexion argumentée et construite, et 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 à l'actualité 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.

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 (Petites et moyennes entreprises).

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.

Le jury apprécie les candidats qui détaillent un déroulement de séquence permettant de comprendre la démarche didactique.

SUR LA FORME :

La démarche est de répondre à la question sous la forme d'une composition structurée mobilisant les fondements théoriques et les pratiques des organisations, et de proposer une séance ou une séquence faisant appel à une réflexion didactique et pédagogique. La partie pédagogique 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.

CONSEILS AUX CANDIDATS :

PREPARATION 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 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, par exemple etc...), et professionnelles (ANDRH-Personnel, Entreprises&Carrières Liaisons Sociales, etc.).

OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

SUJET

« Gestion du résultat et communication financière »

Même si des principes et des normes encadrent la traduction comptable des opérations économiques et financières, le résultat peut être perçu comme étant au service de la communication financière des organisations. L'application des normes comptables, la sélection des informations à diffuser ou encore l'affectation du résultat sont sources d'enjeux entre les dirigeants, les actionnaires et les autres partenaires 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 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 : 131

Distribution des notes :

Moyenne : 7,20

Ecart-type : 4,16

Note la plus haute : 18

Note la plus basse : 0,5

Répartition des notes	Nombre de candidats
Copies blanches	5
Note < 5	50
$5 \leq \text{note} < 8$	34
$8 \leq \text{note} < 10$	12
$10 \leq \text{note} < 12$	10
$12 \leq \text{note} < 14$	14
Note ≥ 14	6
Total	131

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION ANALYSE DU SUJET

DÉLIMITATION DU SUJET

Le sujet porte sur la gestion du résultat et la communication financière. Il était indispensable de définir ces deux notions principales.

L'expression gestion du résultat peut être définie de façon stricte comme la traduction de l'expression anglo-saxonne « *earnings management* ». Elle désigne alors « une intervention délibérée dans le processus de présentation de l'information financière dans le but de s'approprier des gains personnels » (K. Schipper, 1989, cité par Jeanjean, 2002²). Elle s'assimile à la manière dont les dirigeants définissent une politique comptable afin de présenter des comptes cohérents avec ceux attendus par les marchés financiers. Elle se concrétise par des stratégies de gestion du résultat comme le lissage du résultat (afin de minimiser la variation du résultat), le nettoyage de bilan (pour apurer une situation) ou la gestion opportuniste de la part du dirigeant (pour maximiser le bénéfice présent notamment).

Mais la formulation du sujet oblige le candidat à élargir la notion de gestion du résultat. A la « construction » du résultat, il doit également ajouter les dimensions communication (image désirée) et affectation du résultat (politique de dividende, répartition de la valeur entre les différentes parties prenantes, etc.). A noter que le mot résultat peut d'ailleurs lui-même revêtir plusieurs sens : résultat net comptable, marge (résultat intermédiaire), EBITDA, etc. Ainsi, la gestion de résultat peut se décliner, d'une part, en gestion du résultat interne (reporting interne entre filiales d'un groupe) et intégrer des problématiques de prix de transfert et, d'autre part, en gestion du résultat externe (entre une entreprise et son environnement).

La gestion du résultat doit être l'occasion de réfléchir sur le rôle de la comptabilité en tant que représentation objective et impartiale d'une réalité économique. La gestion du résultat souligne le caractère fragile de cette impartialité et objectivité.

La communication financière, quant à elle, désigne la démarche volontaire qui pousse l'entreprise, au-delà des contraintes légales, à diffuser une information valorisante et désirée. On retrouve le rôle de médiation joué par la comptabilité, qui « se donne à voir ». L'entreprise va donc adopter des stratégies de communication à destination des actionnaires, mais aussi d'autres parties prenantes comme les banquiers, les salariés ou les clients. La communication financière renvoie donc à la gouvernance.

² Jeanjean T., « Gestion du résultat : mesure et démesure », 23^{ème} congrès de l'AFC 2002, Toulouse.

Ainsi, il convenait de conduire une réflexion sur le rôle joué par la comptabilité dans la communication financière des entreprises, sur sa capacité à renvoyer une représentation objective ou désirée de la réalité compte tenu des différentes parties prenantes de l'entreprise.

L'énoncé amenait le candidat à aborder à la fois les notions de politiques comptables, de sélection de l'information diffusée et de politique d'affectation du résultat.

ASPECTS SCIENTIFIQUES

Le sujet permet de mobiliser un nombre important de concepts et de théories reliant la gestion du résultat à la communication financière. La référence aux principes et aux normes comptables est importante : derrière l'objectif d'image fidèle, il s'agit d'analyser en quoi la représentation comptable de la réalité économique est influencée par les visées des producteurs et des destinataires de l'information.

- Il pouvait être intéressant d'évoquer les normes IFRS, par exemple au travers de l'impact de la juste valeur sur le résultat communiqué : en augmentant la volatilité du résultat, elle peut gêner des investisseurs institutionnels recherchant la stabilité (ainsi des sociétés foncières françaises cotées continuent d'évaluer leurs immeubles de placement selon la méthode du coût permise par la norme IAS 40, tout en précisant en annexe la juste valeur correspondante).

- La théorie de l'agence pouvait être mobilisée pour expliquer les pratiques de lissage du résultat de certains dirigeants, dont la rémunération dépend de la performance affichée par l'entreprise (stock options) ; on pouvait également analyser ces biais en interne (mécanismes d'incitations et les processus de *reporting* vis-à-vis de centres de responsabilité par exemple).

- On pouvait évoquer de nombreux choix comptables permettant de manipuler le résultat : méthode de valorisation des stocks (FIFO pour d'augmenter le résultat affiché dans un contexte inflationniste), politique d'amortissement, montant des provisions, dépréciation du goodwill, gestion du périmètre de consolidation, etc. Au-delà de cette comptabilité créative, les manipulations comptables utilisées par Enron ou Worldcom pouvaient être détaillées. Les limites à la manipulation pouvaient être discutées : ainsi, le principe de permanence des méthodes rend difficile le passage du FIFO au coût moyen pondéré ou le changement de politique d'amortissement d'une année sur l'autre.

- Au-delà des choix comptables, les choix organisationnels ou les modes de financement eux-mêmes peuvent être orientés par l'objectif de communiquer un résultat favorable : channel stuffing, lease-back (le crédit-bail ne modifie pas nécessairement le résultat mais certains soldes intermédiaires), engagements hors bilan, mise en place de filiales internationales avec prix de transfert artificiels pour maquiller ou déplacer les profits dans des pays à faible taxation etc.

On pouvait observer que la gestion du résultat présente des enjeux différents suivant les destinataires de la communication financière :

- Vis-à-vis de l'Etat, la question de l'optimisation fiscale était intéressante : l'Etat est un destinataire important de la communication financière, tout particulièrement dans certains pays comme la France où le résultat fiscal s'appuie sur le résultat comptable. De manière intéressante, dans les sociétés cotées, les objectifs d'optimisation fiscale et de maximisation du résultat pour l'actionnaire semblent souvent contradictoires.

- Vis-à-vis des actionnaires, l'importance du résultat, de son évolution, de son affectation sous la forme de dividendes, devait être discutée, à la lumière de la théorie du signal par exemple. On pouvait s'intéresser au rôle du commissaire aux comptes, qui permet d'encadrer le calcul du résultat et de renforcer la confiance des investisseurs (même s'il n'est pas exempt de conflits d'intérêts) et remarquer que les marchés financiers opèrent un contrôle indirect de la communication financière de l'entreprise : les analystes s'appuient sur le résultat communiqué mais le complètent par un ensemble d'informations complémentaires externes (marché, concurrence) et internes (flux de trésorerie, résultats intermédiaires, informations qualitatives et quantitatives discutées dans le rapport de gestion etc.) ce qui peut limiter les asymétries d'information.

- Le sujet permettait aussi de faire le lien avec d'autres parties prenantes : vis-à-vis des salariés par exemple, il est difficile de légitimer des restructurations lorsque la profitabilité de l'entreprise est importante (« licenciements boursiers »). Au-delà, le lien avec la RSE pouvait se faire au travers de notions comme le *triple bottom line*.

LA TRANSPOSITION DIDACTIQUE ET PEDAGOGIQUE

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

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.

Il est indispensable de présenter la progression didactique de la séance proposée. Les objectifs visés doivent être gradués : citer, appliquer, retrouver puis synthétiser (en lien avec les supports utilisés pour répondre à chaque objectif).

Un premier travail institutionnel de transposition a produit des référentiels dans lesquels doit s'inscrire la réflexion de l'enseignant. Ils fournissent des indications précieuses quant aux objectifs cognitifs, aux bornages des savoirs à transmettre et aux compétences à développer. Ils peuvent également offrir des pistes méthodologiques. Ils doivent être exploités en tenant compte de l'évolution des contenus scientifiques et empiriques du champ disciplinaire. Toutefois, il faut veiller à ne pas recopier le référentiel : il faut toujours présenter les objectifs pédagogiques en lien avec le thème proposé et le sujet choisi.

Le candidat doit donc partir d'un inventaire raisonné des savoirs scientifiques et pratiques en relation avec le sujet pour les questionner, les mettre en perspective, les évaluer puis les reconstruire en s'appuyant sur le référentiel des STS CGO ; 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 principes comptables et image fidèle) 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.). Il faut veiller à ne pas traduire une fiche de déroulement de séance mais insister sur la justification des choix pédagogiques.

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. Il est fondamental que les aspects scientifiques soient présentés puis qu'ils servent de référence à la progression pédagogique : la justification des choix pédagogiques sera alors possible.

L'exploitation pédagogique repose sur la proposition d'un support de formation justifié. Il est donc demandé de construire une situation d'apprentissage, au niveau de la STS CGO. Par exemple, pour traiter de la communication financière, l'affectation du bénéfice distribuable en réserves et/ou sous forme de dividendes, ou encore l'impact d'une mise en réserve sur la communication avec les investisseurs ou les banques correspondaient parfaitement aux attentes, si toutefois le choix était justifié par la reprise du contexte, un rappel des obligations juridiques, la prise en compte des choix effectués sur le bilan, sur les ratios financiers et une présentation brève des supports.

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

Le jury tient à souligner un réel effort des candidats à la préparation de l'épreuve et relève l'existence d'excellentes copies. Néanmoins, le jury regrette que globalement la transposition didactique soit effleurée à cause d'un manque de justification et soit rarement en lien avec les aspects scientifiques.

La majorité des candidats a présenté une succession de thèmes davantage en lien avec l'analyse financière (Bilan fonctionnel, SIG...) ou des problématiques d'écritures de fin d'exercice. Malgré les nombreuses références bibliographiques conseillées, le jury regrette le manque d'approfondissement et de questionnement clairs sur les concepts abordés dans le sujet.

Les concepts de communication financière, de résultat, de gestion du résultat, de normes comptables, de sélection d'information à diffuser, de gouvernance, d'actionnaires, de parties prenantes ont été peu cernés par de nombreux candidats. Ces concepts structurant pour le sujet devaient être clairement définis, et mobilisés pour proposer une problématique claire qui pouvait structurer la composition.

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

Le jury doit comprendre comment cette problématique a émergé : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle est souvent mal rédigée et ne contient aucune problématique. De nombreux candidats la négligent en proposant des introductions trop brèves, non structurées dans lesquelles les notions ne sont pas discutées. Ou encore certains se contentent d'y évoquer des concepts théoriques sans véritables liens avec le sujet. Or, l'introduction doit être un cheminement mettant en évidence le raisonnement du candidat pour passer du sujet à l'annonce du plan. Elle doit partir des termes du sujet et de leur définition, pour les

contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique clairement énoncée et l'annonce d'un plan justifié (qui constitue le chemin emprunté par le candidat pour apporter des éléments de réponses à la problématique). Le défaut de problématique claire, conduit à produire une composition qui manque de cohérence et de pertinence.

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

Le jury a relevé que de nombreux candidats ont focalisé leur travail uniquement sur les aspects pédagogiques en présentant des outils du types SIG, bilan fonctionnel, les écritures de fin d'exercice etc. sans évoquer une seule fois les aspects théoriques et donc sans faire le lien entre partie théorique et partie pédagogique. Une telle composition est incomplète et hors sujet.

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

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

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

La partie pédagogique est souvent considérée comme superficielle. Très peu de candidats ont réellement explicité leur transposition didactique et leurs choix pédagogiques, ceci n'a pas permis de distinguer ce qui relève d'une difficulté à exprimer une réflexion implicite,

souvent intuitive mais réelle, de l'application de routines pédagogiques sans véritable travail en amont. Il en a été de même pour les supports de formation ou d'évaluation proposés.

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

Un cas détaillé et chiffré n'était pas vraiment demandé. Il s'agissait plutôt de décrire le type de travail qui serait soumis aux étudiants, sans pour autant le concevoir de manière approfondie ; mais en demeurant toutefois suffisamment précis (le détail des annexes n'étant pas attendu). Beaucoup de candidats n'ont présenté que des objectifs calculatoires (« savoir calculer ») ou ont fait le récit d'un déroulement de séance très général et sans lien avec le thème proposé. Le jury conseille aux candidats de ne pas fournir l'intégralité du cas du support de formation proposé. Ce n'est pas une description détaillée du support qui est attendu mais la justification des choix pédagogiques.

Il fallait s'interroger sur le type de questions pertinentes utiles aux étudiants pour appréhender les principaux enjeux soulevés par le sujet et discuter les points susceptibles de soulever des difficultés d'ordre pédagogique. Les supports de formation et d'évaluation 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.

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

Sur l'ensemble, trois écueils étaient à éviter :

- la production d'un catalogue d'outils de gestion, sans analyse des hypothèses sous-jacentes ;
- une dissertation générale autour d'une réflexion générale sur le résultat, la gestion du résultat ou la communication financière, sans mobilisation de concepts et d'outils spécifiques à la comptabilité ;

- 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 d'excellentes connaissances théoriques et techniques et il est très fortement recommandé d'illustrer l'argumentation retenue par des exemples adaptés au sujet et puisés dans la réalité économique et financière récente.

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

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

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

ADMISSIBILITE

Sujet : **Le client, acteur dans la communication marketing de l'entreprise ?**

Aujourd'hui, l'évolution des technologies et des applications numériques modifie profondément la relation entre l'entreprise et ses clients. Parallèlement au marketing relationnel se développe un marketing communautaire qui impose à l'entreprise de repenser le rôle du client dans sa stratégie de communication.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une séquence pédagogique mettant en valeur, successivement et de façon cohérente, vos réflexions théoriques puis votre démarche didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS commerciale de votre choix.

Votre proposition sera construite en vous appuyant sur l'environnement professionnel de la section.

Vous vous attacherez à structurer votre propos et à justifier clairement vos choix.

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats ayant valablement composé : 248

1 copie blanche

Moyenne : 7,1
Note de la meilleure copie : 15,5
Note la plus basse : 0
Ecart-type : 3,9

Répartition des notes

Nombre de copies		
0 à 5 non compris	81	32,53%
5 à 8 non compris	61	24,50%
8 à 10 non compris	41	16,47%
10 à 12 non compris	26	10,44%
12 à 14 non compris	28	11,24%
14 à 15,5 compris	12	4,82%

GENERALITES

La 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. Il est explicitement requis que se succèdent 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 tout ou, plus fréquemment, partie de ce socle de connaissances à un enseignement spécifique dans une classe donnée. Cela impose de le délimiter, de le réduire et de l'orienter en tenant compte des indications proposées par l'intitulé du sujet et des indications des référentiels de formation.

3 – La mise en œuvre pédagogique, c'est-à-dire la mise en scène du thème face à une classe. Il est attendu du candidat qu'il recherche la meilleure façon d'interpeller, d'illustrer, d'enseigner ou de faire appliquer en choisissant parmi l'ensemble des possibilités offertes à un enseignant.

Il revient au candidat de souligner, tout au long de sa proposition, la cohérence entre ces trois étapes. Il est encore trop fréquent de lire des copies présentant deux parties, l'une dite théorique, l'autre dite pédagogique sans lien établi l'une avec l'autre. Le jury est particulièrement attentif à ce que les parties s'enchaînent logiquement et de façon justifiée. De plus, la partie didactique et pédagogique, qui constitue l'une des spécificités de ce concours interne de recrutement et lui donne toute sa cohérence, ne doit pas être négligée. Dans le barème de correction, le socle théorique était noté cette année sur 10 points, la transposition didactique et pédagogique était notée également sur 10 points. Par ailleurs, un bonus créatif d'1 point pouvait être attribué aux copies originales (et pertinentes). Le jury déplore à ce sujet un nombre beaucoup trop important de copies très proches, avec plan, idées et même exemples identiques, comme si les candidats avaient restitué une composition prédéfinie.

Composer suppose de faire des choix. Le jury, en l'occurrence, s'attache moins aux résultats proposés par le candidat qu'à la réflexion qu'il montre. Il n'y a pas de solution unique ni de solution parfaite mais un ensemble de possibles entre lesquels le candidat doit arbitrer de manière intelligible. La commission ne proposera donc pas de corrigé formel 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 contexte didactique proposé. On attend également qu'il définisse précisément les termes du sujet, en évoquant, le 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. Trop de copies pèchent dans une ou plusieurs de ces exigences.

Le jury souhaite rappeler quelques règles auxquelles beaucoup trop de copies ne satisfont pas :

- Il n'est pas possible de construire une argumentation sur la base de termes non définis et non délimités. Le travail de définition, de discussion des termes et de délimitation est d'autant plus indispensable quand le sujet contient des éléments ? pouvant recouvrir un ensemble large de significations. C'était le cas cette année avec l'expression « acteur dans la communication » ;
- Une problématique n'est pas une question abruptement posée à la fin de l'introduction, encore moins une succession de questions se substituant au travail de réflexion qu'aurait dû conduire le candidat. La problématique émerge d'un travail sur les termes du sujet et sur les liens qu'ils partagent ;
- Une problématique engage le candidat à proposer une réponse. Chaque partie, chaque sous-partie doit apporter des éléments de cette réponse. Il n'est inconcevable de proposer un plan dont une seule partie répond explicitement à la problématique. L'annonce du plan permet d'expliquer la trame retenue par le candidat pour répondre à la problématique qu'il a lui-même soulevée.

INVENTAIRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

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

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

REFLEXION DIDACTIQUE

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

Le cadre n'est d'ailleurs pas nécessairement une leçon mais un temps d'enseignement qui peut aller de la séquence de cours à une suite de séquences articulées dans le temps, voire un ensemble concerté de séquences multidisciplinaires envisagées avec l'équipe pédagogique.

Les points à envisager peuvent être les suivants :

- Le choix de la section : il doit être justifié en fonction des attendus de la formation et de sa philosophie globale explicitée dans le référentiel des activités professionnelles.
- L'identification des enseignements concernés par le thème : il doit tenir compte de la répartition des compétences et des savoirs associés entre les matières ainsi que de la définition et des modalités des épreuves de certification. Cela suppose une bonne connaissance de l'architecture des formations et des contenus, des compétences et des limites de chaque enseignement d'Économie et Gestion.
- Le choix justifié du ou des enseignements qui serviront de base à la transposition : Le jury s'attend à ce que le thème soit traité dans la ou les disciplines les plus adaptées. C'est davantage la pertinence de la réflexion que le choix lui-même qui est évalué.
- La mobilisation de l'équipe et l'identification des transversalités : Quel que soit le choix du candidat, il ne peut pas faire abstraction du reste de l'équipe pédagogique. Il y a généralement 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.
- La délimitation des objectifs cognitifs et méthodologiques de la séquence : Ce travail doit être justifié en fonction notamment des spécificités du diplôme préparé, des compétences à acquérir, des méthodologies à maîtriser et du niveau de connaissances requis (savoirs associés). Ces éléments figurent dans le référentiel. Rappelons que les objectifs doivent être connectés à la fois au sujet et à l'inventaire théorique et conceptuel réalisé par le candidat. Par exemple, sur le sujet proposé lors de cette

session, une partie des objectifs doit être en lien avec la façon dont le client peut être mobilisé par l'entreprise dans sa communication.

- L'insertion de la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction notamment des prérequis, qui doivent être définis. Doivent être précisés également les activités à prévoir pour que les étudiants préparent la séquence ainsi que les activités proposées en prolongement de la séquence.
- Le positionnement de la séquence dans le temps en tenant compte notamment des horaires et modalités de formation (classe entière, demi-groupes, postes informatiques, etc.).

CONSTRUCTION PEDAGOGIQUE

Là encore, il n'y a pas de bonne méthode, mais des méthodes adaptées. Il importe que les candidats aient à l'esprit la nécessité de construire une argumentation et de justifier leurs choix pédagogiques en se posant un certain nombre de questions dont la liste suivante n'est pas exhaustive. Elles concernent :

- la ou les méthodes pédagogiques 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.

ANALYSE DU SUJET

APPROCHE THEORIQUE

Le sujet renvoie à un phénomène marquant en marketing. Le poids du digital dans la communication ne cesse de grandir. Les agences de communication ont largement redéfini leur offre pour proposer des prestations à 360°. Le phénomène est porté par le développement et la variété des supports numériques (Internet, mobiles,..). En matière de communication média, les investissements publicitaires sont les seuls qui continuent à croître. Les possibilités de ciblage sont beaucoup plus fines, fondées sur des comportements de navigation (penser au dynamisme de CRITEO dont le marché est la publicité

comportementale). Parallèlement, les entreprises sont amenées à gérer une présence sociale et à manager des communautés de marques sur le net. Le numérique a encouragé les entreprises à faire participer les consommateurs à travers des campagnes de marketing viral. Comme le suggérait le texte d'accompagnement, c'est à cette lumière que le sujet devait être analysé.

