

Concours du second degré – Rapport de jury

Session 2010

AGREGATION EXTERNE D'ÉCONOMIE ET GESTION

**Rapport de jury présenté par
Monsieur François MEYSSONNIER**

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

SOMMAIRE

Message du président du concours	3
Information des candidats	4
Composition du jury	5
Calendrier du concours	9
Statistiques générales	10
Épreuves écrites d'admissibilité	
1. Composition portant sur :	
- l'économie générale	17
- les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires	25
- les éléments généraux de l'analyse des organisations et sur l'économie des entreprises	26
2. Composition portant sur la gestion des entreprises et des organisations (étude de situation pratique) :	
- option A : économie et gestion administrative	30
- option B : économie et gestion comptable et financière	34
- option C : économie et gestion commerciale	37
- option D : économie, informatique et gestion	42
Épreuves orales d'admission	
1. Exposé portant sur :	
- un thème économique, juridique et social	49
- le management et la gestion des entreprises et des organisations	55
2. Étude comportant l'utilisation de techniques de gestion	
- option A : action et communication administrative	69
- option B : comptabilité et gestion	75
- option C : action et communication commerciales	90
- option D : informatique et gestion	109

MESSAGE DU PRESIDENT DU CONCOURS

La session 2010 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 59 candidats : 13 dans l'option A (gestion administrative), 21 dans l'option B (gestion comptable et financière), 20 dans l'option C (gestion commerciale) et 5 dans l'option D (informatique et gestion). Depuis 3 ans les postes à l'agrégation d'économie et gestion se sont stabilisés à ce niveau et tous les postes ouverts au concours en 2010 ont été pourvus.

Nous avons eu 1597 inscrits au concours en 2010 (1451 en 2009) et 407 ont composé au cours des 3 épreuves de l'écrit (435 en 2009) ; 143 ont été admissibles et 59 admis. Ce qui donne les ratios suivants : 28 inscrits par poste ouvert au recrutement ; 7 candidats ayant passé la totalité des épreuves écrites d'admissibilité par poste ; 2,4 candidats convoqués aux épreuves orales d'admission par poste. Même si on doit regretter la forte évaporation entre les inscrits au concours et ceux qui composent lors de la totalité des épreuves d'écrit, le nombre de candidats est encore globalement satisfaisant et la barre d'admission pour le dernier reçu reste assez stable depuis plusieurs années. La qualité du concours est donc maintenue à un bon niveau.

Le jury attend des candidats la connaissance des grands auteurs en économie et gestion, la maîtrise des concepts fondamentaux de la stratégie et du management, la capacité à employer et justifier les savoirs techniques de leur spécialité. Les sujets des options à l'écrit comme à l'oral présentent des cas contextualisés tirés de situations réelles et les candidats doivent faire la démonstration de leur capacité de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion dédiés. Dans ce concours de recrutement de futurs enseignants en sciences de gestion, la clarté d'expression et la connaissance de la réalité des entreprises et des événements récents de la vie des affaires sont indispensables dans toutes les épreuves.

En vous souhaitant une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2011, je vous invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui vous sont données par les commissions du jury en charge des différentes épreuves.

INFORMATION DES CANDIDATS

Le bulletin officiel spécial n°7 du 8 juillet 2010 fixe que le programme des épreuves de la session 2011 du concours est identique à celui de la session 2010 publié au Bulletin officiel de l'éducation nationale spécial n° 6 du 25 juin 2009.

Les bulletins officiels de l'éducation nationale peuvent être consultés sur le site :
<http://www.education.gouv.fr/bo>

D'autre part, des informations pratiques sur les concours de recrutement figurent à l'adresse suivante :

<http://www.education.gouv.fr/siac/siac2/default.htm>

L'ensemble des sujets ne pouvant être reproduits dans ce rapport pour des raisons de modalités de chargement, le jury a fait le choix :

- pour les deux premières épreuves d'admissibilité, de présenter le sujet dans le corps du rapport de chaque épreuve ;
- pour la troisième épreuve d'admissibilité, de présenter en fichier annexe les textes intégraux des sujets pour chacune des quatre options ;
- pour les deux premières épreuves d'admission, de présenter la liste des sujets dans le corps du rapport de chaque épreuve ainsi que trois exemples de sujets proposés en MAGE avec les documents annexes ;
- pour la troisième épreuve d'admission, de présenter plusieurs exemples de sujets dans un fichier annexe pour les différentes options.

COMPOSITION DU JURY

MEYSSONNIER François Président du jury	Professeur des universités IAE – Université de Nantes Chemin de la Censive du Tertre 44000 Nantes
MANIAK Richard Vice-président	Inspecteur général de l'Education nationale Ministère de l'Education nationale 107 rue de Grenelle 75357 PARIS
NAVA Claude Vice-président	Inspecteur général de l'Education nationale Ministère de l'Education nationale 107 rue de Grenelle 75357 PARIS
ABORD DE CHATILLON Emmanuel	Maître de conférences Université de Savoie 9 rue de l'Arc en Ciel 79940 ANNECY LE VIEUX
BOUSSEYROL Marc	Professeur d'économie et gestion ENC - 70 Bvd Bessieres 75017 PARIS
BRENNEMANN Rudolf	Professeur d'économie et gestion Lycée technique régional du Bâtiment et des Travaux Publics 15 rue Saint-Lambert 75015 PARIS
CARIOU Jean-Jacques	Professeur d'économie et gestion Lycée technologique d'hôtellerie et de tourisme de Gascogne 15 avenue François Rabelais 33400 TALENCE
CARTIER Manuel	Maître de conférences Université Paris Dauphine - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 Paris
CAYROL Nicolas	Maître de conférences Université de Tours 37000 Tours
CHASERAND Camille	Maître de conférences IUT du Havre 76610 LEHAVRE
CLERY Annie	Professeur d'économie et gestion Lycée Marie Curie - 16 boulevard Jeanne d'Arc 13005 MARSEILLE
COTTARD Bruno	Professeur d'économie et gestion Lycée Gustave Flaubert 76000 ROUEN
COUELLE-BRILLET Patricia	Maître de conférences Université de Tours 37000 TOURS
DELTOUR François	Maître de conférences Telecom Bretagne 35000 RENNES

DESCHAMPS Dany	IA-IPR Rectorat de l'académie 80000 AMIENS
DOUSSY Madeleine	IA-IPR Rectorat de l'académie 13000 AIX EN PROVENCE
DRAUX Christian	Professeur d'économie et gestion Lycée Pierre de Coubertin - Chaussée de Paris 77100 MEAUX
DUCROU Bernard	Professeur d'économie et gestion Lycée Jacques Prévert – 23 chemin vert de Boissy 95150 TAVERNY
DUPUY Monique	Professeur d'économie et gestion Lycée Turgot 69 rue de Turbigo 75003 PARIS
ERNÉ-HEINTZ Valentine	Maître de conférences IUT – 61 rue Albert Camus 68000 MULHOUSE
FACCHINI François	Maître de conférences Université de Reims - 57 bis rue P. Taittinger 51096 REIMS Cedex
GARNIER Laurence	Professeur d'économie et gestion École Nationale de Commerce – 70 bd Bessières 75017 PARIS
GEINDRE Sébastien	Maître de conférences IUT – 51 rue Barthélémy de Laffemas 26000 VALENCE
GROS Corine	Professeur d'économie et gestion Lycée Jean-Baptiste Poquelin – 72 rue Desoyer 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
JAUNET Philippe	Professeur d'économie et gestion Lycée Carcouët 44000 NANTES
JUBAN Jean-Yves	Maître de conférences IUT de Valence - 51 rue Barthélémy de Laffemas 26901 VALENCE Cedex 9
LAFONTAINE Jean-Philippe	Maître de conférences IAE – Université de Tours - 50 avenue Jean Portalis 37206 TOURS
LAVIALLE Christophe	Maître de conférences Université d'Orléans – Rue de Blois 45000 ORLÉANS
LE GALL – ELY Marine	Maître de conférences Université de Rennes 2
LE GOADEC Yves	Professeur d'économie et gestion Lycée Robert Doisneau – 95 bd Jean Jaurès 91800 CORBEIL-ESSONNES
LEHUEDE Pascal	Maître de conférences Université d'Angers - 13 allée François Mitterrand

	49036 ANGERS
MANCEAU Christine	Professeur d'économie et gestion Lycée Pergaud 25000 BESANCON
MANCY Pierre-Pascal	Professeur d'économie et gestion Lycée Joliot Curie – avenue des Goums 13400 AUBAGNE
MANZANO Myriam	Maître de conférences Université de Paris 5 75000 PARIS
MAYEUR Arnaud	Professeur d'économie et gestion Lycée Turgot – 69 rue de Turbigo 75003 PARIS
MONNOT Jean-Pierre	Professeur d'économie et gestion Lycée Jean-Pierre Vernant - 21 rue du Docteur Lederman 92310 SEVRES
NEYMANN Anne	Professeur d'économie et gestion Lycée Chevrollier – 2 rue Recouvreur 49000 ANGERS
NOEL Florent	Maître de conférences IAE de Paris - 21 rue Broca 75005 PARIS
NOGUERA Florence	Maître de conférences Université de Montpellier 34000 MONTPELLIER
PASTORELLI Yvan	Maître de conférences IUT - 41 boulevard Napoléon 06041 NICE
PAUVERT Bertrand	Maître de conférences Faculté de droit - Campus Fonderie 68093 MULHOUSE
RIALLAND Marie-Claude	Professeur d'économie et gestion Lycée Poquelin – 71 rue Léon Désoyer 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
ROBERT Dominique	Professeur d'économie et gestion Lycée Maximilien Sorre – 61 avenue du Président Wilson 94230 CACHAN
SAGNOLON Marie	Maître de conférences Université Paris 1
TONDEUR Hubert	Professeur des universités Université de Lille 59000 LILLE
TUSSAUD Guillaume	Professeur des universités Université de Rouen 76000 ROUEN
UZAN Odile	Maître de conférences Université de Paris 5 75000 PARIS

VAN SANTE Alain

IA-IPR
Rectorat de Rennes - 96 rue d'Antrain
35000 RENNES

VIDALENC Sylvie

Professeur d'économie et gestion
Lycée Poquelin – 71 rue Léon Désoyer
78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE

VIVIANI Jean Laurent

Professeur des universités
Université Montpellier 1 - Rue Vendémiaire
34960 MONTPELLIER Cedex 2

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 7, 8 et 9 avril 2010.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 28 mai 2010.

Les épreuves d'admission ont débuté le 17 juin 2009 et ont pris fin le 7 juillet 2010

La délibération d'admission a eu lieu le 8 juillet 2010

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

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS

59 des 59 postes mis au concours ont été pourvus. Aucun candidat n'a été admis au titre de candidat étranger.

Nombre de candidats

Inscrits	Présents à la première épreuve	Présents à la deuxième épreuve	Présents à la troisième épreuve	Non éliminés	Admissibles	Admis
1597	436	419	412	407	143	59

Première épreuve : composition portant sur l'économie générale.

Seconde épreuve : composition portant sur les éléments généraux du droit de l'entreprise et des affaires ou composition portant sur les éléments généraux de l'analyse des organisations et sur l'économie des entreprises.

Troisième épreuve : composition portant sur la gestion des entreprises et des organisations.