Il invitait à s'interroger sur le rôle tenu par le client dans la communication marketing de l'entreprise. La communication marketing correspond à la communication que développent les entreprises sur leurs produits, leurs marques ou enseignes et sur elles-mêmes (Décaudin, 2003). Elle vise à développer une relation avec des acteurs dont dépend l'entreprise, principalement ses clients, afin d'influencer et/ou de modifier leurs croyances, leurs connaissances, leurs idées, leurs perceptions des produits et/ou des marques que l'entreprise cherche à promouvoir. La communication marketing est un processus initié par l'entreprise mais qui peut à des degrés divers donner un rôle actif au client. Les possibilités offertes par Internet ont accéléré cette tendance.

En premier lieu, les marques sollicitent les avis de leurs clients et chaque avis publié sur un produit/une marque/une entreprise devient un élément additionnel de la communication. Via des pages sur les réseaux sociaux, elles encouragent l'expression de leurs clients, voire des interactions entre les clients qui deviennent publiques et véhiculent l'image de l'entreprise.

Il arrive aussi que l'entreprise délègue aux clients un pouvoir sur la conception de la communication, en lui faisant commenter des campagnes, en l'appelant à co-créeer des supports de communication, en sollicitant des idées sur le mode du *crowdsourcing*.

Une autre façon de rendre le client acteur consiste à lui donner un rôle dans sa communication de manière à faire de lui un relai ou un vecteur de bouche-à-oreille et de recommandations. Il s'agit de stimuler un leadership d'opinion en ligne et hors-ligne. On retrouve là des logiques de communications dites alternatives ou décentralisées comme le *buzz-marketing* ou la communication virale. À la limite, le parrainage de pairs appartient à cette idée. La participation peut être gratuite ou rémunérée.

Il revenait au candidat de recenser ces pratiques, de les expliquer et de les illustrer afin de montrer qu'il se tenait informé des tendances et évolutions du marketing. Mais l'inventaire théorique et conceptuel doit être problématisé. Il s'agit pour le candidat de faire preuve de hauteur et de distance par rapport à ces évolutions, éventuellement d'en souligner les limites et les risques.

À titre d'exemple, car il ne s'agit pas de donner un corrigé-type, la problématisation pouvait partir de l'idée que si le consommateur peut être acteur, c'est qu'il dispose des outils pour le faire. Grâce à Internet, aux réseaux sociaux numériques, ses marges de manœuvre sont

accrues. Il a désormais le pouvoir de diffuser en temps réel des informations auprès de milliers d'autres consommateurs. Parallèlement, son pouvoir de résistance, de nuisance, de dénigrement voire de d'appel à boycott est aussi accru. Le client acteur dans la communication peut aussi bien être un perturbateur qu'un contributeur. Il peut détourner, critiquer la communication de la marque (parodies de publicités diffusées sur YouTube, trolls sur les communautés de marque). Depuis l'effet « Streisand », les entreprises redoutent le non-contrôle de leur communication qui leur échappe en partie. Car si l'efficacité de la communication marketing peut être démultipliée par la participation des clients permise par les outils numériques, ces outils sont aussi le moyen offert aux clients de dégrader rapidement et à grande échelle l'image de l'entreprise.

Une problématique du type : « Dans quelle mesure la participation des clients est capable de renforcer l'efficacité de la communication numérique des entreprises ? » était tout à fait acceptable. À noter cependant qu'une question du type « Dans quelle mesure ? » n'est pas vraiment satisfaisante. Son emploi tend à devenir systématique dans les copies alors même que la suite de la question ne le justifie pas, ou que l'idée de degré ou de double tranchant n'a pas été mise en avant dans l'introduction. Une formulation plus originale est valorisée.

Nous soulignerons deux pistes de réflexion qui pouvaient permettre de traiter ce sujet.

La première piste s'appuie sur l'idée que grâce aux réseaux sociaux, **la communication marketing est nécessairement co-produite**. L'entreprise offre des moyens au client de s'exprimer. Cette expression est un acte de communication visible de tous. La communication est influencée par cette dynamique *d'empowerment* du consommateur que les entreprises doivent apprendre à gérer pour en tirer profit. Les intérêts qu'elles peuvent en tirer sont multiples :

- tester la pertinence de certains choix : par exemple, GAP a renoncé à changer de logo suite à l'afflux de réactions négatives sur son projet de nouveau de logo ;
- construire une relation de confiance avec les clients, en soulignant que l'entreprise leur donne la parole et prend en compte leurs avis ;
- fidéliser la clientèle sur une base attitudinale ;
- utiliser le potentiel créatif des clients : certaines entreprises n'hésitent pas à faire appel aux clients pour trouver des idées, dessiner des modèles voire créer de nouveaux produits, logos ou autres créations publicitaires. Cette logique de participation organisée a divers avantages : économiser sur les dépenses de création publicitaire, renforcer le lien entre la marque et les consommateurs, obtenir des idées réellement issues du marché (Divard, 2013).

De plus, les clients sont des **relais naturels de la communication** de l'entreprise grâce au bouche-à-oreille et plus particulièrement au bouche-à-oreille électronique. Il peut être

profitable d'inciter les clients à s'exprimer, à donner leur avis sur des espaces dédiés car, pour un nombre croissant d'achats, les consommateurs incluent une recherche sur internet dans leurs processus d'achat. Et la crédibilité de la marque est renforcée lorsque les avis et autres opinions émanent de pairs. Constatant que la plupart des avis exprimés sur un site sont favorables, les distributeurs (à l'instar de Décathlon) invitent régulièrement les clients détenteurs de carte de fidélité à écrire leur avis sur les produits achetés.

L'entreprise peut aussi s'efforcer d'identifier et de cibler des leaders d'opinion, à savoir des consommateurs susceptibles d'être reconnus comme des experts, sans intérêt commercial et capable d'exercer une influence sur les décisions des autres. La démarche consistant à solliciter des blogueurs pour tester puis évoquer les produits sur leur blog, à identifier des experts sur les forums de discussion qu'il conviendra de convaincre, s'inscrit dans cette logique. L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir un effet multiplicateur de ses dépenses de communication.

La deuxième piste était de **réfléchir aux risques, aux difficultés que peuvent poser ces outils et aux pratiques de gestion nécessaires pour que la participation des clients à la communication marketing soit profitable**. Il est dommage que très peu de copies aient cherché à envisager cet aspect. Les risques de la participation des clients sont variés. Le premier, et le plus important, est certainement de perdre le contrôle sur sa communication. Il est fréquent que des actes de communication des consommateurs finissent par l'emporter sur une communication plus officielle de l'entreprise. Il est aussi fréquent que l'entreprise doive engager des ressources pour contrecarrer des idées fausses qui se répandent sur Internet. Au final, l'entreprise voit sa communication dictée par une nécessité de réagir à des actes de consommation initiés par des consommateurs qui exploitent le potentiel énorme de diffusion qu'offre Internet. Un second risque est de se focaliser sur des clients non représentatifs. Les fans de la marque qui s'expriment sur sa page Facebook sont-ils à l'image de l'ensemble des clients ? N'est-il pas risqué d'accorder trop de poids à leurs avis ou à leurs idées ? On touche ici à une limite de la co-production. Pouvaient aussi être évoquées les difficultés de ciblage des leaders d'opinion, la difficulté à comprendre les déterminants du succès d'une communication virale...

Concernant les pratiques de gestion, il était souhaitable de faire référence au community management et aux nouveaux métiers d'**animateur de communauté web**, de chargé de communication web, de social media manager, de gestionnaire de communautés Internet, d'animateur réseaux sociaux, de manager de communautés...le vocabulaire et les traductions sont nombreuses. Leur **mission est de créer et d'animer des communautés dans le but de développer les relations avec les différents publics de l'entreprise : collaborateurs, utilisateurs, clients....** Il est essentiel que l'entreprise puisse gérer la participation des consommateurs, la canaliser, en contrôler les excès. De même, dans une direction communication, le *community manager*, à l'interface entre l'entreprise et la

communauté de clients, est celui qui peut organiser des opérations de co-production d'idées en particulier par l'usage du CRM ou du CRM social.

APPROCHE DIDACTIQUE

Le thème proposé n'apparaissant pas en tant que tel dans le référentiel, il ne peut pas faire l'objet directement d'une séquence de formation. Il pourra en revanche être conçu comme une illustration à la fois moderne et impliquante pour les étudiants des contenus véhiculés par la formation.

Cela suppose qu'il s'articule sur une séquence de formation plus large dont il pourrait servir de fil conducteur ou de séquence de conclusion.

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

- **le choix de la formation**

Le choix du BTS Management des unités commerciales (MUC) était adapté, même si le référentiel n'est pas clairement orienté dans une optique BtoC, ce que suggère l'intitulé du sujet qui parle de client (et non de consommateur). Pour autant, le BTS Négociation et relation client, le BTS Technico-commercial ou le BTS Commerce international pouvaient également être choisis, à la condition de justifier le choix et de construire une séquence pédagogique cohérente.

- **Le choix de l'enseignement**

Unité de formation : le Développement de l'Unité commerciale (U6) représente un cadre adapté

Positionnement dans la formation : Programme de 2^{ème} année – plutôt en fin de 2^{ème} année

Compétences professionnelles visées :

- C4 : maîtriser la relation avec la clientèle
- Compétences terminales : développer et maintenir la clientèle de l'UC

Savoirs associés :

- **S43 la mercatique des réseaux d'unités commerciales**, plus particulièrement, **S432** : la stratégie mercatique des réseaux d'UC dont, la stratégie de communication.
- Limites de connaissances :
 - Présenter la finalité et les objectifs de la communication commerciale,
 - Préciser les spécificités de la communication des réseaux d'UC,
 - Distinguer les principaux types de communication,
 - Caractériser la stratégie de communication,
 - Citer, décrire et caractériser les moyens de communication commerciale,
 - Présenter les différentes stratégies de communication,

- Souligner les spécificités des stratégies dans les secteurs des services et de la distribution,
- **À ne pas confondre avec savoirs associés S7 : communication** et en particulier S74 : la communication dans la relation commerciale.

Transversalités

- Programme de management 1^{ère} année - thème : élaborer une stratégie : diagnostic interne – diagnostic des ressources (ressources intangibles mercatiques : marque, notoriété ...)
- Programme de management 2^{ème} année - thème : mobiliser les ressources : culture d'entreprise
- Programme de droit.

Formulation des objectifs

Objectifs généraux :

- valider des acquis en termes de savoirs S432

Objectifs cognitifs pour les étudiants :

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

Objectifs méthodologiques pour les étudiants :

- intégrer et mettre en œuvre la démarche de projet.

PROPOSITIONS PEDAGOGIQUES :

Modalités de formation :

On peut envisager plusieurs possibilités. Dans la séquence de cours consacrée à la stratégie de communication, **une séance de cours** est consacrée à la place du client comme acteur de la communication de l'enseigne

Pour animer la séance, il est possible de :

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

Dans la séquence consacrée à la stratégie de communication, une **séance de travaux dirigés** permet, à partir de situations variées (contextes d'enseignes différentes proposés à des

petits groupes d'étudiants) de traiter des différents axes de réflexion correspondant aux lectures possibles du sujet :

- contrôle de la communication dans un contexte de pouvoir accru du client,
- le client comme relai efficace de communication,
- comment dialoguer avec le client ?

Dans le cadre de la **préparation des projets de développement de l'unité commerciale (PDUC)**, il peut être intéressant de travailler à la fois sur la démarche de projet et sur les concepts proposés. Les travaux dirigés sont alors à privilégier. L'étudiant exploite son parcours personnel en entreprise mais également commence ou continue sa préparation à l'épreuve, en nourrissant son dossier professionnel.

Organisation : Planification, Ressources, Animation, Suivi

Ces points dépendent des choix effectués ci-dessus. Dans tous les cas, une réflexion sur l'évaluation des acquis doit être intégrée (évaluation formative – outils de suivi mis en œuvre...)

Évaluation certificative :

Attention, une modification des épreuves intervient à la session 2015. Désormais, l'épreuve E6 porte exclusivement sur le projet de développement de l'unité commerciale. Cette épreuve en contrôle en cours de formation consiste à monter un dossier professionnel et s'appuie sur un projet de développement d'une unité commerciale en cohérence avec la politique globale du réseau dont elle fait le plus souvent partie.

Jusqu'à cette année (session 2014) :

Épreuve E4 : management et gestion des unités commerciales (U4) épreuve écrite, coefficient 4

Étude de cas relevant du management de l'équipe commerciale et de la gestion de l'unité commerciale.

Épreuve E6 : projet de développement de l'unité commerciale (PDUC)

COMMENTAIRES DU JURY

Le sujet proposé cette année devait interpeller les candidats sur des évolutions majeures du marketing que les entreprises ne peuvent ignorer. A leur tour, les enseignants en STS commerciale doivent se les approprier pour les introduire dans leurs enseignements. Très clairement, l'actualité des connaissances était un pré-requis pour traiter le sujet.

SUR LE FOND

Faiblesse de plus en plus marquante, de nombreux candidats ignorent les règles de construction d'une introduction : absence de définition des termes du sujet, absence de mise en perspective des thèmes, contextualisation avec des exemples anecdotiques. Peu de

copies proposent des problématiques pertinentes, reposant sur une discussion et une mise en lien des termes du sujet. Dans un très grand nombre de copies, le développement commence sans qu'à aucun moment, la notion centrale de client acteur de la communication marketing n'ait été définie et discutée. Cela conduit le plus souvent à un exposé « plat », descriptif et sans valeur ajoutée. Plus grave, cela favorise une dérive vers le hors-sujet ou vers des développements convenus et simplificateurs, par exemple sur l'histoire du marketing ou sur le « nouveau » consommateur.

Il est encore fréquent de lire des introductions conclues par une série de questions (d'ailleurs souvent déconnectées de ce qui précède) devant former implicitement une problématique. Point déjà évoqué, une question problématique peut ne pas commencer par « dans quelle mesure » ! Cette formulation peut néanmoins être possible si le candidat a préalablement mis en évidence en introduction des effets contraires ou ambigus d'un phénomène.

Le jury a globalement été surpris par la pauvreté conceptuelle des copies sur ce sujet. L'actualité du thème, sa forte médiatisation ont permis à une majorité de candidats d'évoquer des notions générales mais utiles (web participatif, bouche-à-oreille...). Mais les connaissances étaient trop rarement reliées à des concepts ou à des pratiques opérationnelles en marketing. Trop souvent, les candidats importent pour la forme des concepts dont le lien avec le sujet est discutable.

La partie qui a posé le plus de problèmes, a été la partie didactique et pédagogique. C'est un exercice difficile car il impose de relier et d'intégrer certaines des connaissances exposées dans le développement théorique, dans une séquence de cours dont la thématique est souvent plus large. Les difficultés à cerner le rôle de cette partie didactique permettant de faire le lien entre la théorie et la pédagogie persistent. Même si le cadrage didactique a été très souvent réalisé correctement, ce qui représente un réel progrès par rapport aux sessions précédentes, la séquence pédagogique proposée s'éloigne encore, dans de nombreuses copies, du sujet principal et perd de vue l'essentiel. Beaucoup de propositions sont irréalistes ou trop longues. De plus, il est fréquent qu'aucune modalité d'évaluation ne soit proposée.

SUR LA FORME

La très grande majorité des copies respecte la séquence : exposé scientifique / cadrage didactique / proposition pédagogique. C'est un progrès qui révèle une meilleure compréhension de l'exercice attendu.

Un nombre non négligeable de copies présente des fautes d'orthographe étonnantes pour des candidats déjà enseignants. Il est compréhensible de trouver quelques scoriers car l'épreuve est variée et exigeante dans un temps relativement court. Il est en revanche

difficile pour le jury de donner une bonne note à des copies dans lesquelles l'orthographe et la grammaire sont déficientes.

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

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 bien connaître la réalité du marketing dans la pratique des entreprises et se tenir informé des évolutions majeures. 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. Le jury tient à souligner l'importance capitale de l'introduction et encourage les futurs candidats à s'entraîner à cet exercice.

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, sans 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, qu'il justifie clairement ses choix au regard des objectifs fixés et qu'il organise sa séquence. Il semble important de s'entraîner à faire le lien entre des concepts théoriques « pointus » et la préparation d'une séance pédagogique précise, présentant des médias, des supports et un contexte adaptés.

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.

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

OPTION D : SYSTEME D'INFORMATION

Sujet principal : **Evaluer la performance du SI**

L'évaluation s'est généralisée au sein des organisations afin de les piloter et de répondre aux contraintes de compétitivité et de concurrence. La fonction informatique est directement concernée. Si la production reste la préoccupation première de tout DSI, celui-ci a de plus en plus souvent à rendre compte de la performance du SI à la fois aux plans opérationnels, organisationnel, stratégique et budgétaire. A travers cette évaluation, c'est aussi la contribution du SI à la performance de l'organisation qui est interrogée.

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

25 candidats ont composés, une copie blanche supplémentaire a été enregistrée. La moyenne des candidats ayant composé est de 7,4 pour un écart type de 4,6 ; soit par rapport à l'année précédente une moyenne très légèrement inférieure (7,49 en 2013) mais un écart type plus faible (5,70 en 2013). L'analyse des notes fait apparaître 3 groupes de copies :

- un groupe de 5 copies de 0,5 à 3,5 dont le traitement du sujet est faible et la transposition didactique superficielle.
- Un groupe de 13 copies de 5 à 7,5 qui traite partiellement le sujet et/ou dont la transposition didactique est peu pertinente ou faiblement développée.
- Un groupe de 7 copies de 11 à 16,5 qui ont un traitement structuré du sujet avec une transposition didactique pertinente, les meilleures copies trouvant une bonne articulation entre la composition structurée et l'application didactique.

La moyenne et l'écart type des notes de l'option D sont équivalentes aux performances des autres options de l'agrégation interne.

ATTENTES DU JURY SUR LE SUJET

Le sujet proposait une réflexion sur la performance du SI et son évaluation, cette étude permettant de construire une réflexion didactique et pédagogique destinée à des étudiants d'une STS services informatiques aux Organisations (SIO).

Le jury attendait un plan capable de couvrir une argumentation sur le sujet débouchant sur une explicitation des objectifs et méthodologies pour une exploitation pédagogique avec une transposition didactique. Un support de formation et un exemple de support d'évaluation étaient requis.

Le jury espérait un traitement équilibré entre l'argumentation théorique et scientifique liée au sujet et la façon dont les notions seront abordées dans le cadre d'une section STS en accord avec le référentiel du BTS SIO.

Le jury s'attendait :

- à une introduction définissant le sujet, c'est à dire ici la notion de performance du SI et d'évaluation,
- à une problématique en rapport étroit avec le sujet,
- à un plan annoncé clairement, montrant l'articulation logique entre les parties (ne se limitant pas à partie scientifique puis partie pédagogique),
- à une partie scientifique qui présente l'argumentation, les définitions, les supports théoriques ou références techniques liés au sujet de façon précise,
- à une partie didactique qui relie le sujet au référentiel du BTS SIO,
- à une réflexion sur la forme de la transposition dans le cadre de cette formation,
- à la présentation de la mise en œuvre pédagogique avec les objectifs, prérequis, compétences visées,
- à la description de la séance, des supports, ressources ainsi qu'au mode d'évaluation.

Les notions liées au sujet demandaient d'aborder les points suivants :

- la notion d'évaluation avec la problématique des indicateurs associés pour la performance sachant qu'elle est vue de diverses façons par les acteurs dans une organisation dont quatre étaient indiquées dans le sujet. Selon ces quatre angles on pouvait aborder (à titre d'illustration)
 - pour la stratégie : le modèle de Venkatraman avec une évaluation par le concept d'alignement, les business models et l'évaluation par leur revenu...
 - pour la partie opérationnelle : la performance technique d'un réseau et la notion de performance au moyen d'indicateurs divers : disponibilité.... ou associés à des référentiels comme ITIL....

- pour la partie organisationnelle : les gains sur les processus et l'évaluation possible avec une utilisation des référentiels comme COBIT....
- pour la partie budgétaire : la difficile évaluation des gains et coûts de l'informatique avec des référentiels d'évaluation de coûts comme celui du CIGREF..
- voire des approches synthétiques comme IT scorecard
- une réflexion sur la transposition dans le cadre du BTS où cette notion est souvent abstraite dans le référentiel (performance attendue d'une application WEB, d'une organisation, d'une infrastructure....) et une concrétisation pour des élèves
- du choix d'une proposition (par exemple partie opérationnelle comme la performance d'un réseau ou d'un service) avec la recherche de la notion de performance associée et des critères d'évaluation par exemple nombre d'incidents réseau : comment le mesurer....) avec les compétences requises, l'insertion dans la progression pédagogique, les compétences visées.
- la dynamique de la séance entre apport théorique, interactivité, recherche personnelle.... ainsi que le travail effectué par des élèves avec le produit attendu (par exemple au moyen de l'analyse d'un log...)

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AHMED BOUNFOUR, GEORGES EPINETTE, 2006, *Valeur et performance des SI*, Dunod.

AUTISSIER et DELAY, 2008, *Mesurer la performance du système d'information* ; Éditions d'organisation.

DEHES, M. 2009, *La réalisation d'un SI performant pour l'entreprise*, Hermès.

LISEIN O., PICHHAULT F., DESMECHT J., 2009, *Les business models des sociétés de services actives dans le secteur de l'Open source*, Systèmes d'information et Management vol. 14, pages 7 à 38.

Collectif dirigé par Jacky Akoka et Isabelle Comyn-Wattiau , *encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information* : Vuibert : de nombreux articles couvrant équitablement la dimension technologique et organisationnelle des Systèmes d'Information.

COMMENTAIRES SUR LES COPIES

Les candidats ont souvent traité le sujet en 2 parties : tout d'abord une partie scientifique avant d'aborder la partie pédagogique. La structuration avec une introduction : une définition des termes et une problématique et annonce du plan puis 2 parties bien délimitées a souvent été constatée. En revanche un certain nombre de copies est très

déséquilibrées soit en raison d'une introduction surdimensionnée, soit dans le traitement très succinct d'une des parties.

Dans la partie scientifique, alors qu'explicitement une analyse selon différents axes étaient demandée, je jury regrette focalisation sur l'un des aspects seulement, l'aspect technique souvent sans lien avec la performance de l'organisation avec des généralités sur les autres. Certaines copies ont couvert les différents aspects de la performance en faisant le lien avec des référentiels connus voire des liens avec des problématiques de management de l'organisation, ce qui a été apprécié par le jury. En revanche des considérations générales sans lien pertinent avec le sujet voire des développements annexes au sujet ont été sanctionnés.

Sur la partie pédagogique, des thèmes divers ont été abordés, fréquemment liés à des problématiques réseaux, mais souvent la transposition n'a pas été explicitée non pas en regard du ou des points du référentiel souvent mentionné(s), mais comme un des éléments important du métier (type et intérêt de la mesure de la performance, pour qui, pourquoi...). Les activités proposées de certains candidats sont quelquefois peu convaincantes soit par leur durée, soit par une ampleur trop importantes dans le cadre d'un enseignement de BTS SIO.

Enfin les lacunes de certaines copies concernant le style rédactionnel, l'écriture peu lisible, les erreurs trop nombreuses n'ont pas la faveur du jury.

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

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

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

gestion. Par exemple le développement d'une technologie WEB peut être cité mais avec ses impacts sur les formes d'un business model ou sur la stratégie d'entreprise.

En conséquence, les bonnes copies sont celles qui ont développé de façon équilibrée les différents aspects d'une problématique en s'appuyant à la fois sur les apports managériaux et techniques pertinents, si possible illustrés au moyen d'exemples récents d'entreprise.

La transposition didactique doit respecter le sujet, être réaliste en termes de faisabilité et de temps et respecter le référentiel en vigueur. On attend du candidat que la transposition explique les objectifs cognitifs et de méthode, que le temps et le découpage soit précisé, que les ressources nécessaires soient indiquées ainsi que la forme du travail (en groupe, en cours ...), que les choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire soient clairement présentés et justifiés.

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

Un dernier conseil fondamental, l'agrégation est une épreuve qui met en résonance différents champs disciplinaires et ne peut se limiter à cette épreuve de spécialité; nous constatons depuis plusieurs années de (très) bonnes prestations à l'écrit et trop peu de candidats admis à l'oral. Un candidat ne peut pas faire l'impasse sur les matières de droit, économie et management pour réussir.

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES

Titre du sujet : Prévenir et manager les risques

Un naufrage de paquebot de croisière, un attentat dans un hôtel, une intoxication alimentaire dans un restaurant, un tsunami, un conflit social, une panne électrique, un coup d'état... : le secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme est souvent confronté à des crises. La présence du client sur le lieu de production et l'exposition médiatique amplifient le niveau de risque pour l'entreprise. Ces spécificités sectorielles imposent au manager une perception, une anticipation et un traitement adaptés.

A 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 votre choix, à des étudiants d'une STS en hôtellerie-restauration, d'une STS responsable d'hébergement à référentiel européen ou d'une STS tourisme.

Votre proposition comportera une explicitation des références scientifiques pertinentes, les 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.

STATISTIQUES

45 candidats ont composé cette année dans l'option E. Près d'un tiers a obtenu la moyenne à cette épreuve. La meilleure copie a obtenu 17 sur 20.

	2014	rappel 2013
Nombre de copies	45	69
Moyenne	8,1	7,2
Ecart-type	4,2	4,5
Notes < 5	12	22
5 ≤ Notes < 8	11	18
8 ≤ Notes < 10	9	7
10 ≤ Notes < 12	2	5
12 ≤ Notes < 14	3	6
Notes ≥ 14	8	10
Copie blanche	0	1

ANALYSE DU SUJET

Le jury attendait du candidat qu'il commence par contextualiser le sujet puis qu'il en définisse les termes avant d'en proposer une problématique de traitement.

L'incertitude et le risque sont inhérents à toute activité économique et sont l'essence même de l'économie de marché. Le secteur des entreprises HTR (hôtellerie, tourisme, restauration) n'y échappe pas. Cependant cette économie de services recèle un degré d'incertitude et de risques souvent supérieur à d'autres par l'importance donnée à l'expérience vécue par le client et à la complexité du produit qui lui est proposé.

Cependant il est utile d'en préciser le contenu. La langue, les dictionnaires et l'usage courant suggèrent que l'incertitude correspond à l'ignorance des événements à venir, et que le risque est la conséquence directe de cette ignorance, se manifestant lorsque, une fois une décision prise, ou une action entreprise, les suites de ces dernières sont inconnues.

Pour éviter tout hors sujet le candidat devait préciser le périmètre du sujet et en particulier centrer ses propos sur les risques liés à la relation client et à la prestation de service dans la production de services. Par exemple tout exposé portant sur les risques au travail (stress, maladies diverses...) du salarié des entreprises HTR était sans rapport direct avec le sujet proposé.

Le candidat pouvait proposer une typologie des risques liés à la relation client et à la prestation de service par exemple : interne (liés à l'organisation), externe (liés à son environnement). Par exemple en interne des risques alimentaires en HR, en externe des risques naturels (Tsunamis, irruptions volcaniques...) ou politiques en Tourisme.

Le préambule au sujet devait permettre au candidat de réaliser ce travail de bornage du sujet.

Il était attendu du candidat que ce préambule l'amène par ailleurs à définir la notion de crise et à organiser son exposé autour de cette notion.

Pour Revault d'Allonnes dans « La crise sans fin » (Seuil 2013), le mot grec *krisis* désigne le jugement, le tri, la séparation, la décision : il indique le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain qui va permettre le diagnostic, le pronostic et éventuellement la sortie de crise. La crise ne rend pas seulement compte d'une réalité objective mais aussi d'une expérience vécue.

Les membres du jury attendaient ensuite du candidat qu'il s'interroge sur les risques encourus par l'entreprise HTR dans l'exercice de son activité et dans sa relation avec les clients, qu'il les identifie et mette en lumière la spécificité de ces risques, sans oublier

l'amplification médiatique en partie liée à la présence du client et à sa participation. Il était attendu du candidat qu'il réfléchisse et précise en quoi le client en tant qu'acteur de la relation de service pouvait influencer sur les risques encourus et le cas échéant les amplifier. Ensuite le candidat avait la possibilité de réfléchir aux conséquences de ces risques et aux situations de crise qui pouvaient en découler pour les entreprises HTR. Les membres du jury attendaient alors que le candidat propose une réflexion autour de l'origine des crises, leur gestion, leur prévention et la gestion de l'après crise. Il était conseillé au candidat de questionner le rôle du client dans cette situation de crise qui constitue pour lui un aspect central de son expérience vécue. Le candidat était en mesure par exemple de montrer que le client était en situation aussi bien d'avoir un rôle actif que passif dans ce contexte. Il était souhaitable qu'ainsi le candidat ne perde pas de vue la spécificité de la relation client dans la production de services.

Le candidat était invité à énoncer une problématique de traitement du sujet qui lui était proposé.

Par exemple :

- Comment prévenir, préparer et anticiper les crises de la relation client pour mieux les maîtriser ?
- Comment identifier et prévenir les risques de la relation client pour mieux gérer les crises induites ?
- Comment intervenir, gérer et maîtriser les crises de la relation client ?

De nombreux exemples dans le secteur HTR pouvaient servir d'illustrations à la problématique au-delà de ceux proposés dans le préambule :

Par exemple :

- Des clients de restaurants intoxiqués conséquence de risques alimentaires internes à l'organisation ;
- Une crise sur les réseaux internet (e-réputation) ;
- Un client mécontent et retors au cours d'un voyage organisé ou d'un repas au restaurant ;
- Une prise d'otages concernant un groupe en voyage organisé.

Etc.

PROPOSITION DE DEVELOPPEMENT DE LA PARTIE THEORIQUE :

NB : *en aucun cas il ne s'agit de développements exhaustifs mais seulement de quelques idées livrées à votre réflexion.*

1. Prévenir, préparer et anticiper les crises en identifiant les risques...

Un risque identifié et évalué (théorie du risque de Knight par opposition à l'incertitude qui n'est pas mesurable) est caractérisé par deux variables : sa fréquence et sa gravité. Deux stratégies de maîtrise sont alors à disposition des entreprises HTR, soit réduire sa fréquence (prévention), soit réduire sa gravité (protection) ou les deux à la fois afin de rendre le risque acceptable. De nombreux dispositifs et mesures tant techniques, juridiques, organisationnels, financiers, de transferts de risques etc. sont susceptibles d'être actionnés pour accompagner ces stratégies.

Il est souvent impossible de prévoir ce qui fera l'objet d'une crise, les travaux de Patrick Lagadec ont montré la nécessité de dépasser l'analyse par la matrice risque/gravité. Il est judicieux pour une entreprise HTR de réfléchir à la question et ainsi d'envisager des scénarii plausibles, d'établir des protocoles de gestion qui permettront d'en réduire l'occurrence, de nommer les personnes qui en seront responsables, de déterminer les rôles des membres de l'équipe, de fournir à chacun des outils permettant d'agir et de communiquer adéquatement le jour venu.

Ces démarches ont pour vocation d'apporter au consommateur une réassurance nécessaire au bon déroulement de la relation de service laquelle présente des incertitudes qu'il sera impossible à l'entreprise HTR de pouvoir faire disparaître. Ajoutons que l'intangibilité du service augmente le risque perçu par le client et nécessite de le sécuriser.

En cuisine, les procédures de « marche en avant » ou « HACCP » répondent partiellement à ces enjeux. De même en restauration, l'élaboration de la cartographie d'un diner (Blueprint) permet d'en identifier les points d'échec potentiels et d'attirer l'attention sur les points de risque. Dans le domaine du tourisme, la loi du 13 juillet 1992 protège le consommateur en rendant responsable l'agence de voyage qui a vendu le forfait. Etc.

Ces situations de risques nécessitent pour prévenir les crises, réactivité mais surtout proactivité des entreprises HTR. Ces organisations peuvent le cas échéant considérer que le coût de la prévention est supérieur au coût du sinistre possible et accepter un niveau de risque plus élevé.

Les situations de risques encouragent toute entreprise HTR à se doter d'un plan de prévention surtout lorsque celles-ci concernent un nombre important de personnes, par exemple dans le domaine de la croisière, du transport aérien, de l'hôtellerie ou de la restauration événementielle.

D'un point de vue organisationnel cela nécessite souvent la désignation d'un responsable (risk manager), l'écriture de procédures en conformité avec la législation, des simulations de situation de risques, de tirer les leçons des expériences passées, de former les hommes à la prévention, de souscrire des contrats d'assurance adaptés etc.

Enfin « le risque zéro » n'existe pas et malgré l'importance des savoirs, il persiste toujours une part d'incertitude pour les individus et les organisations (Lagadec) qui nécessitera de leur part de faire face à des crises.

2. Afin de pouvoir intervenir, gérer et maîtriser les crises.

Toute crise sera mieux gérée si elle a été anticipée et si les entreprises HTR se sont préparées à une telle éventualité.

Toute entreprise HTR doit se préparer à gérer une crise, quels que soient sa taille, ses métiers, son ancienneté, ou la qualité de sa gouvernance. Seul le dimensionnement des réponses, la difficulté et la complexité de traitement des enjeux à appréhender varient en fonction du profil de l'organisation.

La crise surgit en général soudainement, elle peut être de durée variable et avoir des conséquences plus ou moins graves. Les contingences situationnelles contribuent à caractériser la situation à laquelle est confrontée l'entreprise HTR et participent au processus de gestion de crise.

Le cycle d'une crise peut être décrit d'une façon simple : avant, pendant et après la crise. Le déroulement de la crise connaît les étapes suivantes :

1. Avant la crise :
 - les signes précurseurs : l'avant-crise.
 - le déclenchement de la crise, les premières actions.
2. Pendant la crise :
 - le déroulement de la crise, la gestion opérationnelle des priorités, la phase critique.
 - la stabilisation de la situation, l'amorce de sortie de crise.
 - la sortie de crise, le retour à la normale.
3. Après la crise :
 - le retour d'expérience.

Tout au long de ce cycle l'entreprise HTR concernée par une crise va devoir à la fois gérer de façon opérationnelle la crise : gérer les familles lors d'un crash aérien, fermer un restaurant pour rechercher des causes d'intoxication et les faire disparaître, se coordonner avec des secours lors d'un incendie d'hôtel, procéder au rapatriement d'un groupe de voyageurs victime d'un tsunami, apporter une logistique à des clients bloqués dans un train pendant plusieurs heures etc. mais aussi avoir à l'esprit les conséquences de chacune des décisions qu'elle est amenée à prendre, même dans cette situation d'urgence et de stress. L'articulation des actions se veut rationnelle pour être la plus efficace possible, en vue de minimiser les effets de la crise. Elle exige donc un bon diagnostic de la situation pour prendre la décision la plus adaptée aux circonstances.

La question de la communication apparaît essentielle. L'entreprise HTR va devoir communiquer, informer, rassurer aussi bien ses clients que leurs proches. Le travail de proximité et de terrain de ses membres sera ausculté et commenté. L'importance des nouveaux moyens de communication sur Internet et des réseaux sociaux impacteront la conduite de crise à adopter.

Les causes de la crise et les responsabilités qui y sont associées vont nourrir le déroulement de la crise. Un accident de train ou un crash aérien peut avoir pour origine une défaillance technique ou une malveillance, une intoxication alimentaire dans un restaurant sera appréhendé par le client et les futurs clients différemment, s'il s'agit d'un dysfonctionnement de la chaîne de froid de l'établissement ou d'un problème tel que la « vache folle », un voyageur peut se retrouver bloqué avec un groupe parce qu'un avion de la compagnie aérienne choisie est tombé en panne mais aussi parce qu'un événement politique s'est déclenché contre toute attente dans le pays visité.

Le déroulement de la crise et sa gestion vont conditionner les conséquences pour l'entreprise HTR. Quelles conséquences financières pour l'entreprise et sa pérennité ? Quelles indemnités, quel coût financier du conflit, du sinistre ou de la catastrophe ? De même, quelles conséquences pour l'image et la notoriété de l'entreprise HTR ? Comment le client réagira-t-il vis-à-vis de la situation à laquelle il aura été confronté ou aurait pu être confronté ? Quelle confiance vis-à-vis de l'entreprise HTR ?

Ces questions vont devenir centrales dans la gestion de l'après crise. L'entreprise va devoir tirer expérience de ce moment pour préparer l'avenir et faire face aux crises futures mais elle devra également continuer à gérer les conséquences de la crise actuelle. Les stratégies opérationnelles mises en œuvre chercheront à apporter des réponses à une situation détériorée et à relancer l'entreprise HTR. Ainsi après un accident ferroviaire, une politique d'amélioration des infrastructures, une communication plus transparente, une nouvelle politique tarifaire. Après une crise grave, l'entreprise HTR devra se réinventer un avenir en redéfinissant sa stratégie globale afin de reconstruire une image fortement dégradée.

Cette réflexion sur les aspects scientifiques du sujet reste la partie la moins bien traitée par les candidats tant dans les problématiques proposées que par manque de connaissances.

PARTIE DIDACTIQUE

Les membres du jury ont constaté que la transposition didactique, lorsqu'elle est présente, reste encore trop souvent déconnectée de la réflexion sur les aspects scientifiques. Les propositions étaient souvent irréalistes et les objectifs opérationnels de la séquence envisagée mal définis.

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

Ici, le thème se prêtait particulièrement aux ateliers de professionnalisation prévus par le référentiel du BTS Tourisme, mais aussi à un travail commun entre le professeur de mercatique et l'une des valences professionnelles du BTS Hôtellerie-Restauration.

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

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

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

Les candidats étaient mieux préparés que l’an dernier à cette épreuve écrite. Néanmoins, ils doivent vraiment prendre le temps de s’interroger sur les différents termes du sujet afin d’en délimiter les contours et d’identifier les connaissances qu’ils pourront mobiliser pour répondre à la question posée. Ces connaissances sont issues d’une part de la pratique professionnelle du candidat et de son analyse, mais elles sont également à puiser dans les référentiels des sections de BTS concernées et dans le corpus théorique du management des services en général et de l’hôtellerie-restauration-tourisme en particulier. Le rôle du client dans la production de services est incontournable. Il faut éviter à tout prix le catalogue d’exemples ou le recyclage de concepts et de références de management.

Dans la partie didactique, les situations pédagogiques choisies et décrites doivent permettre au candidat d’apporter la preuve de sa capacité à mobiliser les étudiants sur une problématique cruciale du secteur dans lequel ils vont exercer.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

PREMIERE ÉPREUVE : EXPOSE A 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 SPECIALITE CORRESPONDANT A L'OPTION CHOISIE PAR LE CANDIDAT.

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

ÉPREUVE D'ADMISSION EN ECONOMIE

SUJETS PROPOSES

1. Innovation inversée et nouveaux visages de la mondialisation
2. Quelle(s) dynamique(s) de mobilité pour les facteurs de production ?
3. L'essor de l'économie sociale et solidaire (ESS) : quelle création de richesses?
4. Compétitivité et rôle de l'Etat

ÉLEMENTS STATISTIQUES

	Concours interne	CAER
Nombre de présents	68	16
Moyenne	8.59	7.97
Ecart type	3.75	2.72
Notes < 5	8	4
5 ≤ Notes < 8	24	5
9 ≤ Notes < 10	11	4
10 ≤ Notes < 12	11	1
12 ≤ Notes <15	5	2
Notes ≥ 15	8	0
Note la plus basse	4	5
Notes la plus élevée	20	14

La moyenne des notes (8.57) est en légère hausse par rapport à la session 2013 (8.4*). Ceci peut s'expliquer par la diminution relative du nombre de candidats obtenant une note inférieure à 5/20 : 14% en 2014 contre 15 % en 2013.

Le nombre de prestations de haut niveau (dont la note est supérieure à 15/20) reste stable (8 candidats) par rapport à la session 2013. Néanmoins, le jury tient à mettre en lumière une excellente prestation (20/20), qui explique en partie la hausse légère de l'écart type pour le concours interne par rapport à la session précédente (3.75 au lieu de 3.71).

Seulement 18 % des candidats admissibles ont obtenu une note supérieure à 12 (24 % en 2013).

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

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, D ou E 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, et s'appuyant sur le dossier documentaire.

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 microéconomie, 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 accès à toute documentation personnelle. Pour cette session, l'introduction de l'outil informatique a permis aux candidats, d'une part, de disposer de leur documentation numérisée, et d'autre part, de construire pour la présentation de leur exposé, un diaporama, les transparents ayant été retirés.

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 des 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 2014

Soixante-dix-huit candidats ont présenté l'épreuve. Sur l'ensemble de la semaine du concours, la moyenne obtenue a évolué entre 9 et 8,20 pour s'établir, in fine, à 8,59 sur vingt.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

La suppression du rétroprojecteur au profit du vidéoprojecteur a permis aux candidats, pour cette nouvelle session, d'évacuer les temps de présentation de chaque transparent qui, le plus souvent, nuisait à la qualité de la prestation orale. De fait, l'utilisation de ce nouvel outil qui correspond à la réalité des pratiques des enseignants, a contribué à mieux évaluer les exposés proposés.

Dans l'ensemble, les diaporamas ont été très sobres, avec une présentation d'éléments d'introduction, de la problématique et du plan. En revanche, certains candidats ont su

intégrer des figures, schémas ou encore des graphiques illustrant à bon escient leur démonstration, sans que cela ne se substitue à l'argumentation.

La gestion du temps a été, globalement, assez inégale. Certains candidats ont voulu utiliser les quarante minutes imparties en présentant un exposé dilué avec un débit extrêmement lent ; à l'inverse, d'autres ont eu un débit très rapide pour pouvoir intégrer tous les éléments possibles, sans chercher à faire une démonstration économique. Le jury rappelle que l'utilisation des quarante minutes doit se justifier, et que les meilleures notes ne sont pas nécessairement attribuées aux exposés les plus longs.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

INTRODUCTION

Majoritairement, le jury a pu apprécier des introductions correctes où les candidats ont pris soin d'apporter les définitions nécessaires à la compréhension du sujet. La faiblesse de l'introduction de très nombreux exposés, se situe au niveau de la problématique qui, est le plus souvent, très formatée autour d'une formulation qui débute par « Dans quelle mesure... ». Le jury regrette ce formatage, et insiste sur le fait qu'une problématique a pour objectif, de mettre en tension les termes du sujet afin de dégager une question qui sera le point de départ d'une démonstration structurée et argumentée. Le jury souligne que les candidats qui ne s'attacheraient pas à réemployer – pertinemment - les termes clés du sujet dans la problématique, prennent le risque d'être hors sujet.

EXPOSE

L'exposé, quant à lui, doit s'appuyer sur un dossier documentaire fourni aux candidats. Il est, tout à fait possible, d'exploiter particulièrement une partie d'un document (voire même citer un passage), mais il convient, en toute rigueur, de ne pas oublier d'en citer les sources. Enfin, le dossier ne peut évidemment couvrir toutes les dimensions du sujet proposé, des connaissances solides sont indispensables pour compléter le traitement du sujet. Le jury se félicite que les candidats aient su exploiter les documents ; néanmoins, l'écueil que certains n'ont pas su éviter, est de faire une présentation « catalogue » des documents dans chacune des sous-parties de l'exposé, sans articuler les idées entre elles.

Concernant la structuration de l'exposé, le plus souvent les plans sont dichotomiques : oui/non ; oui/mais ; principes/limites ; avantages/inconvénients. Les meilleurs candidats ont été en mesure de partir de la problématique proposée, pour construire une réflexion progressive qui aboutit à une réponse à sa propre lecture du sujet. Le jury remarque les mêmes types de prestations que celles de la session 2013. En effet, certaines d'entre elles sont 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.

ENTRETIEN

L'entretien a pour vocation d'établir un échange entre le candidat et le jury ; il ne s'agit pas d'une interrogation, mais plutôt de comprendre la structuration choisie pour l'exposé. Cet échange est aussi l'occasion de vérifier, si les éléments théoriques utilisés par le candidat, sont bien maîtrisés. En outre, le jury peut être conduit à proposer des éléments qui auraient pu être intégrés, à charge pour le candidat d'analyser et de développer – le cas échéant - ces propositions.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Avant tout, il convient de rappeler qu'une épreuve de ce format exige une 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 au moment de l'épreuve. 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.

ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

I - ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE LA SESSION 2014

Vingt-quatre candidats se sont présentés lors de cette session soit une augmentation de 50 % par rapport à la précédente.

Moyenne	9,6
Écart type	3,6
Max	18,0
Min	5,0

La répartition des notes s'établit comme suit :

[0-5]	2
]5-10]	13
]10-14]	6
]14-20]	3

Ces éléments statistiques relatifs à cette session nous permettent de confirmer des remarques déjà formulées lors de la session précédente.

La moyenne en droit augmente de plus d'un point par rapport à la session précédente et demeure plus élevée qu'en économie.

De nombreux candidats ont été attentifs aux conseils formulés dans le précédent rapport mais leur transposition reste problématique pour une partie significative d'entre eux.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine du droit. Le jury pouvait s'attendre à ce que les fondamentaux juridiques, enseignés en pré-bac et en STS, soient parfaitement maîtrisés. De fait, près de 33 % environ des candidats admissibles ont obtenu une note égale ou supérieure à 12. Pour les autres, l'écart de performance s'explique soit par les lacunes précédemment relevées lors de la session 2013 qui persistent soit par la difficulté qu'ils ont éprouvée à transposer les conseils du jury.

L'écart-type reste élevé cette année ce qui s'explique par l'amplitude de la qualité des prestations des candidats.

II - CARACTERISTIQUES DE L'ÉPREUVE

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, D ou E choisie, **sur une analyse juridique appliquée aux organisations.** »

Pour le candidat, l'épreuve consiste à présenter un exposé articulant 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 méthodique et d'interprétation rigoureuse de situations juridiques ;
- une capacité à répondre aux questions juridiques et didactiques posées par le jury ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

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

Afin de permettre aux candidats de comprendre l'épreuve et de s'y préparer de façon efficace, un sujet de consultation et sa correction sont annexés au présent rapport.

DEROULEMENT DE L'ÉPREUVE

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats.

Ceux-ci disposent de 4 heures de préparation pour conduire leur réflexion sur le sujet proposé et organiser leur présentation. Pour ce faire, ils ont à leur disposition leur seule documentation personnelle papier et/ou numérique.

L'épreuve débute par un exposé d'une durée **maximale** de 40 minutes qui est suivi d'un entretien 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. A cette occasion, le jury évalue la culture juridique du candidat et le conduit à s'interroger sur ses pratiques professionnelles. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

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

ATTENTES DU JURY PAR RAPPORT AU SUJET

Cette année encore, le jury a proposé deux formats de sujet pour l'épreuve orale de droit.

UNE REFLEXION JURIDIQUE RELATIVE A UN THEME EXPLICITE

Deux thèmes ont été proposés : « **Le temps et le droit des affaires** » et « **La rémunération des dirigeants de grandes entreprises privées : entre transparence et abus** ».

Le jury attendait un exposé répondant à une véritable problématique juridique organisée autour d'un plan conforme 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 que ces documents soient réellement analysés dans la perspective de la problématique choisie par le candidat : ce qui exclut non seulement un résumé systématique de chaque document mais également leur utilisation quasi exclusive lors de l'exposé tout comme leur totale mise de côté.

LA CONSULTATION JURIDIQUE

La consultation proposée aux candidats au cours de cette session était centrée autour du thème de « la violence » (des éléments de correction se trouvent en annexe).

Dans un contexte organisationnel, ce sujet suggérait un certain nombre de problèmes juridiques et impliquait, qu'autour d'une problématique clairement identifiée et posée par le

candidat, soient dégagées des propositions de solutions, élaborées à partir des connaissances du candidat et des documents en annexe et structurées à l'aide d'un plan.

En conséquence, la consultation ne supposait pas seulement que le candidat se bornât à une résolution technique du cas en une succession de réponses ; ce dernier devait aussi l'inscrire dans la thématique préalablement identifiée et bâtir sur un plan binaire

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

III - ANALYSE DES PRESTATIONS DES CANDIDATS DE LA SESSION 2014

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Lors de cette session le jury a relevé les difficultés qu'ont eues de nombreux candidats à transposer les conseils prodigués dans le précédent rapport.

Trop peu d'exposés sont nuancés, centrés sur le sujet proposé et orientés par des problématiques de qualité. Qui plus est, cette problématique n'est pas toujours reprise dans le plan présenté ensuite.

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 toujours sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé.

Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus. Quelques candidats ont proposé des problématiques pertinentes, sans toutefois assurer 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. En effet, les éléments du corpus ne peuvent remplacer les savoirs de base du juriste, dans les branches du droit sollicitées par le sujet. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager l'intérêt. Les arrêts sont ainsi seulement cités, sans être véritablement replacés dans leur contexte jurisprudentiel et donc commentés dans la perspective de la problématique posée.

Enfin, une attitude encore trop fréquente découle d'une analyse insuffisante du sujet, de ses enjeux, ou encore d'un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation juridique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif et ne mettent pas en valeur une tension intrinsèque au sujet. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement.

Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer leur exposé 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 les 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 des connaissances ainsi que la qualité du raisonnement qui sont valorisées. Par leurs réponses aux questions posées, un nombre non négligeable de candidats a confirmé la qualité de leur exposé. D'autres en revanche ont renforcé l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : ils ne maîtrisent en réalité que très imparfaitement les concepts et arguments mobilisés dans leur développement ; ils méconnaissent des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires. L'ensemble devient alors superficiel et artificiel.

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

OBSERVATIONS SUR LA FORME

A) OBSERVATIONS SUR LA STRUCTURE

A nouveau lors de cette session, un nombre significatif de candidats n'a pas défini, ou de façon insuffisante, les termes du sujet. Très peu d'exposés contiennent une délimitation assortie de justifications. Enfin un plan est annoncé et généralement respecté (par un support numérique éventuellement).

Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, un 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, trop peu de candidats ont su mettre en perspective le sujet,

- de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés 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. Il s'agit d'un véritable fil d'Ariane que le candidat devra suivre au cours de l'exploration du sujet.

- et enfin de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à la problématique retenue. Il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

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

Parfois le plan est attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses. L'introduction est 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. Les arguments doivent être hiérarchisés, en privilégiant et discutant ceux construits en référence à une autorité ou au document choisi; les exemples doivent être pertinents et présentés en appui, pour illustrer. Les intitulés de parties sont parfois trop longs ou au contraire laconiques et dans les deux cas peu explicites. Ils doivent être porteurs de sens et centrés sur la démonstration. Tout élément évoqué doit pouvoir ensuite être débattu lors de la phase de questionnement par le jury

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

B) OBSERVATIONS SUR LA PRESENTATION

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

La session 2014 aura vu disparaître le rétroprojecteur au profit du vidéoprojecteur. Dans la salle d'interrogation, un ordinateur fut mis à la disposition des candidats auquel ils ont pu connecter leur clé USB afin de projeter un document PDF en support de leur exposé. Le plus souvent, la problématique et le plan ont été projetés.

Le jury a apprécié la plus grande fluidité et la moindre artificialité permises par ces outils modernes de communication. Il invite cependant les candidats à une réflexion sur une utilisation plus pertinente au service du fond ; par exemple, pour la consultation juridique, par la production d'un schéma récapitulatif des parties en présence.

De rares candidats ont rencontré des problèmes techniques lors de la lecture de leur clé USB. Certains ont toutefois préféré utiliser le tableau, support de communication certes traditionnel mais toujours efficace.

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

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

IV – 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.

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

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

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 (il n'est toutefois pas utile de prolonger inutilement l'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 recommande aux candidats :

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents (notamment droit des obligations, droit des sociétés, droit de la concurrence, droit du travail).
- De s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques, notamment le Recueil Dalloz et la Semaine juridique (JCP) et l'abonnement à des lettres de diffusion et des flux RSS.
- 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 sur 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 condition que le candidat produise de réels efforts pour édifier une culture juridique de qualité. A ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès.

ANNEXE : SUJET ET CORRECTION DU SUJET N° 2

A partir de vos connaissances et des documents joints, vous exposerez une analyse juridique de la situation suivante :

La SAS LUXE DE CANNES exploite l'un des plus renommés hôtel-restaurant de la Côte d'Azur. Même si ce secteur ne souffre pas vraiment de la crise, Colombe, associée majoritaire et Présidente de la SAS, est confrontée à des tensions sociales et économiques de plus en plus vives.

Elle connaît un contentieux avec Paul, son ancien chef cuisinier. Celui-ci vient en effet de prendre acte de la rupture de son contrat de travail, s'estimant victime d'homophobie au travail. Ce n'est pas Colombe qui est directement mise en cause mais les commis travaillant en cuisine, pour leur comportement méprisant et irrévérencieux. Paul ne supporte plus les remises en cause permanentes de sa capacité à diriger les commis de cuisine, « étant homosexuel ». Les commis refusent de se soumettre à ses ordres et critiquent ses instructions puisqu'il n'est « pas vraiment un homme ». Il fait également état de « questions incessantes sur sa petite amie ». Il relate des blagues sur son physique, des moqueries sur « sa

maigreur », des phrases pleines de sous-entendus sur « sa fragilité » Il considère que son travail a été dévalorisé et qu'on a laissé diffuser de lui une image d'incompétence.

D'autres salariés reprochent à Colombe de ne faire respecter la loi anti-tabac. Il est vrai que Colombe tolère « quelques cigarettes grillées pendant le service » mais elle songe à revenir sur cet usage.

Par ailleurs, son principal fournisseur en services de blanchisserie et de pressing vient de mettre fin à leurs relations commerciales, à quelques jours du début du Festival de Cannes. Son partenaire considère que le prix convenu (sans clause d'indexation) ne lui assure pas la rentabilité de l'exploitation. Il considère par tant le contrat comme étant déséquilibré.

Colombe est aussi préoccupée par le comportement de la SARL PROPARGENT. Cette dernière a inventé un processus révolutionnaire d'entretien des objets en argent qui n'altère pas le goût des aliments au contact des couverts. Ce fournisseur impose contractuellement chaque année un paiement à l'avance ; à défaut il brandit l'argument de ne plus travailler avec la SAS. Pour se défendre, la SAS LUXE DE CANNES et les principaux hôtels de luxe de la région ont décidé de coopérer afin de faire entendre raison à ce fournisseur indélicat.

Enfin, Colombe constate la mésentente entre les différents associés de la SAS. Certains menacent de quitter la société si Colombe ne change pas de politique de versement des dividendes. En outre, l'un des associés a décidé d'immatriculer au RCS les statuts d'une société concurrente...

Document 1 : textes

Code civil

Article 1112

Il y a violence lorsqu'elle est de nature à faire impression sur une personne raisonnable, et qu'elle peut lui inspirer la crainte d'exposer sa personne ou sa fortune à un mal considérable et présent.

On a égard, en cette matière, à l'âge, au sexe et à la condition des personnes.

Code la consommation

Article L122-9

Il y a abus de faiblesse lorsque la transaction a été conclue dans une situation d'urgence ayant mis la victime dans l'impossibilité de consulter un ou plusieurs professionnels qualifiés, tiers au contrat.

Article L132-1

Dans les contrats conclus entre professionnels et non-professionnels ou consommateurs, sont abusives les clauses qui ont pour objet ou pour effet de créer, au détriment du non-professionnel ou du consommateur, un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat.

(...)Les clauses abusives sont réputées non écrites.

Code du travail

Article L4121-1

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 ;
- 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 L4121-4

Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

Article L1152-1

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Article L1152-2

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

Article L1152-3

Toute rupture du contrat de travail intervenue en méconnaissance des dispositions des articles L. 1152-1 et L. 1152-2, toute disposition ou tout acte contraire est nul.

Article L1152-5

Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire.

Article L1152-6

Une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.

Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement (...)

Article L1153-1

Aucun salarié ne doit subir des faits :

1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;
2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

Code du commerce

Article L442-6

I.-Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou personne immatriculée au répertoire des métiers :

1° D'obtenir ou de tenter d'obtenir d'un partenaire commercial un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu (...);

2° De soumettre ou de tenter de soumettre un partenaire commercial à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties

;

(...)

4° D'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale totale ou partielle des relations commerciales, des conditions manifestement abusives

concernant les prix, les délais de paiement, les modalités de vente ou les services ne relevant pas des obligations d'achat et de vente ;

5° De rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce, par des accords interprofessionnels.

Article L420-2

Est prohibée (...) l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci. (...)

Est en outre prohibée, dès lors qu'elle est susceptible d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou fournisseur.

Document 2 : Cour de cassation, chambre sociale 6 octobre 2010, N° de pourvoi: 09-65103

Sur le moyen unique :

Vu les articles L. 1231-1, L. 1235-3, L. 4121-1 du code du travail, ensemble les articles R. 3511-1 et R. 3511-2 du code de la santé publique dans leur version alors applicable ;

Attendu que l'employeur est tenu, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé de ses salariés ;

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que M. X..., engagé comme barman le 2 février 2004 par la société L'abbaye de Saint-Ermire (la société), a pris acte par lettre du 26 octobre 2005 de la rupture de son contrat de travail en reprochant à son employeur de l'avoir laissé, en

violation de la législation relative à la lutte contre le tabagisme, constamment exposé aux fumées de cigarettes ; que le salarié a saisi la juridiction prud'homale d'une demande de requalification de sa prise d'acte en licenciement sans cause réelle et sérieuse ;

Attendu que pour l'en débouter, l'arrêt retient que si le constat d'huissier dressé le 10 juin 2005 établit que l'employeur ne respectait pas les dispositions du code de la santé publique sur l'interdiction de fumer dans les lieux ouverts au public, il ne démontre pas pour autant que la santé du salarié était compromise par ce seul fait ; que cette interdiction n'étant pas absolue dans les locaux d'un bar-restaurant, le salarié était nécessairement exposé, même modérément, en raison de son emploi de barman, aux fumées de cigarettes ; que la présence dans son sang d'un taux de nicotine de l'ordre de 81,9 ng/ml est faible, les seuils d'interprétation qualifiant de fumeur passif un patient dont le taux est au minimum de 50 ng/ml ; qu'en outre un tel taux ne peut être imputable à ses seules conditions de travail, M. X... vivant dans une métropole particulièrement polluée ; que le tableau mesurant le taux de CO2 ne présente aucune garantie ; qu'au surplus, les services de la médecine du travail n'ont émis aucune observation sur les conditions de travail du salarié ;

Qu'en statuant ainsi, par des motifs inopérants tirés notamment de constatations relatives à l'insuffisance du taux de nicotine trouvé dans le sang du salarié exposé aux fumées de cigarettes, alors qu'elle avait constaté que la société ne respectait pas les dispositions du code de la santé publique sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics concernant les salariés, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE (...)

Document 3 : Cour de cassation, chambre sociale 6 octobre 2010, N° de pourvoi: 08-45609

Sur le moyen unique :

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Bordeaux, 28 octobre 2008), que Mme X... a été engagée le 18 avril 1990 par la société Citram Aquitaine en qualité d'employée du service administratif et commercial ; qu'à compter du mois de juin 1990, elle a été affectée au centre de Libourne ; que le 27 octobre 2006, elle a saisi la juridiction prud'homale aux fins de voir condamner son employeur à lui payer diverses sommes, notamment des dommages-intérêts pour violation de son obligation de sécurité ;

Attendu que la société Citram Aquitaine fait grief à l'arrêt de la condamner à payer à Mme X... une somme à titre de dommages-intérêts pour violation de ses obligations en matière de sécurité et d'hygiène (...)

Mais attendu que l'employeur, tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, doit en assurer l'effectivité ;

Et attendu que la cour d'appel a constaté, qu'après plusieurs réunions avec le CHSCT, liées aux problèmes de sécurité à la gare routière de Libourne, les mesures prises par l'employeur pour assurer la sécurité de la salariée sur les lieux de travail n'étaient pas suffisantes et que les photos versées au dossier démontraient que les locaux de la gare routière n'étaient pas dans un état d'hygiène conforme à ce qu'un salarié peut normalement exiger ; qu'en l'état de ces constatations, elle a pu en déduire, sans avoir à caractériser une faute de la société, ni à rechercher si l'attitude de Mme X... était à l'origine de son sentiment d'insécurité, que l'employeur n'avait pas respecté ses obligations ; que le moyen n'est pas fondé ;

PAR CES MOTIFS :

REJETTE le pourvoi

Document 4 : Cour de cassation chambre sociale, 30 janvier 2013, N° de pourvoi: 11-22332

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Toulouse, le 3 juin 2011) que Mme X... a été engagée par la société Copie repro le 1er octobre 2003 en qualité de secrétaire comptable ; qu'elle a reçu le 16 mai 2008 un avertissement ; qu'après avoir été en arrêt de travail pour maladie du 21 mai 2008 au 4 juin 2008, puis du 21 juin 2008 au 15 septembre 2008, le médecin du travail l'a déclarée apte à la reprise de son poste de travail le 16 septembre 2008 ; que le même jour, les parties ont signé une rupture conventionnelle du contrat de travail, qui a été homologuée par le directeur départemental du travail et de l'emploi le 6 octobre suivant ; qu'estimant avoir été victime de harcèlement moral et contestant la rupture, la salariée a saisi la juridiction prud'homale ;

(...)

Sur le troisième moyen :

Attendu que l'employeur fait grief à l'arrêt d'annuler l'acte de rupture conventionnelle du 16 septembre 2008 et de décider que la rupture doit produire les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse alors, selon le moyen :

1°/ que seule la menace de l'emploi d'une voie de droit abusive constitue une violence ; qu'en se fondant sur-la circonstance que l'employeur, par lettre du 9 septembre 2008, faisait état de ce que les parties avaient envisagé de procéder à la rupture conventionnelle du contrat de travail -la remise le 5 septembre 2008 à la salariée des articles L. 1237-11 à L. 1237-16 du code du travail portant sur la rupture conventionnelle, qui mettaient en évidence une simple proposition de rupture conventionnelle du contrat de travail avec communication des textes la régissant, insusceptibles de caractériser une violence, la cour d'appel a privé sa décision de base légal au regard de l'article 1112 du code civil ;

2°/ que la validité du consentement doit être appréciée au moment même de la formation du contrat ; qu'en appréciant la validité du consentement de Mme X... pour signer une rupture conventionnelle le 16 septembre 2008, au regard d'un certificat établi le 29 août 2008, jours ayant précédé la mise en œuvre de la rupture conventionnelle, d'une psychologue ayant noté au niveau psychologique chez la patiente une blessure narcissique, une estime en soi paraissant fortement atteinte et des sentiments de doutes, d'humiliation et d'angoisses encore très présents et soulignant « de mon point de vue, la rupture du contrat semble s'imposer comme la seule issue possible. Elle semble nécessaire pour le travail de reconstruction identitaire et pour permettre à cette dame de se libérer de l'entreprise de son employeur et conséquemment pour l'aider à se projeter dans un nouvel avenir professionnel », cependant que le 16 septembre 2008, jour même de la signature de la convention litigieuse, le médecin du travail avait, loin de décider que la salariée était inapte à reprendre son poste avec un danger immédiat, l'avait déclaré apte sans réserve à le reprendre, la cour d'appel a violé l'article 1112 du code civil ;

Mais attendu que la cour d'appel a souverainement estimé que la salariée était au moment de la signature de l'acte de rupture conventionnelle dans une situation de violence morale du fait du harcèlement moral dont elle a constaté l'existence et des troubles psychologiques qui en sont résultés ; que le moyen n'est pas fondé ;

PAR CES MOTIFS :

REJETTE le pourvoi ;

Document 5 : Cour de cassation, chambre commerciale, 20 mai 1980, N° de pourvoi: 78-10833

sur le moyen unique, pris en sa deuxième branche :

vu l'article 1112 du code civil ;

attendu que pour déclarer nulles, en ce qu'elles avaient de contraire aux clauses de la convention de 1973, les stipulations du contrat de concession exclusive de vente, à durée déterminée, de véhicules automobiles, conclu pour l'année 1974 entre la société ESTAGENCE et la société AUDI X... France (la société ANF), l'arrêt déféré énonce que la première société a été contrainte de souscrire à ces stipulations pour échapper au mal considérable que représentait pour elle la fermeture de son entreprise, la société ANF abusant de sa force économique contraignante ;

attendu qu'en déduisant de ces seules énonciations l'existence des éléments caractérisant le vice de violence sans préciser en quoi les agissements de la société étaient illégitimes, la cour d'appel n'a pas donné de base légale à sa décision ;

par ces motifs, et sans qu'il y ait lieu de statuer sur les autres branches du moyen :
casse et annule (...)

Document 6 : La dépendance économique en droit du travail, Olivier Rivoal,

Recueil Dalloz 2006 p. 891

(...) Envisagée dans l'abstrait, l'égalité des contractants, sur laquelle est fondé le principe de l'autonomie de la volonté, s'est en effet révélée être une utopie. Le libéralisme du XIXe siècle et la concentration économique et commerciale ont conduit dans les faits à l'écrasement des plus faibles par les plus forts. Le droit du travail, cherchant à compenser le déséquilibre de puissance économique existant entre employeurs et salariés, a mis à la charge des premiers des obligations qui sont autant de droits pour les seconds. La crise de l'emploi, phénomène

de société installé dans la durée, génère cependant un inquiétant déséquilibre économique entre employeurs et salariés. Le plus souvent, la relation de travail salarié ne s'accompagne pas seulement d'une inégalité de puissance économique entre celui qui commande et celui qui obéit. Elle est le théâtre d'une véritable dépendance des uns à l'égard des autres

(...) Certes, la dépendance économique, comme le simple déséquilibre de puissance économique, ne peut fonder, à elle seule, la nullité des conventions. Admettre le contraire reviendrait à invalider les contrats de dépendance mais aussi plus largement à s'interroger sur la validité des relations entre inégaux. En fait, il apparaît légitime qu'un contractant en position de force puisse profiter de la situation défavorable dans laquelle se trouve son cocontractant, même si celui-ci se révèle être dans une situation de dépendance économique. Il convient néanmoins de ne pas se méprendre. Entre les pressions admises et les contraintes interdites, la frontière est ténue. (...) Aujourd'hui, la lutte contre les abus qu'engendrent inévitablement les situations de dépendance économique semble en fait l'apanage de législations spéciales.