Détail par option

Options	A	B	C	D	Total
Postes mis au concours	13	21	20	5	59
Candidats inscrits	363	496	628	110	1597
Candidats non éliminés	100	113	166	28	407
Candidats admissibles	30	51	50	12	143
Candidats admis	13	21	20	5	59

Détail par épreuve d'admissibilité

Épreuves écrites	Nombre d'inscrits	Nombre de présents	% de présents
1ère épreuve (<i>Économie générale</i>)	1597	436	27%
2de épreuve	1597	419	26%
<i>Droit</i>	352	85	24%
<i>Analyse des organisations et économie d'entreprise</i>	1245	334	27%

Épreuves écrites	Nombre d'inscrits	Nombre de présents	% de présents
3 ^{ème} épreuve	1597	412	26%
<i>Option A</i>	363	100	28%
<i>Option B</i>	496	114	23%
<i>Option C</i>	628	170	27%
<i>Option D</i>	110	28	25%

Résultats des candidats

Dernier admissible à l'issue de l'admissibilité

	Note Épreuve 1	Note Épreuve 2	Note Épreuve 3	Total coefficienté	Barre admissibilité
Option A	6	10	3,5	62	6,2
Option B	5	5	8	62	6,2
Option C	5	5	11	74	7,4
Option D	4,5	0.5	9,5	63,5	6,35

À l'issue de l'admission

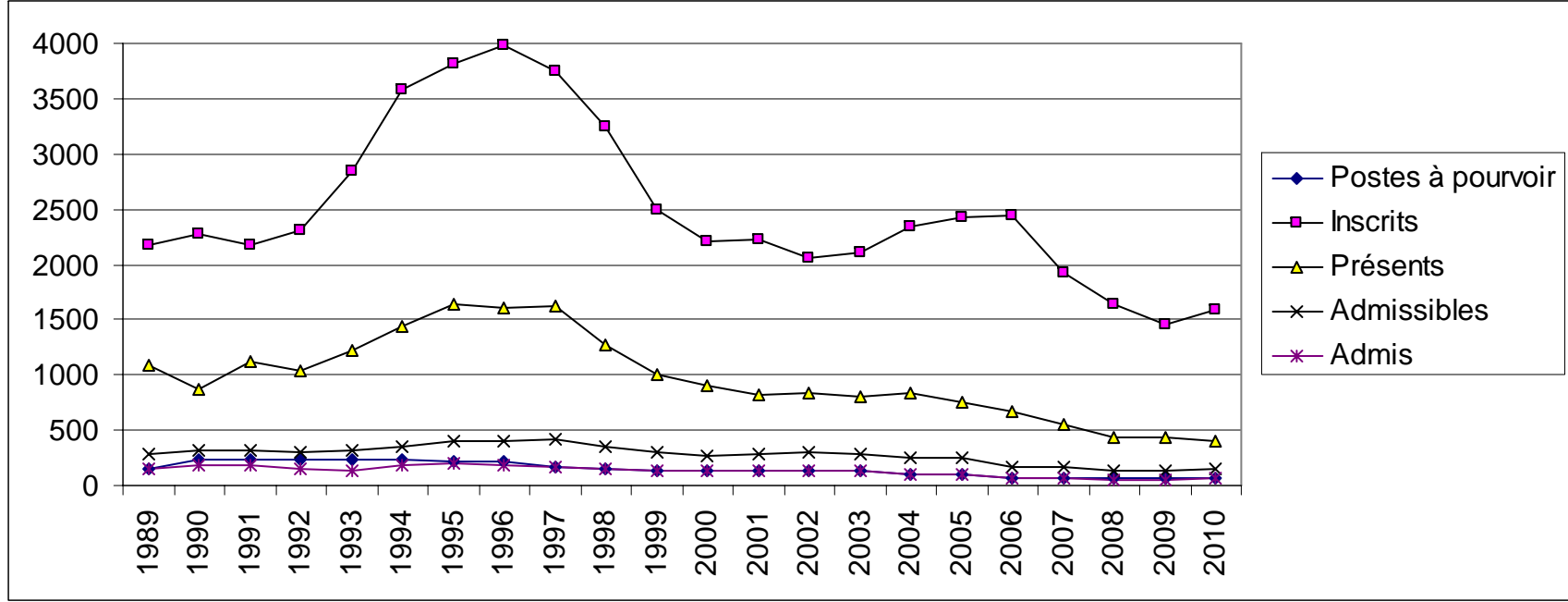
Premier admis	Economie	Eco ent / droit	Option	TEJS	MAGE	Épreuve d'option	Moyenne obtenue
Option A	16	14	14,4	14,5	15	17	15,08
	Total épreuves écrites : 147,6			Total épreuves orales : 154			
Option B	8,5	12	14,5	15	15	16	13,625
	Total épreuves écrites : 119,5			Total épreuves orales : 153			
Option C	16	14	10,5	16	16	11	13,85
	Total épreuves écrites: 132			Total épreuves orales : 145			
Option D	5	16	13	1	11	14	9,7
	Total épreuves écrites : 115			Total épreuves orales : 36,5			

Dernier admis	Eco	Eco ent / droit	Option	TEJS	MAGE	Épreuve d'option	Moyenne obtenue
Option A	7	6,5	11,3	6	11	6	8,035
	Total épreuves écrites : 85,7			Total épreuves orales : 75			
Option B	3	6	11,5	3	10	14,5	7,925
	Total épreuves écrites : 73			Total épreuves orales : 85,5			
Option C	8,5	6	9	7	9	9	8,075
	Total épreuves écrites : 79,5			Total épreuves orales : 82			
Option D	3	5	15	3	1	12	6,75
	Total épreuves écrites : 84			Total épreuves orales : 51			