(...) En fait, l'existence ou non d'une situation de dépendance économique est largement déterminée par la conjoncture économique. La dépendance économique doit ainsi s'entendre de la situation dans laquelle se trouve un salarié ou un candidat à un emploi salarié à l'égard d'un employeur dont la survie économique est subordonnée au maintien voire à la formation d'une relation contractuelle.

Document 7 : autour du consentement et de la violence économique, Philippe STOFFEL-MUNCK, Revue des contrats, 01 janvier 2006, p 45

(...)L'article 1114-3³ prévoit que :

« Il y a également violence lorsqu'une partie s'engage sous l'empire d'un état de nécessité ou de dépendance, si l'autre partie exploite cette situation de faiblesse en retirant de la convention un avantage manifestement excessif. La situation de faiblesse s'apprécie d'après l'ensemble des circonstances en tenant compte, notamment, de la vulnérabilité de la partie qui la subit, de l'existence de relations antérieures entre les parties ou de leur inégalité économique ».

(...)Répandue, l'idée exprimée par ce texte n'est, enfin, pas moderne. Portalis lui-même exprimait son aversion pour ces contrats où « la cupidité, d'une part, et la nécessité, de l'autre, deviennent la seule balance des pactes ou des accords entre les parties qui traitent ensemble ».

³ Projet Catala de réforme du droit des obligations (2005)

(...) Dans la rédaction qui nous est proposé, il s'agit, en effet, pour le juge de fixer un seuil, ce qui, en l'absence d'instruments objectifs de mesure, est œuvre de sagesse et non de logique :

- le seuil qui sépare la nécessité et le simple besoin ;
- le seuil qui sépare l'avantage manifestement excessif de l'avantage admissible ;
- le seuil qui sépare « l'exploitation », avec sa connotation oppressive, de l'usage moralement admissible d'une position de force.

Tous ces critères sont, en l'état de la rédaction qui nous est proposée, d'une prévisibilité proportionnée à la personnalité du juge qui les emploiera.

En condamnant l'exploitation excessive de la nécessité dans laquelle se trouve autrui, le texte touche à des rouages essentiels, ce qui appelle un surcroît de précaution, d'autant que cette condamnation n'est pas cantonnée à un domaine spécial, comme en matière d'usure. (...) D'autre part, le texte se fonde sur des critères qui, en l'état, paraissent éminemment subjectifs. Ne peut-on objectiver un peu l'état de nécessité ? Doit-il être défini par l'absence de solution alternative accessible en temps utile pour répondre au besoin économique en cause ? Mais tout besoin de contracter n'est pas pareillement impérieux. Comment trier ? Peut-on s'en tenir aux besoins vitaux ? Faut-il être plus restreint pour une personne morale ? Ces questions doivent avoir des réponses ; celles-ci ne sont pas hors de portée ; elles restent pourtant, en l'état, irrésolues et, vu leur enjeu, on peut hésiter à en abandonner la clarification à l'œuvre lente de la jurisprudence.

(...) Et comme les critères de nécessité, de dépendance et d'inégalité économique visés par le texte y sont souvent peu ou prou remplis, le chemin vers le prétoire paraît bien engageant. En outre, la nullité peut être une aubaine pour le demandeur. Elle peut lui permettre de se libérer d'une affaire dont les risques ont mal tourné (...).

Document 8 : La violence économique, illustration du conflit entre droit commun des contrats et droit de la concurrence, Benjamin Montels, RTD Com. 2002 p. 417

La lutte contre les déséquilibres contractuels est longtemps apparue le domaine réservé des relations entre professionnels et consommateurs. Entre personnes physiques ou morales agissant dans le cadre de leur activité professionnelle, la liberté des parties devait régner de façon absolue. (...) Toutefois, si ces professionnels ne bénéficient pas de la législation consumériste, ils ne sont pas pour autant évincés du droit commun des contrats. La théorie des vices du consentement, dont le caractère moral a été mis en relief par le doyen Ripert, semble alors offrir un terrain propice pour faire tomber les conventions qui ne sont pas loyalement conclues. Parmi ces vices, la violence est particulièrement à même d'appréhender les abus commis par un contractant en position de supériorité, puisqu'elle se définit comme une « contrainte exercée sur une personne pour la réduire à passer un acte » (...) Par une utilisation adaptée aux nouvelles réalités économiques, la nullité pour violence pourrait donc participer à la création d'une éthique qui préoccupe actuellement le monde du commerce. (...) Cependant, pendant longtemps, la Cour de cassation n'a pas admis une telle extension de la violence du droit civil et cet instrument de protection a progressivement perdu de son intérêt pratique. Les professionnels dominés seraient par conséquent tenus de rechercher uniquement dans le droit de la concurrence les moyens de se défendre. En sauvegardant les intérêts des économiquement faibles, cette législation spéciale est en effet venue contredire les solutions établies sur le terrain du droit commun, tout en s'éloignant de son but premier qui est de diriger le *marché*. (...) - Lorsqu'elle envisage les rapports entre professionnels au regard du droit commun, la Cour de cassation s'en tient au principe du libéralisme économique, tel qu'il avait été consacré par les rédacteurs du code de 1804. Dans le cadre de sa profession, chaque cocontractant est censé pouvoir résister aux pressions de son partenaire. Il ne consentirait jamais à un engagement qui lui porterait préjudice.

(...) Il serait inexact d'affirmer que la Cour de cassation refuse tout rapprochement entre l'abus de force économique et la violence du code civil. La Première chambre civile vient même de reconnaître explicitement, dans un important arrêt du 30 mai 2000, que « la contrainte économique se rattache à la violence ». Seulement, elle n'admet pas que la sujétion d'un opérateur caractérise, par elle-même, l'existence d'un vice du consentement. Elle s'oppose ainsi, à juste titre, à certaines décisions des juges du fond qui ont qualifié un « état de dépendance économique *équipollent* à une violence morale ».

En outre, il n'est pas contesté qu'une personne morale puisse également être protégée contre la violence (...) Toutefois, si la gravité du risque pour la société dominée est une

condition nécessaire à l'admission de la violence, elle n'est pas une condition suffisante. Influencée par l'origine délictuelle de ce vice en droit romain, l'interprétation jurisprudentielle continue en effet d'exiger une faute commise par l'autre partie. Elle ne prononce l'annulation du contrat que si la violence se révèle *illégitime*.

L'obstacle principal à l'admission de la violence économique tient à ce que la Haute Juridiction se montre excessivement stricte quant à la preuve de ce caractère injuste de la violence.

(...) Il n'y a guère que pour annuler certaines conventions conclues à titre personnel par les associés-personnes physiques que la Cour de cassation a reconnu la violence exercée par des personnalités déterminantes du sort de l'entreprise. Entre sociétés-personnes morales, la violence économique demeure au contraire toujours légitime ou, tout au moins, elle ne peut être invoquée par celui qui y a cédé de façon *inexcusable*.

6. - Cette absence de distinction entre entreprises est contestée par l'évolution du droit de la concurrence qui s'avère un droit beaucoup plus concret. (...)

ÉLÉMENT DE CORRECTION SUJET 2

THEME PROPOSE : L'ENTREPRISE ET LA VIOLENCE

En tant qu'organisation humaine, lieu de pouvoir et source d'enrichissement, l'entreprise cristallise en effet les tensions et exacerbe les passions. La confiance entre les parties prenantes internes et externes peut être rompue, le climat social se dégrade fortement, l'image de marque de l'entreprise peut être écornée, le risque juridique peut s'accroître et la compétitivité en pâtit. Compte-tenu des enjeux en présence, le droit de l'entreprise tente de canaliser la violence dans les organisations.

Selon le sens commun, la violence consiste en une force intense, brutale agressive et souvent destructrice.

L'article 1112 du Code civil la caractérise comme un fait ou un acte de nature à inspirer une crainte telle que la victime donne son consentement à un acte que, sans cela, elle n'aurait pas accepté. La violence se matérialise donc par l'emploi de menaces (contraintes physiques, brimades, injures, etc.) ayant pour objet ou pour effet de forcer une personne à contracter en influant sur son consentement. C'est une contrainte faite sur la volonté d'un contractant, compte-tenu « du mal considérable » qui pèse sur cette personne. La violence est un délit civil pour celui qui l'exerce et aussi un vice du consentement pour celui qui la subit.

Le Code pénal adopte une vision plus large et incrimine toute action ou toute omission qui porte atteinte à l'intégrité des personnes sur le plan physique ou psychologique.

Par son caractère injustifié, moralement ou juridiquement, elle se distingue nettement de l'autorité légitime du chef de famille (autorité parentale) de l'employeur (qui détient non pas des « droits » mais des « pouvoirs » grâce au lien de subordination), du contractant (qui peut tirer du principe de la force obligatoire du contrat) ou de la légitime défense face à un péril actuel et injuste (à condition qu'elle soit nécessaire et proportionnée à l'attaque)...

La violence est un vice du consentement si elle est déterminante (actuelle, grave, de nature à faire impression sur une personne raisonnable) et illégitime. De manière générale, l'abus provient de l'exploitation illégitime, moralement répréhensible, d'une situation de vulnérabilité (**documents 5 et 8**) ce qui renvoie à l'incontournable subjectivité du juge et son aléatoire qualification (**document 7**).

Dans le monde de l'entreprise, la violence peut émaner de personnes physiques ou de personnes morales, de certaines choses (choses défectueuses ou dangereuses au sens des articles 1386-1 et suivants du Code civil), des éléments (bruit, chaleur, poussière, produits toxiques, posture de travail) ou des animaux.

Elle peut trouver son origine aussi bien dans des faits juridiques (action, paroles, comportement) que dans des actes juridiques (un contrat déséquilibré ou vicié – **document 1**), soit de manière ponctuelle soit de manière échelonnée ou durable.

Il en résulte un *pretium doloris* corporel, matériel, moral ou financier (la perte subie, le manque à gagner, une perte de chance réparable), qui peut être direct ou par ricochet (sur des tiers, des proches, un patrimoine, « la fortune »).

L'intérêt du sujet consiste tout d'abord à réaliser un panorama des formes de violence dans le monde de l'entreprise et d'en noter une diversification par rapport à la conception originelle du Code civil (violences notamment économique ou discriminatoire).

Le **document 8** témoigne de l'extension du champ de la violence et des questions que cela pose entre articulation du droit commun des contrats et des droits spéciaux (droit du travail et droit de la consommation). Se pose, entre autres, le problème de la preuve de la violence psychologique ou morale, qui est d'appréciation subjective (**document 2 ; article 1112 alinéa 2 CCiv**) et sans matérialité.

Puis le sujet devait amener le candidat à s'interroger sur la réception des phénomènes de violence par le Droit. Dépassant la Loi du Talion, et face à l'insuffisance de la morale et de la religion, le Droit moderne cherche depuis l'époque des Lumières non pas à éradiquer la violence mais à « civiliser » les relations humaines et notamment les relations d'affaires. A cette fin, le Droit cherche bien évidemment à répondre à la violence dans une logique

répressive (logique pénaliste) et indemnitaire (logique civiliste. L'un des dogmes du droit de la responsabilité est la prise en compte absolue des victimes, *a fortiori* vulnérable). Mais il cherche également à prévenir la violence.

Il convient donc de se demander dans quelle mesure le Droit permet-il d'encadrer les situations de violence qui peuvent survenir dans l'activité de l'entreprise ?

Deux obligations chronologiquement distinctes existent donc dans le monde des affaires : il faut comprendre et diagnostiquer le phénomène de violence (I) puis réagir, en amont et en aval, face à ces phénomènes de violence, très traditionnels dans les relations humaines mais pouvant adopter des aspects très novateurs (II).

I – Le devoir de prise de conscience de l'entreprise

A) La violence interne à l'entreprise

Le candidat devait noter que la violence peut provenir des salariés (paragraphe 2 de la mise en situation juridique), des actionnaires (paragraphe 5 de la mise en situation juridique), entre salariés (paragraphe 1 de la mise en situation juridique), entre actionnaires (paragraphe 5 de la mise en situation juridique).

Elle peut consister en une violence physique (grève, accident, maladie professionnelle, mise en danger comme dans le cas 2) même sans préjudice ou sans dommage (**document 2**).

Il peut s'agir d'une violence économique consistant en l'exploitation abusive de la détresse économique d'une autre personne (**documents 1 et 6** : chantage au licenciement pour accepter une rupture conventionnelle ou bien une démission ; abus de mobilité ; abus de majorité ou de minorité (par extension les clauses léonines), comme dans le paragraphe 5 de la mise en situation.

Enfin, et plus insidieuse, la violence peut être morale (crainte « d'un mal considérable et présent » dans le **document 1** ; prise en compte du trouble caractérisé, du stress ou même du simple sentiment d'insécurité **dans le document 3**), comme dans le paragraphe 1.

B) La violence externe à l'entreprise

La violence peut également faire son lit dans les relations avec des fournisseurs (paragraphe 3 et 4), des clients, des tiers même non identifiés (**document 3**). La violence économique ou morale des partenaires entraîne l'impossibilité de négocier de son partenaire ou un contrat profondément déséquilibré dont on retire un profit ou un avantage excessif (clause abusive ; **document 1 sur le code de la consommation**).

Concrètement, elle résulte d'un abus (abus de faiblesse, abus dans la fixation du prix, situation d'extorsion de fonds ou d'escroquerie, pratiques anticoncurrentielles (abus de position dominante, abus de dépendance économique), pratiques restrictives de concurrence (ruptures brutales des relations commerciales établies), parfois liée aux circonstances extérieures (par exemple lorsque le contractant exploite l'état de nécessité dans lequel se trouve son partenaire et en tire profit pour imposer des conditions particulièrement rigoureuses (Ch. des Requêtes, 27 avril 1887 dans le cadre du sauvetage maritime avec le remorquage d'un navire).

Ainsi, dans le paragraphe 3 de la mise en situation juridique, la rupture des relations commerciales à l'initiative du fournisseur de blanchisserie de la SAS constituée, sur le fondement de l'article L 442-6 du Code de commerce (document 1) une pratique restrictive de concurrence car leur relation commerciale est établie et la rupture est brutale et injustifiée.

Dans le paragraphe 4 de la mise en situation juridique, le même article permet de qualifier le comportement de la *SARL PROPARGENT* en une pratique restrictive de concurrence.

Par ailleurs, il est possible de s'interroger sur l'existence d'une pratique anticoncurrentielle et plus précisément d'un abus de dépendance économique de la part de ce fournisseur mais la démonstration de l'atteinte au marché soulève de nombreuses difficultés. La réaction envisagée par la *SAS LUXE DE CANNES et ses principaux concurrents* conduit à s'interroger sur une potentielle pratique anticoncurrentielle, plus précisément une entente illicite, mais là encore, la démonstration d'une atteinte au marché sera ardue.

Une fois les faits compris, le candidat devait s'interroger sur les actions et réactions juridiques licites dont disposait la SAS.

II – Les solutions juridiques à la violence

A) La réaction aux phénomènes de violence

En fonction de ses possibilités, il faut faire face à la violence, tenter de l'éradiquer ou de la minorer. Mais il faut également évidemment réparer les conséquences dommageables de la violence.

De multiples armes juridiques permettent de faire cesser la violence (nullité totale ou partielle du contrat vicié ou déséquilibré, sanction des pratiques restrictives de concurrence ou anticoncurrentielles, nullité de la clause abusive en droit de la consommation, nullité des décisions sources de violence illégitime (une sanction discriminatoire ou une rupture conventionnelle conclue dans un contexte de violence dans le **document 4**), nullité des clauses léonines... dont l'efficacité est à nuancer (**document 6**), requalification du contrat (par exemple la pratique des *faux indépendants* consiste à déguiser le salarié en travailleur indépendant pour contourner le droit social, mais le juge peut analyser les conditions de fait et donner au contrat sa vraie nature : un contrat de travail).

Il est possible également de répondre aux violents par les techniques de responsabilité civile et/ou pénale afin de réprimer et/ou réparer (pouvoir disciplinaire contre le violent ou celui qui se fait violence à lui-même ; prise d'acte ; résiliation ; logique assurantielle parfois obligatoire ; lock-out ; droit de retrait). Mais il arrive également parfois de répondre du violent (responsabilité collective de la société par les systèmes des fonds d'assurance ; responsabilité de l'employeur au nom de ses salariés ou des tiers – **document 2** ; responsabilité du gardien de la chose).

Dans le paragraphe 1 de la mise en situation juridique, le salarié a pris acte de la rupture de son contrat de travail. Sa décision s'impose à l'employeur qui devra lui remettre les documents de fin de contrat et le salarié ne peut plus se rétracter. Mais il va pouvoir agir en justice pour démontrer que sa démission a été provoquée par des « *manquements graves et délibérés* » de son employeur à ses obligations. En effet, pour ne pas avoir voulu ou su éviter la situation de harcèlement moral (des agissements répétés subis par une personne dans des circonstances liées au travail ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail au niveau moral ou matériel et donc susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel), l'employeur est lui-même automatiquement responsable. Comme en matière de tabagisme passif (paragraphe 2 de la mise en situation juridique), l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat absolu de ne pas commettre ou ne pas laisser commettre de harcèlement. Il suffit de rapporter la preuve du fait que le résultat exigé (préserver la sécurité physique et psychique des salariés) n'est pas obtenu pour que la responsabilité de l'employeur soit mise en jeu avec succès. La responsabilité de l'employeur est présumée et engagée, peu importe qu'il n'ait pas commis de faute (et d'ailleurs quand bien même il aurait pris des mesures en vue de faire cesser ces agissements de harcèlement). Les faits reprochés par le salarié sont donc suffisamment graves pour empêcher la poursuite du contrat et légitimer une rupture à l'initiative du salarié mais aux torts de l'employeur. Son départ n'est donc pas libre et n'est pas une *démission*! La rupture est considérée comme légitime et est imputée à l'employeur. La « *prise d'acte* » produira les

effets d'un licenciement nul. Paul a donc de grandes chances d'obtenir des indemnités (indemnités légales ou conventionnelles de licenciement, indemnités compensatrices de préavis égale à la rémunération qu'il aurait perçue pendant le préavis de démission, indemnités compensatrices de congés payés, indemnités pour licenciement nul d'au moins 6 mois de salaire, indemnisation pour la perte de chance d'utiliser son crédit d'heures acquis au titre de son DIF) et il aura droit aux allocations-chômage.

L'employeur pourra également sanctionner les autres salariés fautifs.

Dans le paragraphe 2 de la mise en situation juridique, l'employeur ne respecte pas son obligation de résultat absolu de veiller à la santé et à la sécurité de ses salariés. Il peut certes dénoncer cet usage. Mais il peut devoir faire face à une multitude de réponses cumulatives ou alternatives de la part des salariés (droit de retrait, plaintes à l'inspecteur du travail, responsabilité civile). Ne respectant pas une obligation de résultat absolu, il est automatiquement responsable, même sans dommages avérés (document 2).

Dans les deux situations, le candidat devait donc souligner que les violences subies par les salariés signifiaient *automatiquement* que l'employeur a manqué à son obligation de sécurité et commis une faute inexcusable car il n'a pas su empêcher leur survenance. Même si l'employeur prend des mesures efficaces et rapides pour faire cesser les agissements (paragraphe 2 de la mise en situation juridique) ou sanctionner le harcèlement (paragraphe 1 de la mise en situation juridique), et même en l'absence de faute de sa part (paragraphe 1 de la mise en situation juridique), il est considéré comme responsable de la dégradation de la santé du salarié ainsi harcelé ou victime de tabagisme passif. L'employeur ne peut pas se contenter de réagir une fois le danger survenu et porté à sa connaissance, il doit prendre de véritables mesures préventives pour éviter que de telles situations se produisent.

De manière conclusive, le candidat pouvait souligner toutefois que des solutions de règlement alternatives au juge existent (transaction, défenseur des droits, institution représentative du personnel comme le CHSCT, inspecteur du travail, médecin du travail) ou que la violence n'entraînait pas forcément de réaction (le pardon, la grâce, une loi d'amnistie, la faute de la victime).

B) La prévention de la violence

Notamment dans les situations risquées avec un dommage probable, il faut agir de manière proactive face à une violence plausible.

Issues de la morale, des règles juridiques obligent toute personne de prouver sa bonne foi et sa loyauté en s'informant, prévenant, planifiant, informant et formant les tiers. Il faut évaluer les violences qui ne peuvent pas être évitées. Il faut savoir s'adapter, tenir compte de l'état d'évolution de la technique ou encore remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux.

Ses préventions peuvent être imposées par le législateur, notamment dans une logique de protection des plus vulnérables (obligation d'affichage de l'employeur rappelé dans le **document 1**, réalisation d'un bilan social, constitution d'un CHSCT, respect de certaines formalités et solennités avant de s'engager, avant de sanctionner ou de licencier ; instauration des délais de réflexion, de carence, de repentir) ou par le juge (concept de « forçage du contrat » en matière de sécurité).

Mais les parties peuvent également prévenir les situations de violence par des techniques contractuelles automatiques comme les clauses résolutoires ou suspensives (ne dit-on pas qu'un bon contrat d'assurance est la somme des incidents passés ?).

Dans le paragraphe 5 de la mise en situation juridique, le candidat devait rappeler que la distribution de dividendes aux associés n'est pas une obligation. Cependant, même si rien n'oblige Colombe à répondre à leurs doléances il faut être vigilant quant à l'utilisation des dividendes mis en réserves. Sur ce dernier point le sujet était silencieux mais il était possible de réfléchir sur les conditions à réunir pour qualifier un tel comportement d'abus de majorité. En revanche, la création d'une entreprise concurrente peut être interdite par une clause de non-concurrence, démontrer l'absence d'affectio societatis ou être sanctionnée par l'exclusion de l'associé inconséquent.

De même, les parties doivent rechercher la paix, la justice et faire preuve d'empathie (le **document 1** présentait à cet égard l'article L 4121-4 du code du travail et le principe de subsidiarité). Cet état d'esprit peut même être institutionnalisé par des chartes de bonne conduite et des codes de déontologie.

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE

I - SUJETS PROPOSES

Lors de la session 2014, les candidats ont eu à traiter un des quatre sujets suivants :

- Le sujet n°1 se situe dans le contexte d'un fabricant français de verres de lunettes. Malgré une situation financière assez bonne, une suppression importante de postes est prévue pour maintenir les résultats financiers à l'avenir. Le candidat était amené à travailler à une communication interne et externe de crise.
- Le sujet n°2 se situe dans le contexte de la production française de textiles. Confronté à une concurrence importante et un fort besoin d'utilisation de technologies nouvelles, l'entreprise met en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le candidat devait proposer les outils nécessaires à cette mise en place pour faire face à une évolution du métier et des technologies mobilisées.
- Le sujet n°3 se situe dans le contexte d'une entreprise industrielle qui fait face à un développement de son activité et doit donc recruter. Dans un contexte de difficulté de recrutement de femmes et d'un effectif très masculin, le candidat était amené à proposer des outils afin de développer la mixité et la parité au sein de l'entreprise.
- Le sujet n°4 se situe dans le contexte d'une entreprise de gestion des déchets, en croissance, sur un secteur de plus en plus important des économies développées, mais dont les personnels souffrent d'un manque d'image et de considération. La société française met en avant le recyclage mais peine à valoriser les personnes qui travaillent dans ce secteur. Le candidat était amené à proposer un plan d'action pour donner du sens au travail et donner des outils pour valoriser les salariés et assurer un bien-être au travail.

II - ÉLÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats présents : 36

Moyenne : 9,58

Ecart type : 4,28

Note la plus élevée : 18

Note la plus basse : 5

Répartition des notes	Nombre de candidats
0<note<=4	0
4<note<=6	12
6<note<=8	8
8<note<=10	1
10<note<=12	5
12<note<=14	3
14<note<=16	5
16<note<=18	2
Total	36

Les résultats sont en légère dégradation par rapport à la session 2013. Ils ont été très inégaux selon les candidats.

III - COMMENTAIRES DU JURY (CONSTATS ET ATTENTES)

Une grande partie des commentaires sont repris des rapports des années précédentes et actualisés pour la session 2014.

- 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. 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 ou trop générale conduit au hors sujet. La mobilisation des auteurs doit être faite en fonction du cas et non d'attentes présumées du jury.

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

Le jury attire l'attention des candidats sur le positionnement de cette épreuve. Il s'agit de mobiliser des auteurs dans le domaine des ressources humaines. Des auteurs de management, de droit ou d'informatique de gestion peuvent être mobilisés, mais cela ne peut représenter l'essentiel de l'appui théorique proposé par le candidat. Un recentrage sur les aspects théoriques propres à la discipline est préconisé.

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.

Le cas doit être utilisé pour mettre en évidence un problème de gestion et le mettre en perspective du cas proposé. Ainsi, des indicateurs absents ne sont pas une malfaçon du cas mais une piste suggérée au candidat pour aller plus loin et proposer des solutions concrètes.

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 PROBLEMATIQUE

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. La problématique ne peut donc se limiter à proposer d'accompagner l'entreprise du cas considéré dans la résolution du problème de gestion. 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 apports théoriques et les auteurs évoqués doivent être connus et non seulement cités par le candidat.

Le jury recommande d'accentuer la connaissance du droit social qui est en lien direct avec la fonction du DRH.

L'approche du consultant est à privilégier et la partie proposition de solutions doit être conséquente. Le diagnostic n'est pas la partie principale ; cette remarque déjà faite les années précédentes est de nouveau mise en avant par le jury. Si le diagnostic est nécessaire, sa présentation pendant la moitié de la présentation du candidat, parfois plus, n'est pas gage de qualité de la présentation. Les bonnes prestations s'organisent autour d'un diagnostic rapide, puis d'un ou plusieurs axes de réflexion, soutenus par des aspects théoriques d'une part, des références à des pratiques des organisations d'autre part, enfin des propositions concrètes d'outils répondant à la problématique du cas. Il y a là de quoi faire un argumentaire dans le temps imparti, sans avoir besoin d'utiliser trop de temps pour le diagnostic.

Le candidat doit présenter des outils concrets pertinents et réalistes.

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.

La présentation est de 40 minutes mais elle peut être plus courte. Faire durer un exposé sans contenu n'est pas pertinent, voire contre-productif.

L'ENTRETIEN

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

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

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 éventuelles questions du jury sur ces aspects. Le jury n'attend donc pas que les candidats présentent la transposition du cas lors des 40 minutes maximum d'exposé, mais qu'une réflexion assez approfondie sur cette transposition ait été préparée, allant plus loin qu'un simple repérage dans les programmes et référentiels.

L'épreuve orale génère un grand stress chez de nombreux candidats. Le jury tient à leur rappeler que les cas proposés ont pour finalité de leur permettre de valoriser 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.

- SUR LA FORME

STRUCTURATION DES EXPOSES

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 vidéoprojecteur 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.

GESTION DU TEMPS

La durée maximale de l'exposé est de quarante minutes : 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. Etaler une prestation courte sur quarante minutes n'a pas d'intérêt au regard de l'évaluation du candidat.

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 acceptations exactes.

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

L'utilisation du numérique a été lors de cette session assez pauvre, mais est un atout potentiel pour les présentations. Des outils peuvent être mobilisés lors des présentations et représenter un gain de temps par rapport à une utilisation du tableau blanc. Les outils doivent cependant être adaptés au cas proposés et des diapositives présentant des éléments de cours ne sont pas attendues.

IV - ANALYSE D'UN SUJET

SUJET VISIOCLAIR

VISIOCLAIR est le leader européen de l'optique. Ce fabricant de verres de lunettes, implanté à Lisieux (14) a acquis une renommée internationale en raison de son avance technologique dans le traitement des verres notamment les verres antireflet. L'entreprise qui emploie 322 personnes est aujourd'hui confrontée à une concurrence internationale. Face à l'érosion de son chiffre d'affaires et de ses marges, l'entreprise a pour la première fois en 30 ans présentée un exercice déficitaire. L'absence de rentabilité constitue une menace à moyen terme car elle limite la capacité d'investissement en recherche et développement de l'entreprise.

La Direction envisage donc de réduire ses coûts en sous-traitant une partie de sa production en Pologne. Cette restructuration a pour conséquence la suppression de 130 postes à Lisieux. Les postes concernés se situeraient essentiellement dans les ateliers de découpe et polissage (120 dont 4 cadres), les autres concerneraient le service logistique.

La SAS VISIOCLAIR est dirigée par Philippe JOURDAN, 51 ans qui a été embauché en 2005 pour accentuer l'internationalisation de la firme. Il est apprécié pour sa rigueur et son « honnêteté » dans les relations humaines lui confère une autorité naturelle. Il est à l'écoute des instances représentatives du personnel et de ses directeurs de départements (DRH, Directeur commercial...) mais prend seul ses décisions. Le dialogue social s'effectue dans la sérénité et aucun mouvement social n'a eu lieu depuis l'arrivée de Monsieur JOURDAN.

Le capital de la SAS est détenu à 51% par la famille VANNIER qui est à l'origine de la création de l'entreprise. Claire VANIER, petite-fille du fondateur, est d'ailleurs directrice financière de l'entreprise. Cet actionnaire est totalement favorable à l'orientation stratégique choisie par Philippe JOURDAN. Le reste du capital est détenu par un fonds d'investissement britannique à hauteur de 30% qui lui aussi souhaite que des mesures soient prises pour restaurer la rentabilité de l'entreprise. Le reste du capital est dispersé entre plusieurs personnes physiques : investisseurs locaux, salariés et ex-salariés.

Pour le moment, seul le comité de direction a été informé. Benjamin HAUVILLE, responsable de la logistique, a exprimé son scepticisme, selon lui ces 150 suppressions de postes sont excessives, la suppression des deux équipes de nuit en particulier, va pénaliser l'entreprise, dont la force était justement la réactivité et des délais de livraison très courts. Il craint que l'image du savoir-faire français haut de gamme soit remise en cause. Pour Hugo ASSELIN le DRH, il faudra s'attendre à des mouvements sociaux car de nombreux salariés qui travaillaient de nuit ne pourront pas travailler de jour. Par ailleurs, des bruits de couloirs commencent à circuler et il faut s'attendre d'ici quelques jours à des débrayages. Le territoire a, par

ailleurs, subi depuis ces derniers mois de nombreux plans sociaux et il est à craindre une réaction négative de la part des élus locaux et notamment de la mairie qui depuis la création de l'entreprise VISIOCLAIR a toujours été un partenaire privilégié. Ainsi lors des extensions liées au développement de l'entreprise, les permis de construire ont toujours été accordés, de même la commune a pris en charge des frais de viabilisation des terrains et améliorer les voies d'accès.

Philippe JOURDAN craint notamment pour l'image de son entreprise, dans le contexte actuel, les entreprises qui délocalisent sont décriées par la presse. Or depuis sa création, VISIOCLAIR a axé sa politique de communication sur son savoir-faire français haut de gamme.

Philippe JOURDAN souhaite jouer la transparence vis-à-vis de son personnel en utilisant notamment tous les dispositifs juridiques de communication et de reclassement. Il souhaite que le dialogue avec les instances représentatives du personnel assure la transmission des motifs de sa décision. Conscient du choc que représente ce plan social, il le juge pour autant indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise et relancer des projets innovants qui aujourd'hui sont bloqués faute de moyens financiers.

Soucieux des salariés, il souhaite que ses ressources humaines ne se démobilisent pas et que ceux qui resteront, adhèrent à son nouveau projet d'entreprise.

Afin de traverser cette crise, Monsieur JOURDAN a fait appel à votre cabinet, expert en communication et GRH. Votre mission est de préparer le plan de communication et d'accompagner Monsieur ASSELIN dans la gestion des ressources humaines au cours de cette période difficile.

Vous justifierez vos choix à l'aide de références théoriques.

ANNEXE 1 : PROCESSUS DE FABRICATION DU VERRE CHEZ VISIOCLAIR

VISO CLAIR achète des plaques de verre d'1 à 3 cm d'épaisseur. La fabrication des verres optiques s'effectue alors en 3 étapes :

Phase 1 : découpe et polissage
Après découpe, la face avant est usinée afin d'obtenir exactement la forme définie et de donner la touche finale au verre, puis la transparence requise est obtenue grâce au polissage. Le résultat obtenu est une ébauche transparente taillée sur la surface avant.

Phase 2 : L'usinage

Cette étape se passe en laboratoire sur un verre semi-fini, autrement dit un verre dont la face avant, ou convexe, dispose d'une correction. Le verre va ensuite être recouvert d'un film, sur la face avant, pour ne pas être abîmé pendant le traitement de la face arrière du verre. Le verre est ensuite détouré, courbé (pour donner la bonne correction), il subit un doucissage, qui affine le grain de sa surface.

Tout au long de ce processus des contrôles sont effectués pour garantir la qualité optique du verre, des contrôles cosmétiques sont également réalisés. De même, l'atmosphère est minutieusement analysée pour éviter la présence de poussières sur les verres.

Phase 3 : Traitement du verre

Une fois que l'usinage est terminé, les verres peuvent être colorés, avec des teintes modes ou des teintes solaires. La coloration des verres est un processus complexe qui demande un savoir-faire très spécifique. Effectuée sur un verre incolore, la coloration suppose l'immersion des verres dans différents bains de pigments sur des durées plus ou moins longues suivant l'intensité voulue. Les verres colorés subissent obligatoirement des traitements durcisseurs (contre les rayures) et antireflet.

Pour des verres sans coloration, ces traitements sont optionnels. Le traitement anti rayure s'opère grâce à l'immersion des verres dans plusieurs vernis. Le vernis subit ensuite une polymérisation qui le fait durcir et permet aux verres d'avoir une surface efficacement protégée. Le traitement antireflet s'effectue sous une « cloche sous vide » qui traite les deux faces successivement grâce à des nanoparticules.

ANNEXE 2 : EXTRAIT DU BILAN SOCIAL

EFFECTIF PAR TYPE DE DE CONTRAT			
	2011	2012	2013
Personnel permanent	425	423	420
Personnel non permanent	32	26	20
TOTAL	457	449	440

EFFECTIF PAR DIRECTION			
	2011	2012	2013
Découpe	41	40	40
Usinage	83	81	80
Polissage	55	54	54
Traitement de verre	92	93	92
Commercial	15	15	15
Finance & Comptabilité	12	9	9
Ressources humaines	7	7	7
Recherche & développement	31	23	20
Marketing & communication	6	5	5
TOTAL	342	327	322

AGE DE L'EFFECTIF au 31/12/2013	
< 20	3%
20 à 30	11%
30 à 40	26%
40 à 50	30%
50 à 60	22%
> 60	8%
TOTAL	100%

ANCIENNETE au 31/12/2013	
< 1 an	4
1 à 5 ans	50
5 à 10 ans	82
10 à 15 ans	55
15 à 20 ans	98
> 20 ans	37

INFORMATIONS DIVERSES			
Taux de rotation	2011	2012	2013
Nombre de travailleurs handicapés	3,50%	3,05	3,10%
Nombre de salariés bénéficiaires de formation	107	112	115
Durée moyenne par action de formation (en jours)	7,2	7,4	8,5
Nombre de jours de grève	0	0	0

ANNEXE 3 : RESULTAT DES ELECTIONS PROFESSIONNELLES 2013

- CFDT : 28%
- Syndicat autonome de l'optique : 21%
- Sud : 16%
- CGT –FO : 14%
- CGC : 12%
- CFTC : 9%

ANNEXE 4 : EXTRAIT DU RAPPORT FINANCIER

en K€	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires	32 758	30 530	28 088
Charges d'exploitation	30 824	29 591	27 444
dont charges de personnel	13 002	12 703	12 520
Charges financières	491	472	460
Résultat Net	27	8	-90

en K€	2011	201	2013
Capitaux propres	2 750	2 500	2 400
dont capital social	300	300	300
Emprunts bancaires	1 200	1 150	1 100
Trésorerie nette	42	27	6

ANNEXE 5 : ETUDE DE L'INSTITUT D'ETUDES MARKETING GfK

2013 : une année compliquée en dépit d'un second semestre positif. Telle est la conclusion du dernier bilan GfK Consumer Choices du marché de l'optique en France. Après un début d'année très négatif, le second semestre s'est avéré dynamique grâce en partie à un retour de la demande. Mais la croissance annuelle du chiffre d'affaires du secteur (+1,2%) ne peut pas occulter la baisse pour la quatrième année consécutive du chiffre d'affaires moyen par magasin (- 1,7%).

Comme chaque année, l'institut GfK a rendu publics les résultats de son baromètre du secteur optique pour l'année 2013. L'instabilité est la tendance majeure des mois qui viennent de s'écouler, une instabilité qui touche toutes les familles de produits : "Au mois de juin 2013, le marché était en décroissance ; mais le second semestre s'est avéré plutôt dynamique en termes de consommation, une tendance qui perdure sur les premiers mois de 2014", analyse Marie Legrand, chef de groupe chez GfK Consumer Choices France. Mais si croissance il y a sur l'ensemble des douze mois

(+1,2 %), elle reste atone : le chiffre d'affaires de l'optique s'élève désormais à 5,794 milliards d'euros contre 5,727 milliards en 2012. Et comme dans le même temps, le marché compte un solde positif de 322 magasins, le chiffre d'affaires moyen par opticien est franchement en perte de vitesse cette année et se rapproche des 500 000 euros.

Dans le détail des différents segments, on note la bonne tenue en 2012 des verres qui continuent d'être les moteurs de la croissance avec +2 % et représentent 57 % du chiffre d'affaires global du secteur. Viennent ensuite les montures (23,3 % en hausse de 1 %). Année noire pour les solaires qui ont souffert à la fois d'une consommation en baisse (compte tenu en partie des conditions météo) et d'une érosion du panier moyen : en recul de 1,2 % en volume (5,26 millions de solaires vendues), le segment affiche un prix de vente moyen TTC en baisse d'un euro (...)

Pour GfK, le secteur de l'optique est l'un des rares dont l'activité reste en croissance, en raison principalement de la démographie française dynamique et de la bonne tenue des produits premium. Sa faible rationalisation visible dans l'augmentation continue des offres, des marques et des magasins, en dépit d'un net ralentissement ces dernières années, le fragilise cependant. "Et ce d'autant qu'Internet devient un canal de distribution alternatif dont la phase de concentration a commencé. Sans compter que les consommateurs sont devenus très sensibles aux prix", conclut Marie Legrand.

ANNEXE 6 : « Viveo : la justice refuse d'annuler le plan social » Le Monde le 03.05.2012

La chambre sociale de la Cour de cassation a invalidé jeudi 3 mai l'arrêt de la Cour d'appel de Paris annulant, pour absence de motif économique, le plan social de l'éditeur de logiciels Viveo. Le dossier devra être rejugé par la cour d'appel de Versailles qui statuera à nouveau en conformité avec l'analyse de la Cour de cassation.

Cette décision de la Cour de cassation était très attendue par les syndicats, juristes mais surtout les entreprises qui refusent l'ingérence du juge dans leur gestion. Viveo était devenu emblématique de la contestation des plans sociaux non motivés par des difficultés économiques.

Les syndicats de l'entreprise contestent depuis 2010 un plan social visant 64 salariés sur les quelque 180 que comptait alors l'entreprise et annoncé quelques semaines après le rachat par le groupe suisse Tenemos. Selon eux, au moment du rachat, Viveo France était une entreprise en bonne santé et le plan social n'était pas justifié par des motifs économiques.

En premier instance, les syndicats avaient été déboutés de leur demande d'annulation du plan social. Puis la Cour d'appel de Paris leur a donné raison en mai 2011, en stipulant dans son arrêt que "la procédure de licenciement collectif engagée par la société Viveo France le 10 février 2010 n'est pas fondée sur un motif économique".

Le 11 avril, lors de l'audience de la Cour de cassation, l'avocat général s'était prononcé en faveur d'une cassation du jugement de la Cour d'appel de Paris. Le magistrat avait estimé qu'il fallait s'en tenir à la jurisprudence et que le juge ne pouvait suspendre un plan, et donc les licenciements, qu'en cas d'insuffisance des mesures d'accompagnement ou de non-respect de la procédure de consultation des représentants du personnel.

ANNEXE 7 : PROCEDURE DE LICENCIEMENTS COLLECTIF

Source : ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

La loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 a profondément modifié les procédures de licenciement collectif pour motif économique, qu'il s'agisse, notamment, des modalités de consultation des représentants du personnel, du rôle de l'administration et du processus d'élaboration du plan de sauvegarde de l'emploi. Les dispositions de cette loi sont applicables aux procédures engagées à compter du 1er juillet 2013.

Information des représentants du personnel en vue de leur consultation

L'employeur adresse aux représentants du personnel (selon le cas, délégués du personnel ou comité d'entreprise), avec la convocation à la première réunion, tous renseignements utiles sur le projet de licenciement collectif.

Il indique :

- 1° La ou les raisons économiques, financières ou techniques du projet de licenciement ;
- 2° Le nombre de licenciements envisagé ;
- 3° Les catégories professionnelles concernées et les critères proposés pour l'ordre des licenciements ;
- 4° Le nombre de salariés, permanents ou non, employés dans l'établissement ;
- 5° Le calendrier prévisionnel des licenciements ;
- 6° Les mesures de nature économique envisagées.

Consultation des représentants du personnel

L'employeur qui envisage de procéder à un licenciement collectif pour motif économique d'au moins 10 salariés dans une même période de 30 jours réunit et consulte, selon le cas, le comité d'entreprise (CE) ou les délégués du personnel. L'autorité administrative est informée de ces consultations.

Le comité d'entreprise tient au moins deux réunions espacées d'au moins 15 jours. Il rend ses deux avis dans un délai qui ne peut être supérieur, à compter de la date de sa première réunion au cours de laquelle il est consulté sur les 1° et 2° ci-dessus, à :

- 1° Deux mois lorsque le nombre des licenciements est inférieur à 100 ;
- 2° Trois mois lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 100 et inférieur à 250 ;
- 3° Quatre mois lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 250.

Une convention ou un accord collectif de travail peut prévoir des délais différents.

En l'absence d'avis du comité d'entreprise dans les délais mentionnés ci-dessus, le CE est réputé avoir été consulté, dès lors qu'il a été régulièrement convoqué. Dans le délai ainsi fixé, l'employeur met à l'étude les suggestions relatives aux mesures sociales envisagées et les propositions alternatives au projet de licenciement formulées par le comité d'entreprise. Il leur donne une réponse motivée.

Le CE peut recourir à l'assistance d'un expert-comptable dans les conditions fixées par les articles L. 1233-34 et L. 1233-35 du code du travail. Lorsque le comité d'entreprise recourt à l'assistance d'un expert-comptable, l'employeur en informe la Direccte auquel il transmet également le rapport établi par l'expert et les modifications éventuelles du projet de licenciement.

Information de l'autorité administrative

Tout projet de licenciement pour motif économique d'au moins 10 salariés dans une même période de 30 jours est notifié par l'employeur à la Direccte. Lorsque l'entreprise est dotée de représentants du personnel, la notification est faite au plus tôt le lendemain de la date prévue pour la première réunion de consultation de ces représentants (voir ci-dessus). La notification est accompagnée de tout renseignement concernant la convocation, l'ordre du jour et la tenue de cette réunion. Au plus tard à cette date, elle indique, le cas échéant, l'intention de l'employeur d'ouvrir la négociation visant, par un accord collectif majoritaire, à définir le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi ; le seul fait d'ouvrir cette négociation avant cette date ne peut constituer une entrave au fonctionnement du comité d'entreprise.