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

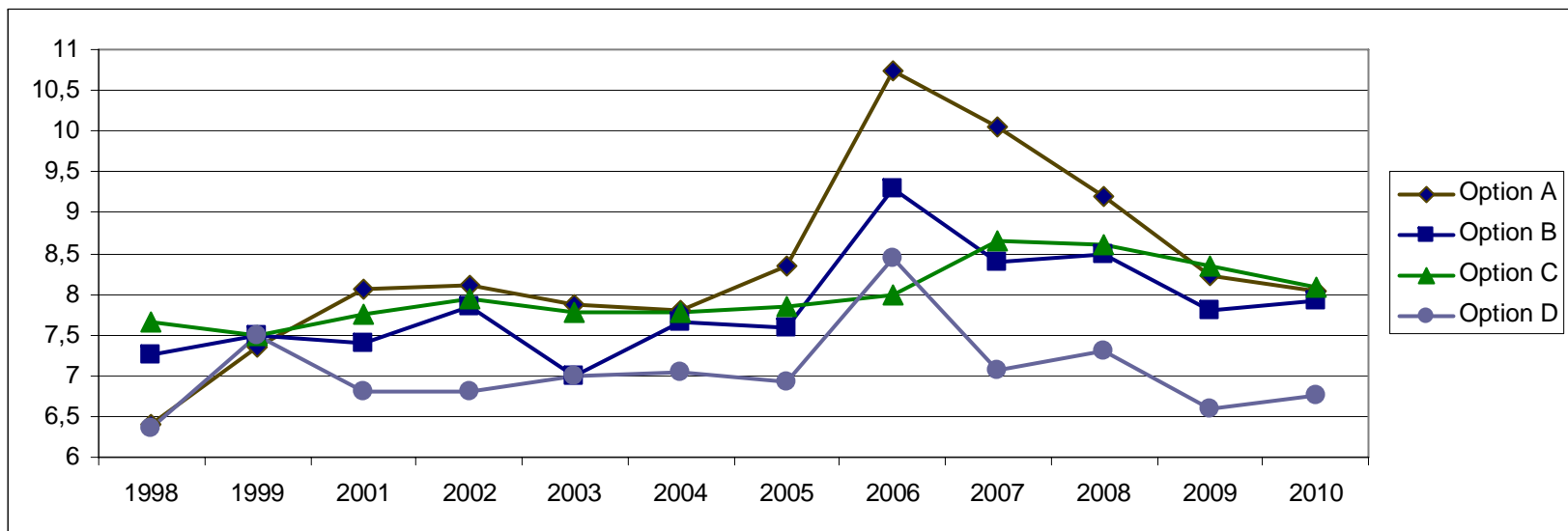
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Postes à pourvoir	154	229	229	229	229	229	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59
Inscrits	2169	2269	2179	2303	2853	3581	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597
Présents	1081	871	1117	1038	1215	1434	1644	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	407
Admissibles	287	313	314	307	318	351	408	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143
Admis	154	176	177	147	136	177	199	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59
Barre d'admission	7.50	6.90	7.35	7.00	7.00	6.65	6.60	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)

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



Barre d'admission

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



ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

COMPOSITION PORTANT SUR L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE

SUJET : Le chômage en France se trouve-t-il ses origines dans un défaut de coordination des politiques économiques européennes?

1. Les résultats

Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents 436 (431 copies rendues et 5 copies blanches)

Distribution des notes

Moyenne	4,67
Note de la meilleure copie	16/20
Note la plus basse	0.5/20
Ecart type	3.14

Répartition des notes

$0 \leq \text{Notes} < 5$	264 copies
$5 \leq \text{Notes} < 10$	133 copies
$10 \leq \text{Notes} < 14$	23 copies
$14 \leq \text{Notes}$	11 copies

La répartition des notes est équivalente à celle des autres concours. Comme chaque année on a pu repérer trois types de copies :

- Le premier groupe est constitué de copies révélant une bonne compréhension du sujet, une présentation documentée des faits et une argumentation s'appuyant de façon pertinente sur les concepts de l'analyse économique. La problématique est souvent développée de manière rigoureuse et le plan, comme l'expression, sont satisfaisants. Étayées par une solide culture générale, ces copies ont obtenu une note supérieure à 12/20. Les plus riches en termes de références aux travaux scientifiques portant sur le sujet ont bénéficié d'une note supérieure à 15/20 ;
- Le deuxième groupe est formé de copies révélant une compréhension partielle du sujet : les candidats ont mal cerné les termes du sujet, ou ils en ont ignoré plusieurs aspects essentiels en ne mentionnant jamais le rôle des droits de propriété dans le fonctionnement de l'économie de marché. Ces copies expriment aussi une culture économique (ou des connaissances en science économique) moins développée(s) que celles du premier groupe ;
- Enfin, la catégorie des moins bonnes copies est le fait de candidats n'ayant pas défini correctement les notions d'économie de marché et de ressources naturelles, et s'engageant dans une discussion sans aucune argumentation faisant appel à la littérature scientifique. Les plus mauvaises copies sont généralement mal organisée et mal rédigée et hors sujet. La grande majorité des copies ont été notée entre 5 et 10/20. Cette note s'explique par des contenus trop superficiels, l'absence de plan cohérent, trop d'anecdotes, pas assez de théorie et de chiffres dont les sources peuvent être contrôlées. Il ne s'agit pas d'une épreuve sur l'actualité générale, mais d'une dissertation de sciences économiques. Lorsque la copie obtient la moyenne c'est que le candidat maîtrise la technique de la dissertation et un minimum la théorie économique. C'est qu'il a su articuler les faits historiques, les faits statistiques et la théorie économique tout en se concentrant sur le sujet.

Comme les autres années les résultats des options A, B et C ont été relativement homogène au regard du niveau global des candidats. Les candidats de l'option D sont aussi restés, moins performants et se situent dans les classes de note les plus faibles.