L'ensemble des informations communiquées aux représentants du personnel lors de leur convocation aux réunions prévues pour leur consultation sur le projet de licenciement économique est communiqué simultanément à la Direccte. L'employeur lui adresse également les procès-verbaux des réunions. Ces procès-verbaux comportent les avis, suggestions et propositions des représentants du personnel.

L'autorité administrative, en la personne le plus souvent du Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, intervient à tous les stades de la procédure de licenciement collectif pour motif économique. Les modalités de cette intervention diffèrent selon que l'entreprise est tenue, ou non, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Entreprises soumises à l'obligation d'établir un PSE

Pour ces entreprises, l'intervention de l'autorité administrative est directement liée au processus d'élaboration du PSE tel qu'il est désormais fixé par la loi du 14 juin 2013 citée en référence.

La Direccte qui sera amenée à valider l'accord majoritaire fixant le contenu du PSE et/ ou à homologuer le document établi par l'employeur peut ainsi :

1° présenter toute proposition pour compléter ou modifier le PSE en tenant compte de la situation économique de l'entreprise. Ces propositions sont formulées avant la dernière réunion du comité d'entreprise. Elles sont communiquées à l'employeur et

au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel. L'employeur adresse une réponse motivée à la Direccte. En l'absence de représentants du personnel, ces propositions ainsi que la réponse motivée de l'employeur à celles-ci, qu'il adresse à la Direccte, sont portées à la connaissance des salariés par voie d'affichage sur les lieux de travail ;

2° présenter à l'employeur, à tout moment en cours de procédure, toute observation ou proposition concernant le déroulement de la procédure ou les mesures sociales du PSE. La Direccte envoie simultanément copie de ses observations au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel et, lorsque la négociation de l'accord collectif majoritaire visant à définir le contenu du PSE est engagée, aux organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. L'employeur répond à ces observations et adresse copie de sa réponse aux représentants du personnel et, le cas échéant, aux organisations syndicales.

ELEMENTS DE CORRECTION

INTRODUCTION

Ce sujet ne nécessite pas de diagnostic mais suggère la mise en place de plans de communication et d'une organisation des tâches à réaliser par la GRH dans le cadre d'un licenciement collectif.

Cette situation est critique pour une entreprise qui risque un embrasement social, des pertes d'exploitation et le départ des talents.

La transparence est une condition nécessaire à toute restructuration : tous les acteurs internes et externes ont besoin d'être rassurés.

Un plan de communication doit être construit.

Il s'accompagne d'une politique RH adaptée.

Plans de communication

	PLAN DE COMMUNICATION INTERNE		PLAN EXTERNE
	sortants	restants	Clients – Fournisseurs – Collectivité
OBJECTIFS	<p>Comprendre le licenciement économique</p> <p>Respecter les salariés : transparence + précision</p> <p>Eviter la rumeur</p> <p>Eviter le conflit social</p> <p>Respecter la réglementation</p>	<p>Préserver la confiance et l'engagement</p> <p>Eviter les départs</p> <p>Eviter le conflit social</p> <p>Eviter la rumeur</p> <p>Limiter le syndrome du survivant</p>	<p>Rassurer</p> <p>Maintenir la relation</p>
EMETTEUR	Directeur général + DRH	Managers intermédiaires (responsables opérationnels)	Direction générale => collectivités locales + presse
CONTENU	<p>Situation économique</p> <p>Motifs des licenciements - Stratégie</p> <p>Mesures d'accompagnement –PSE</p> <p>Déroulement de la procédure (dictée par la loi)</p> <p>Création d'une cellule d'information et</p>	<p>Situation économique</p> <p>Motifs des licenciements - Stratégie</p> <p>Perspectives de développement (R&D) au niveau de l'entreprise et au niveau individuel</p>	<p>Motifs des licenciements - Stratégie</p> <p>Perspectives de développement</p>

	d'assistance.	Mesures d'accompagnement	
MEDIA	Communication orale : groupe et interpersonnelle	Communication orale : groupe	Dossier de presse => journalistes Responsables commerciaux => clients Responsables des achats => fournisseurs DG => Maire
QUAND ?	JOUR J : Information obligatoire au CE du projet de licenciement collectif Information des salariés concernés (pour éviter que les salariés n'apprennent leur licenciement dans la presse)	J+1	Le dossier de presse sera remis à l'issue du CE (pour éviter la divulgation d'information erronée) Les responsables commerciaux et achats diffuseront un message formalisé lors de leurs prochains échanges

Commentaires :

- Le bon timing : pour éviter la rumeur, la bonne information doit être transmise à tous les acteurs de façon simultanée.
- La forme écrite de la communication est proscrite en interne : les salariés ont besoin d'être rassurés et les échanges oraux sont plus à même de répondre à toutes leurs interrogations.
- Valeurs à mettre en avant : respect, transparence, équité, loyauté.

Accompagnement de la GRH

Lors des réductions d'effectifs, il ne suffit pas de se soucier uniquement des personnes dont on se sépare, il faut aussi s'intéresser à ceux qui restent afin de prévenir une crise de confiance et/ou une dégradation du climat social.

A. Informer et Former

Mise en place d'une cellule d'information et d'assistance :

- Besoin d'une communication individualisée pour les sortants (montrer aux restants que les licenciés sont pris en charge).
- Formation de la ligne hiérarchique pour qu'elle soit apte à diffuser un message unique à l'ensemble des acteurs et répondre à toutes les interrogations.

B. Gérer les départs (obligations de reconversion, procédure de licenciement collectif)

- Utiliser les différents dispositifs de reconversion
- Organisation du processus du licenciement collectif

C. Gérer le « syndrome du survivant »

- La gestion satisfaisante des départs permet aussi de maintenir l'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise.
- Favoriser l'empowerment des talents pour leur donner des raisons de rester.
- Actionner les leviers de la motivation
- Renforcer la culture d'entreprise
- Réaffirmer le leadership et le projet de l'entreprise

CONNAISSANCES ASSOCIEES

Analyse transactionnelle de Berne

Cette analyse peut être évoquée pour définir l'objectif du plan de communication : quelles sont les attentes des destinataires ? (ils sont « enfants » et souhaitent être rassurés) et quels doivent être la forme et le fond de la communication de la direction, cette dernière, doit être « parent » (réconfort) et « adulte » (transparence et précision).

Le modèle de Shannon et Weaver

Cette théorie peut être évoquée pour expliquer l'impact de la rumeur qui brise la communication. En effet, l'annonce d'un projet de licenciement collectif crée un contexte qui peut rendre inaudible les messages de la direction.

Le syndrome du survivant

Le salarié peut se sentir coupable car il a pris la place d'un autre, il a le sentiment d'avoir trahi (il a sauvé son poste au détriment des autres ou il n'a pas soutenu les licenciés pour préserver sa situation. Ce sentiment fautif peut être à l'origine de mal être, de dépression. Il peut nuire à la productivité et provoquer le départ du salarié.

Pour Mishra et Spreitzer (1998), les licenciements économiques ont deux conséquences sur les survivants :

- diminution de l'engagement, de la loyauté et de la confiance (les salariés s'estiment toujours en situation précaire).
- Le départ des plus performants

Solutions : il faut réaffirmer le leadership, donner de bonnes raisons de rester (renforcer l'autonomisation, réaffirmer le projet et assurer la « bonne » gestion des sortants.

Résistances au changement

Crozier et Friedberg

Connaissances juridiques :

- Obligations de reclassement
- Obligations d'adaptation
- Plan de sauvegarde de l'emploi
- Dispositifs particuliers de reclassement
- Ordre des licenciements
- Procédure de licenciement pour les entreprises de 50 salariés et plus
- Accord de méthode / accord collectif

OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

SUJETS PROPOSÉS

Cette année, deux sujets ont été tirés au sort :

Sujet : cas Art Table

- Dossier 1 : augmentation de capital
- Dossier 2 : gestion des stocks

Sujet : cas Meublo

- Partie 1 : analyse de l'activité
- Partie 2 : tableaux de flux
- Partie 3 : marge sur coût spécifique

ELÉMENTS STATISTIQUES

- Nombre de candidats admissibles : 18
- Nombre de candidats interrogés : 17
- Nombre de candidats absents : 1
- Nombre de candidats admis : 11

DISTRIBUTION DES NOTES :

Moyenne : 9,88

Ecart-type : 3,47

Note la plus haute : 19

Note la plus basse : 5

Répartition des notes	Nombre de candidats
Note < 5	0
$5 \leq \text{note} < 8$	5
$8 \leq \text{note} < 10$	3
$10 \leq \text{note} < 12$	3
$12 \leq \text{note} < 14$	5
Note ≥ 14	1

Total	18
-------	----

PRÉSENTATION DES SUJETS

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

Sujets	Thèmes et compétences
Cas Art Table	<p>Dossier 1 : augmentation de capital</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - présenter l'intérêt des augmentations de capital dans le financement des entreprises - calculer les droits attachés et comptabiliser les opérations d'augmentation de capital. - présenter l'incidence du financement sur les comptes annuels. - discuter la notion de risque d'exploitation à partir d'un écart-type donné. <p>Dossier 2 : Gestion des stocks</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - présenter les objectifs de la gestion des stocks ; - calculer un optimum avec ou sans pénurie dans un avenir certain ou incertain ; - montrer l'incidence de la gestion des stocks dans la gestion opérationnelle de l'entreprise.
Cas Meublo	<p>Partie 1 : Analyse de l'activité</p> <p>Le candidat doit être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Commenter l'activité de la société - Analyser des différences selon le référentiel comptable. <p>Partie 2 : Tableaux de flux</p> <p>Le candidat devait être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprendre l'intérêt et les limites des tableaux de financement et de flux de trésorerie - construire le tableau de flux de trésorerie

	Partie 3 : Marge sur coût spécifique
--	--------------------------------------

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

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.

La deuxième partie de l'oral se déroule sous forme d'un entretien avec le jury. Il s'agit de vérifier que le sujet a été bien compris et que les dimensions techniques sont maîtrisées. Il cherche également à mesurer la capacité du candidat à transposer le thème du sujet (ou des notions) dans une classe de BTS CGO.

Les questions posées par le jury ne doivent pas être interprétées par le candidat comme une remise en cause du travail présenté ; il s'agit souvent pour le jury de vérifier qu'un concept est maîtrisé, que les transversalités avec d'autres concepts du domaine de la gestion sont connus.

Le jury a constaté que certains candidats ne disposaient pas des connaissances nécessaires pour résoudre les cas proposés. Les lacunes étaient parfois encore plus manifestes lors des réponses

aux questions du jury. Les concepts étaient alors exposés de façon imprécise, parfois même confuse voire erronée et les candidats éprouvaient des difficultés à les relier aux techniques mises en œuvre et aux cas proposés.

Les candidats ne doivent pas se contenter de lire un extrait de manuels (surtout lorsque des définitions sont demandées) mais doivent commenter les éléments clés des définitions et les appliquer au cas proposé (une lecture approfondie des annexes est alors indispensable).

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

Le jury 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. Tout candidat présentant un dossier inachevé ou ne traitant pas un dossier est pénalisé lors de la notation.

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

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 (vidéoprojecteur et tableau). Par exemple, l'utilisation du vidéoprojecteur 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.

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

La préparation ne 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.

La société Meublo est une société anonyme créée en 1965 spécialisée dans la fabrication de meubles en bois destinés à l'aménagement de bureaux. Les produits proposés (bureaux, chaises, meubles à tiroirs et tables) sont conçus et assemblés en France.

A la suite de quelques années difficiles, le résultat de la société est relativement stable depuis deux années et le dirigeant de la société, Monsieur Martin, envisage le développement d'un nouveau marché, celui de grandes tables de réunion ovales. Néanmoins, avant d'engager toute démarche, le dirigeant aimerait connaître les points forts et les points faibles de son organisation. Ce diagnostic sera utile pour préparer les dossiers de financement pour acquérir les nouvelles immobilisations.

Le dirigeant souhaite également améliorer la gestion des stocks de la société Meublo. En effet, la société entretient de nombreuses relations avec des fournisseurs car de nombreuses références sont nécessaires à la fabrication de leurs meubles. Le dirigeant reconnaît que le nombre de commandes passées et les quantités commandées ne sont pas optimales pour la société et sont certainement à l'origine de coûts supplémentaires.

Ce dossier permet notamment d'analyser la performance ainsi que la situation financière de la société Meublo. Pour réaliser le diagnostic financier de la société Meublo, l'analyse de l'activité et l'analyse de la situation financière sont demandées.

A. Première partie

- 1) A partir des annexes 1 et 2, commenter l'activité de la société Meublo pour l'exercice 2013. La réponse doit être structurée et des calculs pertinents sont attendus.
- 2) Aucune information n'est fournie sur le montant des charges de personnel extérieur à l'entreprise ou de redevances de crédit-bail. En quoi ces informations peuvent-elles être utiles ?
- 3) La société Meublo établit des états financiers selon les règles françaises de la comptabilité. Votre analyse aurait-elle été identique si les états financiers avaient été établis selon les normes comptables internationales ? Justifier la réponse.
- 4) En quoi les retraitements comptables favorisent-ils l'image fidèle de l'entreprise ?

B. Deuxième partie

- 1) Rappeler les enjeux d'un tableau de financement.**

- 2) A partir des annexes 1, 3 et 4, définir les notions et justifier les calculs issus du tableau de financement présenté en annexe 5 :
 - La capacité d'autofinancement
 - Le montant des dividendes distribués
 - Les acquisitions d'immobilisations corporelles
 - L'augmentation des capitaux propres
- 3) Commenter le tableau de financement.
- 4) Rappeler les enjeux du tableau de flux de trésorerie.
- 5) A partir des annexes 1, 3, 4 et 5, réaliser le tableau de flux de trésorerie (le modèle vous est fourni en annexe 6).
- 6) Commenter le tableau de flux de trésorerie.
- 7) Pour prévenir la défaillance, l'entreprise doit-elle plutôt surveiller la formation du résultat ou les flux de trésorerie ?

C. Troisième partie

- 1) Quelles seraient les démarches à mettre en œuvre pour déterminer des marges sur coûts spécifiques ?
- 2) Compte tenu des documents présentés, l'entreprise est-elle en capacité de chiffrer un seuil de rentabilité ? Justifier la réponse.

ANNEXES

ANNEXE 1 Compte de résultat de la société Meublo pour la période du 01/01/2013 au 31/12/2013

(en milliers d'euros)

Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
<u>Charges d'exploitation</u>		<u>Produits d'exploitation</u>	
Achats de marchandises	7 623	Ventes de marchandises	5 125
Variations des stocks de marchandises	1 650	Production vendue de biens et services	27 250
Achats stockés de matières premières	10 900	Production stockée	0
Variations des stocks de matières premières	125	Subventions d'exploitation	138
Autres achats et charges externes	3 080	Reprises sur dépréciations	250
Impôts, taxes et versements assimilés	557	Reprises sur provisions	0
Salaires et traitements	546	Transferts de charges	187
Charges sociales	315		
Dotations aux amortissements et dépréciations	2 550		
Dotations aux provisions	125		
Autres charges	400		
	40	<u>Produits financiers</u>	25
<u>Charges financières</u>	1 275	Produits de participation	125
Dotations aux dépréciations financières		Autres intérêts et produits assimilés	
Intérêts et charges assimilées	134	<u>Produits exceptionnels</u>	13
	488	sur opérations de gestion	750
<u>Charges exceptionnelles</u>		Produits des cessions d'actifs	12
sur opérations de gestion		Subvention d'investissement virée au résultat	
Valeur comptable des éléments d'actifs cédés	1 365		
	2 702		
Impôts sur les bénéfices	-----		-----
	--		--
Solde créditeur (profit)	33 875		33 875
		Total	
Total			

ANNEXE 2 : Informations sectorielles pour l'exercice 2013

	Secteur
Taux de variation du CA	17 %
Taux de profitabilité (ou taux de marge nette)	12 %
Taux de marge commerciale	60 %
Taux d'EBE (ou taux de marge brute)	22 %

ANNEXE 3

Bilan de la société Meublo au 31/12/2013 (en milliers d'euros)

BILAN ACTIF - Meublo	31/12/2013			31/12/2012
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Installations techniques				
Autres immobilisations corporelles	15 825	3 750	12 075	11 178
Avances et acomptes	6 275	1 460	4 815	1 637
Participations	0	0	0	1 625
Prêts	627	40	587	0
Autres immobilisations financières	250	0	250	300
	437	0	437	312
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	23 414	5 250	18 164	15 052
Stocks de matières premières				
Stock de marchandises	1 162	0	1 162	2 500
Clients	428	0	428	80
Autres créances d'exploitation	2 245	500	1 745	1 870
Valeurs mobilières de placement	270	0	270	232
Disponibilités	0	0	0	180
Charges constatées d'avance	105	0	105	85
TOTAL ACTIF CIRCULANT	4 210	500	3 710	4 947
TOTAL ACTIF	27 624	5 750	21 874	19 999

BILAN PASSIF - Meublo	31/12/2013	31/12/2012
Capital social	1 875	1 000
Primes d'émission, de fusion, d'apport	321	258
Réserve légale	100	100
Autres réserves	3 580	3 600
Report à nouveau	75	150
Résultat	2 702	2 125
Subvention d'investissement	50	0
TOTAL CAPITAUX PROPRES	8 703	7 233
Provisions pour risques et charges	125	0
TOTAL PROVISIONS	125	0
Emprunts auprès des établissements de crédit (1)	10 428	10 167
Dettes fournisseurs	2 300	2 237
Dettes fiscales et sociales	105	225
Dettes sur immobilisations	70	0
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	143	137
TOTAL DETTES	13 046	12 766
TOTAL PASSIF	21 874	19 999
(1) dont concours bancaires courants	62	0

ANNEXE 4 Informations complémentaires

Au cours de l'année 2013, la société Meublo a augmenté son capital pour partie en numéraire et à hauteur de 625 000 € par incorporation d'autres réserves.

Le chiffre d'affaires HT de l'exercice 2012 s'élève à 39 450 000 €.

Tableau des immobilisations (en milliers d'euros)

	Valeur brute au 01/01/2013	Augmentation	Diminution	Valeur brute au 31/12/2013
Immobilisations corporelles	16 462	6 613	975	22 100
Avances et acomptes	1 625	0	1 625	0
Immobilisations financières	612	752	50	1 314
Total	18 699	7 365	2 650	23 414

Tableau des amortissements et dépréciations (en milliers d'euros)

	Valeur au 01/01/2013	Augmentation	Diminution	Valeur au 31/12/2013
Amortissements des immobilisations	3 647	2 050	487	5 210
Dépréciations des immobilisations corporelles	0	0	0	0
Dépréciations des immobilisations financières	0	40	0	40
Dépréciations des créances clients	250	500	250	500
Total	3 897	2 590	737	5 750

ANNEXE 5

Tableau de financement de la société Meublo pour l'exercice 2013 (en milliers d'euros)

Emplois		Ressources	
Dividendes distribués	1 595	Capacité d'autofinancement	4 893
Acquisitions d'immobilisations -corporelles	4 988	Cessions ou réductions d'immobilisations	750
-financières	752	-corporelles	50
Remboursement de dettes financières	1 265	-financières	
		Augmentation des capitaux propres	313
		-augmentation de capital	62
		-augmentation des autres capitaux	1 464
	8 600	Augmentation des dettes financières	7 532
TOTAL EMPLOIS		TOTAL RESSOURCES	1 068
Variation du FRNG (ressource nette)		Variation du FRNG (emploi net)	

	Besoin (1)	Dégagement (2)	Solde (2-1)
Variations des actifs d'exploitation			
Stocks et en cours		990	
Créances des clients et autres créances d'exploitation	183		
Variations des dettes d'exploitation		63	
Dettes fournisseurs	120		
Dettes fiscales et sociales			750
Variation « exploitation » (A)			
Variations des autres débiteurs			
Variations des autres créanciers		76	
Variation « hors exploitation » (B)			76
Variation des disponibilités		180	
Variation des concours bancaires courants		62	
Variation nette de la trésorerie (C)			242
Variation du fonds de roulement (A+B+C)			1 068

ANNEXE 6

Tableau de flux de trésorerie de la société Meublo pour l'exercice 2013 (à compléter)

Le modèle proposé est celui de l'ordre des experts comptables. Les actifs circulants sont intégrés dans le besoin en fonds de roulement pour leur valeur nette.

Aucun signe n'est indiqué dans le modèle. Chaque ligne du tableau complété devra comporter le signe à utiliser pour obtenir le total de chaque type de flux.

Flux de trésorerie liés à l'activité Résultat net Amortissements et provisions Plus-values ou moins-values de cessions Transfert de charges Quote-part de subventions d'investissements virées au résultat = Marge brute d'autofinancement Variation du BFR lié à l'activité Flux net de trésorerie généré par l'activité (A)	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement Acquisitions d'immobilisations Cessions d'immobilisations nettes d'impôts Réduction d'immobilisations financières Variation des dettes et créances sur immobilisations Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement Dividendes versés Incidence des variations de capital Émission d'emprunt Remboursements d'emprunt Subventions d'investissement reçues Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)	
Flux de trésorerie (A+B+C)	
Variation de trésorerie Trésorerie d'ouverture Trésorerie de clôture	

OPTION C : ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

ADMISSION

SUJETS PROPOSES

Cette année encore, trois cas ont été proposés aux candidats couvrant des problématiques marketing variées. Et comme les années précédentes, 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. Même sur des marchés B to C, ces cas impliquaient tous la prise en compte d'une dimension B to B. Les transactions B to B représentant la plus grande partie des échanges commerciaux, il est essentiel que les candidats soient également familiarisés avec ce type de problématiques.

Synapse développement

- **Activité** : Développement d'applications de valorisation de contenus et d'analyse de données textuelles, et notamment d'un correcteur orthographique et stylistique, CORDIAL, essentiellement à destination du grand public.
- **Problématique** : Évaluer l'opportunité et les modalités d'une revitalisation du segment grand public dans un contexte de forte concurrence et avec des moyens limités.
- **Points à développer plus particulièrement** : identification de nouvelles cibles, adaptation de l'offre, communication digitale, distribution en ligne.

Groupe Moysse

- **Activité** : constructeur de maisons individuelles ayant perdu sa différenciation et son avantage concurrentiel.
- **Problématique** : identifier des axes stratégiques de croissance et proposer des mises en œuvre opérationnelles.
- **Points à développer plus particulièrement** : repositionnement, segmentation de marché, communication.

Quickciel

- **Activité** : fabrication de panneaux de toits isolants tout en un offrant une très bonne performance thermique, un gain de simplicité et de temps à la pose et un gain de place
- **Problématique** : relancer les ventes, actuellement en nette baisse.
- **Points à développer plus particulièrement** : diagnostic stratégique, distribution et force de vente, segmentation et ciblage.

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats présents : 44

Moyenne : 8,56

Note de la meilleure copie : 16

Note la plus basse : 2

Ecart-type : 4,33

Répartition des notes

Nombre de copies		
0 à 5 non compris	11	25,00%
5 à 8 non compris	10	22,73%
8 à 10 non compris	8	18,18%
10 à 12 non compris	3	6,82%
12 à 14 non compris	2	4,55%
14 à 15,5 compris	10	22,73%

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

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

Cette épreuve a pour objectif d'évaluer diverses compétences.

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

- 1) Les principaux concepts, outils et approches du marketing ;
- 2) Une connaissance raisonnable des réalités et des pratiques professionnelles. Il s'agit de faire des propositions réalistes, de connaître les mécanismes des actions marketing, tant au plan juridique, économique que budgétaire. La commission n'attend pas des budgets de plan marketing à l'euro près mais souhaite que les actions proposées soient associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Une proposition doit être concrète. Par exemple, beaucoup de candidats suggèrent de façon très floue de monter des « partenariats ». Si aucun détail n'est donné sur la nature des partenaires, les

modalités contractuelles du partenariat, la forme juridique, ou encore la répartition des revenus éventuels, la proposition manque beaucoup d'intérêt ;

- 3) Méthodologies de traitement de l'information qualitative, les outils, tests et indicateurs statistiques couramment utilisés dans les études marketing.

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

Cette appropriation est, dans une certaine mesure, une interprétation, un choix d'orientation du cas. Le bon candidat conduit son diagnostic sans forcément exploiter tous les éléments proposés ; il distingue ce qui est essentiel de ce qui est marginal. Il sait éventuellement - sans en abuser et remettre en cause le sujet proposé - identifier les éléments qui manquent ou qui lui paraissent insuffisamment fournis pour mener à bien un diagnostic pleinement satisfaisant.

Il est important que ce diagnostic soit mené en utilisant une grille d'analyse permettant une synthèse de laquelle découle une problématique claire, construite et argumentée. La problématique doit être envisagée comme une question que se poserait un manager marketing pour améliorer la situation de son entreprise.

La troisième compétence évaluée chez le candidat est sa capacité à élaborer une préconisation en relation avec le diagnostic et répondant à la problématique. À cet égard, la déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles est un écueil souvent constaté. Trop de candidats ne s'appuient pas de façon explicite sur les lignes force du diagnostic pour proposer une réponse au cas. Même si la réponse donnée est correcte, le processus déductif doit être expliqué lors de la présentation. Si elle est incohérente, elle laisse apparaître une faille dans les capacités d'analyse qui ne peut conduire qu'à une mauvaise appréciation du travail. Le jury souhaite rappeler que le traitement d'une étude de cas en marketing est avant tout un exercice de cohérence. La créativité dans les préconisations est souhaitée pour peu qu'elle s'appuie un raisonnement bâti sur des éléments du diagnostic.

Par ailleurs, il est important de distinguer la stratégie marketing des préconisations correspondant à la mise en œuvre opérationnelle. La problématique du cas déclenche une réflexion sur des objectifs argumentés, qu'ils soient quantitatifs et/ou qualitatifs. Il est attendu du candidat qu'il établisse une ou plusieurs réponses stratégiques susceptibles de permettre d'atteindre ces objectifs. Le candidat choisit alors entre ces options, celle qui lui semble la plus adaptée et explique les choix opérationnels qu'elle implique. La capacité à identifier des alternatives stratégiques et à faire un choix parmi ces alternatives relève des missions du manager marketing.

Trop peu de candidats font cet effort. L'immense majorité s'engage sur une solution stratégique unique (voire directement sur des recommandations opérationnelles). Il est rappelé que les outils classiques d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion. À titre d'illustration enfin, pour l'un des cas il s'agissait d' « évaluer l'opportunité et les modalités d'une revitalisation du segment grand public ». Il est frappant, alors même que la formulation de l'objet du cas les y invitait clairement, qu'aucun candidat n'ait envisagé la possibilité de ne pas revitaliser ce segment grand public, mais de le laisser décliner pour déployer des ressources sur d'autres projets. Peut-être n'était-ce pas la bonne solution, mais c'était une alternative stratégique à étudier.

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

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

Écoute, parce que le candidat qui n'avait pas identifié toutes les implications du cas, peut, s'il voit où le jury l'amène, y trouver le moyen de démontrer des compétences qu'il n'avait pas su mettre en avant pendant son exposé. Mieux vaut donc bien avoir compris le sens de la question et avoir bien réfléchi à la réponse.

Ouverture, car le bon candidat sait reconnaître ses erreurs et admettre ses lacunes, 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.

SUR LA FORME

Cette année, les candidats avaient la possibilité d'utiliser un logiciel de présentation convertie au format PDF pour l'exposé. L'ensemble des candidats a saisi cette possibilité. Si cela ne change en aucune façon les disparités sur le fond, cette solution permet aux candidats de s'appuyer sur un support mieux construit et plus lisible. Les présentations gagnent en fluidité. De ce point de vue, la commission marketing tient à saluer cette évolution et encourage vivement les futurs candidats admissibles à l'adopter. En revanche, le visuel ne doit servir qu'à présenter le plan, à soutenir l'argumentation, à illustrer un propos, à schématiser une démarche ou à valoriser un choix. Il ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale.

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

Dans l'ensemble, les candidats maîtrisent leur stress. Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et une expression fluide sont les principales qualités attendues. Un bon contact visuel avec le jury est également indispensable pour créer une communication empathique.

Pour conclure, l'épreuve orale en marketing requiert des qualités et des compétences spécifiques. Cela peut expliquer des différences de notes importantes entre l'écrit et l'oral. Cette année, la note moyenne est très proche de celle de l'année précédente car, pour l'essentiel, les mêmes erreurs et les mêmes failles ont été observées. La distribution des notes révèle néanmoins de fortes disparités mais aussi une spécificité de l'épreuve : si près de la moitié des candidats obtient une note inférieure à 8, presque un quart des candidats obtient une note supérieure ou égale à 14. En d'autres termes, l'épreuve est discriminante. Cela souligne un contraste marqué entre d'un côté des candidats qui connaissent bien le marketing, font les bons diagnostics et en déduisent des préconisations stratégiques et opérationnelles réalistes, et d'autres pour lesquels la connaissance de la discipline reste superficielle ou trop théorique. Le jury recommande ainsi aux candidats dont le marketing n'est pas la spécialité première de sérieusement s'entraîner à cette épreuve particulière. Le meilleur moyen pour progresser est de sortir de son rôle de candidat pour endosser celui du manager.

ANALYSE D'UN SUJET : GROUPE MOYSE

Consigne : Après avoir réalisé un diagnostic du marché de l'entreprise et de la situation de l'entreprise sur celui-ci, vous identifierez ses principaux axes stratégiques de croissance et proposerez des mises en œuvre opérationnelles. Vous vous attacherez à justifier vos réponses.

Il s'agit d'un cas extrêmement classique dans lequel, sont clairement attendues une proposition stratégique et des mises en œuvre opérationnelles s'appuyant sur un diagnostic de la situation de l'entreprise.

Le sujet pouvait être posé par le candidat en ces termes : dans un secteur de la construction de maisons individuelles soumis à de fortes turbulences, quels sont les principaux axes de croissance stratégiques envisageables pour l'entreprise Moyse, qui progressivement a perdu sa différenciation ? L'entreprise était spécialisée dans l'habitat économe en énergie mais la RT2012 a banalisé ce positionnement.

Typiquement, ce cas offrait beaucoup de liberté. Diverses options étaient possibles pour peu qu'elles soient justifiées.

1. DIAGNOSTIC

Le diagnostic pouvait s'articuler autour d'une analyse SWOT classique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Importance du logement dans la politique gouvernementale - Besoin en logement demeurant important en France, même si le marché est morose - Obligation (légales ou en raison de la pression des acheteurs ou loueurs) de respecter de nouvelles normes pour réhabiliter les logements (vente ou location) - Démarche volontaire de la part des individus de faire des économies d'énergie - Dispositifs fiscaux incitatifs. 	<p>Période de très forte turbulence</p> <p>Législatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'établissement de nouvelles normes très contraignantes (annexe 12 et 13 en particulier), à court et long termes... et qui font grimper les coûts (annexe 8) <p>Concurrence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le bâtiment est un secteur qui subit la crise de plein fouet (voir les chiffres des annexes 6, 7 et 8) = pertes d'emplois, baisse des constructions neuves depuis 2008/2009... - La concurrence est exacerbée, qui offre aussi des maisons BBC, et aboutit à faire baisser les prix sur le marché, malgré la hausse des coûts liés aux normes, d'où un problème de rentabilité <p>Demande :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une crise qui réduit la capacité des ménages à prendre des risques financiers et à s'engager dans des projets à long terme = peur ou incapacité d'investir <p>- En conclusion, une conjugaison de différents facteurs qui annoncent des difficultés très importantes dans ce secteur d'activité</p>
Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - Une expérience certaine dans la construction de maisons économes en énergie - Un savoir-faire dans différents secteurs d'activité : rénovation / construction neuve / isolation = diversification commerciale importante, couverture du marché - La maîtrise de la norme RT 2020 (label BEPOS, maison témoin) = avance sur la concurrence - Taille de l'entreprise relativement importante pour ce secteur d'activité (130 	<p>Une faiblesse principale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une fragilité face à la nouvelle concurrence due au changement de norme en 2013 : perte de l'avantage concurrentiel - N'a pas su garder « une longueur d'avance »

salariés) - Bonne santé financière - Bonne notoriété (voir les annexes parlant de l'entreprise) - Couverture géographique cohérente (deux régions proches = Bourgogne / Franche-Comté)	
---	--

La bonne santé financière de l'entreprise lui permet, par rapport à la concurrence, de prendre des risques. Moyse avait, globalement, une avance sur les autres acteurs grâce au BBC. Elle vient de perdre cet avantage. Quelles sont les solutions envisageables sachant que l'entreprise dispose d'atouts notables dans cette nouvelle donne ?

2. AXES DE CROISSANCE :

Les candidats avaient une marge de liberté car plusieurs pistes pouvaient être exploitées, sans forcément être exclusives les unes par rapport aux autres.

- 1) Continuer à prendre une longueur d'avance sur la concurrence et se lancer dans la RT 2020 = élargissement de la gamme avec les maisons MOYSE. Bonne maîtrise de cette norme par l'entreprise et pas de concurrence dans la zone de chalandise (carte annexe 15).
- 2) Faire des maisons BBC à prix compétitif = élargissement de la gamme avec la marque ROCBRUNE. Mais cela pose un problème de cohérence entre les produits de l'entreprise si les deux axes sont développés conjointement. Au niveau opérationnel, il faut certainement séparer ces deux activités ayant des positionnements très différents (donc, deux sites Internet, des outils de communication différents, etc.).
- 3) Accroître la présence de l'entreprise Moyse sur le marché de la rénovation et/ou de l'isolation. Le développement est très important dans ce secteur qui offre un réel potentiel de croissance.

À ce stade, le candidat doit choisir les axes de croissances qu'il retient et justifier ses choix

3. MISES EN ŒUVRE OPERATIONNELLE

Toute proposition cohérente était acceptée. En effet, selon les axes de développement, la stratégie marketing pourra être très différente (haut de gamme avec la RT 2020, label BEPOS / respecter les normes BBC en baissant les prix ce qui correspond à un alignement sur la concurrence, viser le marché de particuliers ou des professionnels, développer la rénovation et/ou la construction neuve, l'isolation, ...)

Étaient particulièrement attendues ici :

- Une réflexion sur les marques et la structure de l'entreprise dans l'hypothèse où elle mènerait conjointement la construction de maisons d'entrée de gamme et de maisons innovantes haut de gamme suivant la norme RT2020 ;
- Une réflexion sur la politique tarifaire ;
- Des propositions sur la communication quel(s) que soit(ent) le(s) axe(s) de croissance choisi(s), notamment la communication numérique.

CONSEILS AUX CANDIDATS

En résumé, les critères d'évaluation de la prestation orale du candidat sont :

- la pertinence du diagnostic par rapport à la situation proposée
- la cohérence des propositions stratégiques par rapport au diagnostic,
- la justification des choix stratégiques effectués,
- et le réalisme et la cohérence des recommandations opérationnelles.

Durant sa prestation, le candidat doit mobiliser les concepts méthodologiques et les références adéquats. La maîtrise des outils quantitatifs, comptables, et d'analyse financière est requise.

Naturellement, dans un concours de recrutement d'enseignants, les qualités de communication sont essentielles : structuration, écoute, conviction, réactivité et respect du temps imparti, gestion des supports de communication.

Si un aspect du sujet n'est pas familier au candidat, il peut, dans la phase de préparation, utiliser les ressources de la bibliothèque.

Plus généralement, il s'agit en partie de sortir d'un rôle d'enseignant pour adopter le rôle du manager marketing. Ce changement de rôle n'allant pas de soi, l'entraînement est essentiel. Il doit aller de pair avec l'acquisition d'une culture marketing et commerciale professionnelle, pour que soient mieux connues les pratiques marketing et les ordres de grandeur en situation réelle d'entreprise.

OPTION D : SYSTEME D'INFORMATION

DONNEES QUANTITATIVES :

Un seul candidat était admissible, alors que les notes à l'écrit n'étaient pas, en moyenne, inférieures à celles des autres options. Ceci indique une plus grande faiblesse dans l'épreuve d'écrit de management de la part des candidats de cette option.

A PROPOS DU SUJET

Le sujet portait sur la migration d'un logiciel avec la problématique de la mise en place à la fois d'un nouveau modèle économique, d'une nouvelle plate-forme et de nouvelles fonctionnalités.

Plus précisément, les candidats devaient réfléchir à la mutation vers un mode de distribution SAAS, à des problèmes de performance et d'amélioration du réseau et à l'implémentation d'une fonctionnalité dans l'architecture d'application avec une nouvelle base de données.

Le cas fondé sur une entreprise réelle couvrait des domaines et compétences variés.

A PROPOS DE LA PRESTATION DES CANDIDATS

EXPOSE

Le sujet abordait un ensemble assez large de domaines. De ce fait, il pouvait être traité avec la possibilité de solutions diverses permettant de voir la démarche d'analyse et sa cohérence ainsi que les technologies proposées.

Cette liberté dans le choix ne doit pas conduire à approfondir exagérément l'un des aspects du sujet ni à rester trop général.,

Le lien avec un enseignement au niveau d'une STS est possible, mais ne s'y limite pas

ENTRETIEN

Le jury a systématiquement demandé au candidat de revenir sur les parties insuffisamment traitées. Les questions visaient principalement à évaluer le niveau de maîtrise des notions et concepts que le candidat avait utilisé durant l'exposé.

Durant cette phase de l'épreuve les réponses du candidat doivent être directes et concises. Des questions plus pédagogiques peuvent être abordées.

Il est apparu durant l'entretien que le niveau des connaissances était insuffisant ou trop parcellaire pour mériter une excellente note. Si un candidat enseigne une partie des domaines, l'épreuve demande une couverture complète du champ disciplinaire quant aux notions fondamentales.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve demande aux candidats de couvrir l'ensemble des dossiers, et donc de maîtriser les fondamentaux à la fois dans les domaines du matériel et des réseaux, du développement

d'application ainsi que du management du SI même si le candidat est souvent plus à l'aise dans l'un de ces champs en particulier. Ceci demande une préparation adéquate avant de se présenter à cette épreuve, y compris aux évolutions en cours.

Des apports de notions soit en management, en économie ou en droit qui permettent de contextualiser un problème ou d'appuyer un raisonnement sont toujours appréciés du jury.

L'objet de l'agrégation n'est pas de détailler exagérément une technique ou un langage ou une méthode particulière mais de situer un problème avec rigueur et de le traiter à l'aide de concepts, méthodes et outils au choix du candidat.

Les candidats sont invités à faire une lecture complète du sujet avant de le résoudre en équilibrant à peu près le traitement des différents dossiers.

L'exposé demande de traiter les dossiers. Il est pertinent de dire en quoi ces dossiers sont transposables sur le plan didactique dans des classes de STS ou terminale.

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

Sur la forme de l'exposé, les candidats de cette session ont pu utiliser les outils numériques c'est à dire qu'ils ont eu à disposition un ordinateur avec vidéoprojecteur lors de la soutenance orale. En loge, ils ont pu utiliser leurs propres outils comme un traitement de texte, un logiciel permettant de faire un diaporama, un tableur. Ainsi le candidat peut-il préparer et présenter un plan, des schémas, des graphiques... L'utilisation en est conseillée lorsqu'elle fluidifie la présentation, améliore la qualité visuelle des présentations, voire illustre un propos.

Cette nouveauté vise à améliorer la prestation dont les aspects pédagogiques sont toujours évalués : organisation de la présentation, exploitation du tableau et des documents projetés, précision dans les concepts et explications, attitude quant aux réponses.

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

Enfin soulignons, pour mémoire, que des remarques et conseils complémentaires peuvent être obtenus dans les rapports des sessions précédentes.

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES

SUJETS PROPOSES

Cette année, deux cas ont été proposés aux candidats relatifs à des problématiques sectorielles variées.

GROUPE LOUVRE HOTELS

- Activité : hôtellerie-restauration
- Thème : stratégie, modèles d'affaires et chaînes de valeur dans les services
- Points à développer : franchise, création de valeur, revenue-management, argumentaire B to B

GROUPE BERNARD LOISEAU

- Activité : hôtellerie-restauration, tourisme
- Thème : gastronomie internationale et stratégie d'ancrage territorial.
- Points à développer : stratégie d'ancrage, notion de proximité, notion de territoire, cluster, relation local-global, notion de marque, branding etc.

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

Nombre de candidats présents : 9

Moyenne : 9,1

Note la plus haute : 12

Note la plus basse : 5

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

L'épreuve orale consiste en l'exploitation d'un cas réel et non, comme à l'écrit, en une dissertation sur un thème. Les bons candidats sont ceux qui, au-delà de l'étendue de leurs connaissances, parviennent à les mettre en œuvre dans une situation concrète.

Cette année, plusieurs candidats ont fait l'impasse sur une partie du sujet, par une lecture insuffisante du cas proposé.

Dans le sujet 1, des candidats ont traité des aspects du *revenue management* sans prendre en compte le contexte de la relation franchiseur-franchisé, ou n'ont pas essayé de répondre à la partie quantitative pourtant explicitement demandée. L'argumentaire demandé devait s'appuyer sur la situation simplifiée proposée en annexe et proposer une comparaison des résultats envisageables sans mise en œuvre des principes du *revenue management* avec ceux espérés grâce au *revenue management*.

Dans le sujet 2, plusieurs candidats n'ont pas su prendre en compte la richesse du sujet, mais ont traité soit la dimension internationale, soit l'ancrage territorial.

Beaucoup de candidats ont eu des difficultés à proposer une problématique qui ne soit pas simplement la reformulation du sujet. L'introduction de l'exposé ne doit pas être une simple reprise du cas déjà connu des membres du jury.

Par exemple, la commission a écouté un candidat proposant sur le sujet 2, un plan en deux parties : 1, l'analyse de situation, 2, l'ancrage territorial. Cela montre que le candidat n'a pas saisi la nécessité d'intégrer l'ancrage territorial dans l'analyse de situation, avant de développer les interactions complexes entre la dimension internationale nécessaire et le choix d'un ancrage fort.

Pour le sujet 2 le candidat aurait pu traiter le sujet en proposant le plan suivant (parmi d'autres...) :

1. Le développement international du groupe Loiseau repose sur un ancrage territorial fort...
2. Cependant son ancrage territorial ne peut être conforté qu'à travers le choix d'un développement international.

Le bon candidat sait donc identifier une problématique, bâtir un exposé structuré et l'énoncer clairement par :

- l'usage d'outils appropriés,
- une mobilisation de concepts et de références adéquats et maîtrisés,
- des propos cohérents et argumentés.

Le candidat doit savoir s'engager sur des propositions concrètes et pertinentes, les justifier, et non proposer un panel de solutions générales et standards, de préconisations normatives et inadaptées au cas.

L'entretien qui suit l'exposé cherche à aider le candidat à démontrer ses compétences en approfondissant les aspects présentés ou en questionnant sur une culture sectorielle en rapport avec le sujet (actualité professionnelle, connaissances de base des indicateurs courants du secteur..). Le candidat doit s'efforcer de l'aborder avec un comportement professionnel et constructif ce qui signifie écoute, ouverture et assertivité.

SUR LA FORME

Des exposés trop courts ne permettent pas de valoriser suffisamment les capacités du candidat et sa maîtrise des concepts liés au sujet.

L'éventuel diaporama doit devenir un support de communication, permettant d'ajouter, de prouver, de visualiser des points clés, en particulier les données quantitatives, et non être seulement le simple guide de l'exposé.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Si l'épreuve écrite semble aujourd'hui mieux connue des candidats, l'entraînement à la résolution de cas est essentiel, entraînement à la définition d'une problématique adaptée, entraînement à l'exploitation de l'ensemble des données et entraînement à des propositions de solutions structurées, hiérarchisées et argumentées.

- O -