2. Le sujet

Après le sujet de 2009 qui portait sur la gestion des ressources naturelles le sujet 2010 était un retour à un sujet classique des sciences économiques, le chômage. Son originalité et sa difficulté résidaient dans sa dimension européenne et son lien avec les théories économiques de la coordination.

Éléments de réflexion pour le traitement du sujet

Tous les pays dans le monde ne sont pas touchés de la même manière par le chômage. Entre 1960 et 2000 seule l'Europe dans les pays de l'OCDE a été affecté par un accroissement continu du chômage. La France est dans ce cas de figure. Son taux de chômage en 2009 atteint les 10% (Figure 1).

Le chômage s'explique mécaniquement par des destructions d'emplois supérieurs aux créations. La création d'emplois est une décision qui est entre les mains des entrepreneurs. L'entrepreneur crée des emplois parce qu'il a besoin de répondre à une demande supplémentaire et qu'embaucher est plus rentable qu'investir dans du capital. Ces deux raisons simples renvoient à des termes classiques en économie du travail : le thème des débouchés (chômage keynésien) et le thème du coût du travail qui renvoie à l'arbitrage travail – capital (chômage classique). Sous le thème des débouchés se trouve implicitement la relation croissance – chômage (Loi d'Okun, Figure 2). La faiblesse des débouchés explique la faiblesse de la croissance et in fine le chômage.

La coordination peut se définir par opposition à la concurrence. Un État s'engage dans la coordination parce qu'il estime qu'il réussira mieux que dans un système décentralisé où chacun cherche uniquement à réaliser ses objectifs nationaux. La théorie de la défaillance des systèmes décentralisés repose sur l'existence d'externalités ou d'interdépendance entre les politiques et la présence de biens collectifs internationaux.

-1- La gestion des interdépendances de politique économique renvoie au modèle Mundell – Fleming. Ce modèle permet de mettre en évidence les externalités exercées par les décisions de politique d'un pays sur la conjoncture d'un autre pays. Elle montre, notamment, comment une politique monétaire expansionniste peut nuire à la croissance d'un autre pays en diminuant sa compétitivité par une dévaluation. Pour éviter ces externalités les Etats peuvent s'entendre et proposer une politique monétaire optimale. Cet équilibre est, cependant, instable, car chaque pays a intérêt à avoir une politique expansionniste si l'autre a une politique restrictive.

-2- La présence de biens collectifs internationaux conduit à s'interroger sur la mise en œuvre d'administration ou de gouvernements supranationaux. La théorie de ces biens transpose au niveau international la théorie des biens collectifs purs (Samuelson). Elle met en évidence une double défaillance des marchés et de l'État. Le marché classiquement est incapable de produire ce type de bien (non rivalité, non excluabilité). Chaque État a intérêt à se comporter en passant clandestin en laissant aux autres le soin de favoriser la croissance. La production de ces biens suppose une action collective des États. L'Union Européenne peut, dans cette perspective, se justifier par l'existence de ces défaillances de la concurrence inter-étatique. La création de l'euro obéit, aussi, à cette recherche d'une zone monétaire optimale (Mundell 1961) où l'Euro se définit comme un bien collectif européen autrement dit local.

Ces deux arguments en faveur de la coordination traitent le chômage par une politique de croissance coordonnée. Il est possible, aussi, de vouloir traiter le chômage par des politiques d'emplois. C'est ce que tente la communauté européenne de l'emploi depuis 1997 (Conseil Européen d'Amsterdam Sommet extraordinaire pour l'emploi de Luxembourg). Il s'agit de lutter contre le chômage structurel et ensuite de se conformer à la stratégie de Lisbonne (2000) qui est d'améliorer qualitativement les emplois offerts (qualification) et d'augmenter leur nombre. L'objectif est aussi de consolider l'unification économique et monétaire européenne en contribuant à l'harmonisation des conditions réglementaires, fiscales et sociales de la concurrence.

C'est sur ces bases que l'on peut s'interroger sur l'impact de l'absence de coordination des politiques économiques européennes sur le chômage en France.

Le chômage en France aurait la même source que le chômage en Europe. Il trouverait sa cause dans le fait que chaque Etat de l'Union aurait intérêt, malgré la construction européenne, à adopter une stratégie de passer clandestin, autrement dit à attendre que les autres pays financent des politiques favorables à la croissance européenne et coordonnent ces politiques de l'emploi pour bénéficier de leurs effets positifs sur le chômage sans en supporter les coûts financiers.

Dire que le chômage en France a pour cause un défaut de coordination européenne signifie qu'il s'explique par le fait que les politiques économiques restent nationales et que aucun Etat n'a intérêt à changer de stratégie de politique économique étant donné les stratégies des autres Etats (équilibre de Nash).

Pour sortir de cette situation, il existerait plusieurs stratégies. La première est de se lier les pays par un Traité, la seconde est la signature d'une constitution, et la troisième est de faire confiance à l'apprentissage (jeu répété).

Si la zone euro est optimale au sens de Mundell (facteur mobile et choc symétrique) ce n'est pas un problème de coordination des politiques européennes.

Si le principe de subsidiarité en matière budgétaire, affirmé par le traité de Maastricht qui prévoit qu'une action concertée ne sera mise en place que si elle se révèle plus efficace que les politiques nationales, fonctionne ce n'est pas non un problème de politique budgétaire. Le principe de subsidiarité est censé pallier les réactions d'un

pays membre au choc d'offre. Ce choc provoque une récession et une hausse des prix à la consommation (hausse du prix du pétrole). Il réagit à ce choc par une relance budgétaire. Cela a pour effet d'augmenter les taux d'intérêt et de provoquer une récession dans le pays voisin et peut-être une politique de hausse des dépenses publiques qui aura pour effet une récession, etc.

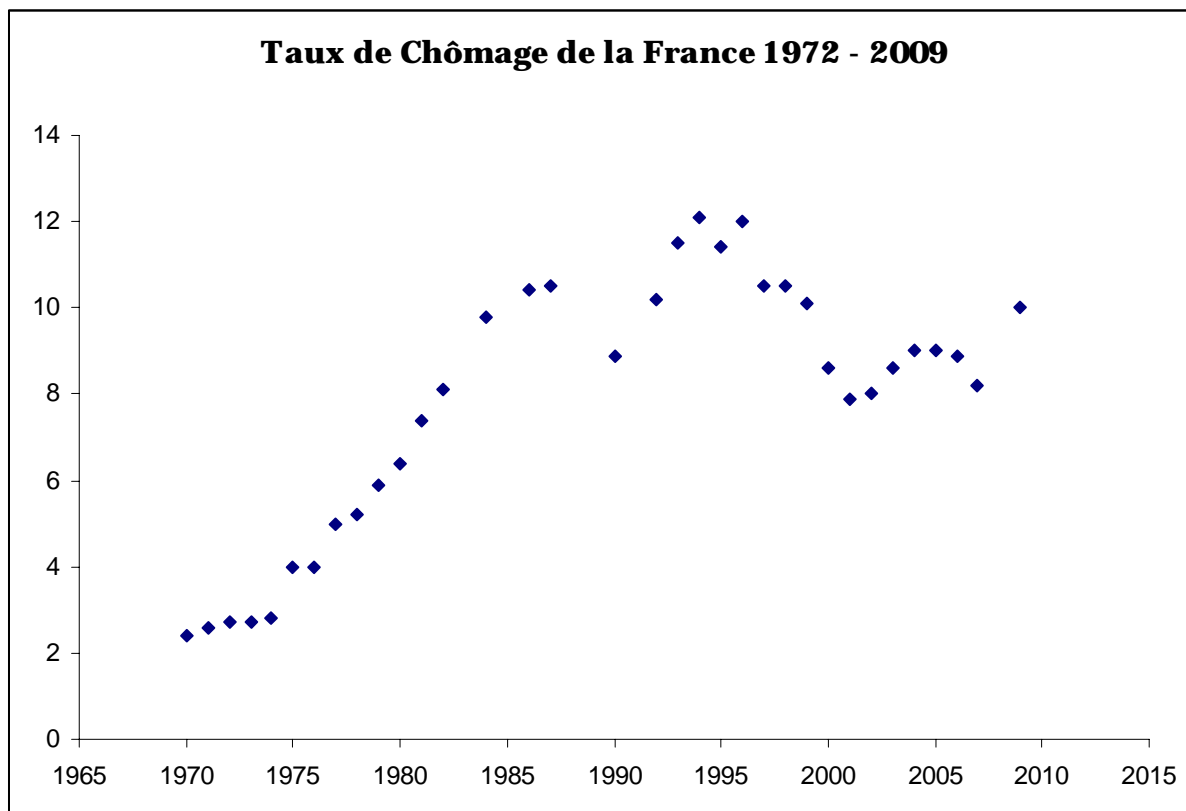
Si les politiques européennes de l'emploi réussissent à harmoniser les conditions réglementaires, fiscales et sociales de la concurrence sur les marchés du travail et à participer ainsi à la constitution d'une zone monétaire optimale alors le chômage en France n'a pas une cause européenne mais nationale.

Selon ces trois propositions, le défaut de coordination à l'origine du chômage n'est ni dans l'absence de politique monétaire européenne ni dans l'absence de coordination des politiques budgétaires, mais dans l'absence d'une politique européenne de l'innovation, de la R&D, des droits de propriété européennes, etc.

Si, au contraire, le principe de subsidiarité est défaillant, que les politiques de l'emploi ne sont pas suffisamment contraignantes et que la zone euro n'est pas une zone monétaire optimale parce que les facteurs de production et le travail en particulier sont peu mobiles et les chocs asymétriques, alors la stabilisation des fluctuations des chocs d'offres passe par des réformes des politiques de coordination : des politiques budgétaires contra cycliques qui exigent la constitution d'un budget fédéral, d'une organisation centrale capable d'organiser la coopération entre les Etats et de les sortir de l'équilibre de Nash, un renforcement de la coordination des politiques de l'emploi et une réforme des règles de fonctionnement de la banque centrale européenne. Le chômage a une cause européenne, mais il ne s'agit pas d'un manque de coordination, mais d'un défaut au sens premier de coordination. C'est parce que le mode de coordination choisi n'est pas le bon. Il aurait peut-être été préférable de choisir une forme stratégique de coordination dirigée par un gouvernement fédéral capable d'actes discrétionnaires si la situation l'impose et non une coordination par les règles.

Sur cette base plusieurs réponses et développements sont possibles. La discussion peut porter sur -1- le manque de coordination (il faut plus coordonner), -2- sur l'inefficacité de la coordination (il faut coordonner autrement), -3- sur les bienfaits de la concurrence institutionnelle (Hayek) et du vote par les pieds (concurrence fiscale) pour découvrir les bonnes institutions pour l'Europe, et -4- sur l'irresponsabilité des Etats qui ont aucun moyen dans une économie ouverte d'agir sur les phénomènes économiques (thème de l'origine mondiale de la croissance et des crises).

Figure 1



Sources : OCDE pour la variable taux de chômage annuel en % (Principaux indicateurs économiques) et Taux de croissance du PIB (% annuel).

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond.

Les réponses des candidats ont généralement fait l'erreur de ne pas réfléchir de manière suffisamment à chaque mot de l'intitulé du sujet. Ce qui a conduit la plupart des candidats à faire une réponse sur le chômage en France alors que le sujet portait sur une cause particulière du chômage. Lorsque le sujet était traité il l'a le plus souvent été de manière superficielle. La théorie de la coordination des politiques européennes a notamment été ignoré par la grande majorité des candidats. Les théories keynésiennes et classiques du chômage tenant lieu d'unique référence théorique. Le manque de connaissance sur les faits, et notamment les taux de chômage français et européen était, de plus, masqué par une multitude d'anecdote prise généralement dans les médias.

3.2 Commentaires sur la forme.

Malgré la grande disparité entre les copies la qualité de rédaction des copies est globalement acceptable. Les candidats, fort nombreux même s'ils ne sont pas la majorité, ont su à la fois organiser leurs idées et rédiger leurs développements dans un style assez satisfaisant. Le plan proposé est en général respecté bien que le jury constate, pour certaines copies, trop de fautes d'orthographe, de grammaire, et d'expression française.

4. Conseils aux candidats

Cela conduit le jury comme les années précédents à faire quelques recommandations. L'épreuve d'économie générale se prépare sérieusement, trop de copies font la preuve d'une totale absence de préparation. Elle est conçue pour permettre aux examinateurs de vérifier la capacité des candidats à se poser une série de questions mettant en lumière les différents enjeux soulevés par le sujet (méthodologique, théorique, politique économique, etc.), illustrés par des exemples pertinents. Il faut donner une définition analytique des termes du sujet dans l'introduction, au lieu de se contenter de leur sens courant. Tous ces éléments conditionnent la problématique ainsi que le plan choisi par le candidat pour développer son argumentation. Aussi ne faut-il pas hésiter à travailler particulièrement l'introduction qui doit cerner toutes les acceptions des termes du sujet, les relier entre eux, et justifier ainsi la problématique retenue.

Le plan doit relier les mots clés entre eux et ne pas développer des éléments déconnectés de la problématique. De nombreuses notions peuvent être introduites, à condition de les justifier par rapport au sujet. Ainsi, dans la construction du plan, on trouve encore quelques candidats qui annoncent dans les titres des parties des éléments qui ne figurent pas dans leur développement. De même, certains candidats annoncent parfois un plan de plus de trois parties, ce qui ne présage rien de bon sur la perception de la problématique du sujet. Les titres doivent être courts, clairs et explicites. Or dans les intitulés de parties et de sous-parties, on constate un abus de titres trop longs, qui s'enchevêtrent tout au long de la structure du devoir et tiennent le correcteur en haleine, à la recherche de la suite des points de suspension. Mieux vaut des titres simples et parfaitement explicites quant au contenu de la partie annoncée.

Les candidats doivent donc 1) de bien analyser les termes du sujet, et de ne pas hésiter à en présenter les différents aspects dans l'introduction. Celle-ci permet au correcteur de prendre la mesure de l'effort fait par le candidat pour justifier la problématique retenue, après avoir défini les mots clés du sujet et explicité les liaisons possibles, 2) faire apparaître explicitement, et de manière synthétique, des titres de parties et de sous-parties, 3) éviter de remplir des pages inutiles, au contenu trop général ou hors sujet, pour donner l'illusion de connaissances, 4) maîtriser les concepts fondamentaux, 5) actualiser leurs connaissances théoriques par la lecture préalable d'ouvrages de référence, de journaux et de publications économiques, comme par la consultation de sites spécialisés. Les candidats connaissent parfois certaines théories économiques, mais ils ne citent pas le nom des auteurs. Si certains candidats se sont clairement préparés à traiter un sujet d'actualité comme celui-ci, de nombreux autres ne l'ont pas fait.

Au-delà de certains auteurs de référence pour les grands sujets d'actualité, les candidats doivent avoir une bonne connaissance de base des théories économiques, des différents courants et des grands auteurs, et ne pas attribuer l'idée de l'un à l'autre. Ils doivent aussi montrer qu'ils connaissent la théorie économique contemporaine et qu'ils ne se contentent de quelques références aux grands auteurs qu'ont été Smith, Marx, Keynes ou Friedman.

La lecture d'un certain nombre d'ouvrages de synthèse en économie contemporaine et en histoire de la pensée économique est indispensable pour être en mesure d'affronter l'épreuve et reste profondément utile pour répondre à un sujet, sans parler des besoins futurs liés à la carrière d'enseignant.

COMPOSITION PORTANT SUR LES ELEMENTS GENERAUX DU DROIT ET SUR LE DROIT DE L'ENTREPRISE ET DES AFFAIRES

Sujet : La résolution des litiges

1. Les résultats

Résultat d'ensemble

Nombre de candidats présents : 86 (*dont 2 ayant traité le sujet de composition portant sur les éléments généraux de l'analyse des organisations et sur l'économie de l'entreprise*)

Distribution des notes

Moyenne	4,76
Note de la meilleure copie	13,5
Note la plus basse	0,5
Ecart type	3,04

Répartition des notes

Inférieures ou égales à 5	56
Comprises entre 5,5 et moins de 10	21
Comprises entre 10 et 14	7

Le nombre de candidats présents (86) est stable par rapport à 2009, mais demeure inférieur à celui constaté en 2007 (107) et 2008 (96). La moyenne (4,76) est en baisse sensible par rapport à celle relevée en 2009, qui était de 7,05. Elle est également inférieure à celles de 2007 (5,99) et de 2008 (7,45).

Le nombre de copies ayant obtenu la moyenne est particulièrement faible (7), celui des copies faibles ou très faibles est exceptionnellement élevé : 56 copies obtiennent une note inférieure ou égale à 5.

2. Analyse du sujet

Un sujet sur la résolution des litiges devait conduire les candidats à s'interroger principalement sur les modes de résolution (résolution judiciaire, mais aussi modes alternatifs de résolution, tels qu'arbitrage, médiation, conciliation ou aussi transaction ou arrangement amiable). Le sujet, dont la compréhension ne soulevait pas de difficulté majeure, justifiait des développements relatifs, notamment, au droit judiciaire privé et au droit des contrats, certains modes de règlement des litiges étant d'origine conventionnelle.

3. Traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Une grande partie des candidats n'a pas vraiment compris le sujet, ou n'a pas su le délimiter. On constate ainsi de nombreux développements à la limite du hors sujet, tels que ceux consacrés à la prévention du litige, aux conséquences de l'inexécution d'un contrat ou encore à la sanction de la formation du contrat. Certaines copies tentent vainement d'envisager les différents litiges possibles, ce qui conduit à des développements descriptifs dénués du moindre intérêt.

Certains candidats ont réduit le sujet de manière injustifiée, ne développant, par exemple, que les seuls conflits du travail. Le plus souvent ne sont évoqués que les litiges nés d'un contrat.

L'introduction est souvent succincte et de nombreuses copies témoignent d'une absence de capacité à argumenter. Les copies sont souvent courtes (7 ou 8 pages) et, trop souvent, contiennent peu de connaissances juridiques. Certains candidats citent des textes qui n'existent pas.

Des aspects importants du sujet, tels que la médiation conventionnelle ou même l'arbitrage, sont souvent ignorés. Les clauses d'arrangement amiables sont méconnues.

Des erreurs de droit importantes sont commises : ainsi, pour de nombreux candidats, le juge statue en équité, la mission de l'arbitre n'est pas toujours comprise.

3.2. Commentaires sur la forme

Nous rappelons chaque année qu'une dissertation juridique répond à des exigences formelles incontournables à savoir, un plan généralement en deux parties et deux sous-parties équilibrées apparaissant clairement avec des titres. Un soin particulier doit être apporté à la rédaction des intitulés du plan : ils doivent être clairs et annoncer le contenu.

Le jury a déploré trop de plans déséquilibrés, manquant de cohérence et aux intitulés inadaptés. Il est également impératif de faire une introduction qui est l'occasion de définir les termes du sujet et une indispensable problématique. La remarque des précédents rapports est à ce titre toujours d'actualité : trop de candidats éprouvent encore des difficultés à construire l'introduction dont les fonctions (et corrélativement le contenu) ne semblent pas être connues et maîtrisées. Cette carence majeure témoigne de la difficulté des candidats à décrypter ou à préciser une problématique, à la fixer dans un cadre rigoureux et à y structurer logiquement et méthodiquement les développements qu'elle implique. A défaut, et cela quelles que soient les connaissances exposées par le candidat, les compositions relèvent davantage du « catalogue » que de la dissertation juridique.

Sans nécessairement rédiger une conclusion, il serait bon que le devoir s'achève sur quelques phrases conclusives situant le débat dans un cadre plus général ouvrant ainsi des perspectives.

Le jury déplore enfin trop de copies à la syntaxe et à l'orthographe médiocres, même si l'on peut constater cette année une légère amélioration. La terminologie juridique doit être maîtrisée et utilisée à bon escient. Par ailleurs, les références légales ou jurisprudentielles destinées à illustrer une idée doivent figurer plus explicitement sur les copies. Il faut cependant éviter de recopier les codes si on ne maîtrise pas le sens et la portée des articles cités et surtout ne pas confondre les références législatives et jurisprudentielles, cela montre que certains candidats ignorent l'organisation des codes.

Les candidats doivent se réserver plusieurs moments de relectures partielles pour corriger à la fois le fond (s'assurer que le contenu est en liaison avec la problématique, qu'il est démonstratif et non descriptif) et la forme (écriture et orthographe).

4. Conseils aux candidats

Nous rappelons utilement les remarques formulées dans les précédents rapports. En présence d'un sujet de synthèse (très fréquent dans l'épreuve de droit), le candidat doit éviter de se noyer dans les connaissances de détail. Il doit privilégier les principes et règles de base pour mieux les mettre en évidence. Il est donc conseillé de posséder une solide formation en matière de théorie générale du droit, de droit des sociétés, de droit fiscal, de droit du travail, de droit des contrats etc., dans leurs dimensions nationales et européennes.

Sur le plan méthodologique, il importe impérativement de consacrer un temps suffisant à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes. L'essentiel du travail doit porter sur la recherche et la démonstration

d'une problématique qui doit justifier un plan et conditionner en permanence la réflexion et l'ordonnement des idées. L'introduction doit comporter une définition ou la présentation des termes du sujet et concepts contenus dans le sujet. Il convient ensuite de situer celui-ci dans un contexte plus général avant de préciser une problématique qui est une question à laquelle il conviendra de répondre en plusieurs étapes justifiant ainsi le plan choisi. La dernière phrase de l'introduction doit alors clairement annoncer le plan retenu ...et suivi !

Enfin, la gestion efficace du temps étant un gage de réussite pour éviter notamment de terminer le devoir par des développements trop généraux, superficiels et confus, nous ne saurions trop conseiller aux candidats d'effectuer des dissertations en respectant les conditions du concours.

COMPOSITION PORTANT SUR LES ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DE L'ANALYSE DES ORGANISATIONS ET SUR L'ÉCONOMIE DES ENTREPRISES

Sujet : Performance économique et responsabilité globale de l'entreprise

1. Les résultats

Résultats d'ensemble

Nombre de candidats 2010 présents : 333 (dont 1 copie blanche)
Nombre de candidats 2009 présents : 354 (dont 0 copies blanches)
Baisse du nombre de candidats de 5,9%

Distribution des notes

Moyenne : 5,89 (Moyenne 2009 : 5,44) hausse de 7,6%

Note de la meilleure copie : 17 (Note 2009 : 16)

Note la plus basse : 0,5 (Note 2009 : 0,5)

Écart-type : 3,80 (Écart-type 2009 : 3,72)

Répartition des notes

Nombre de copies

[0 à 5 [: 139 (41,7%).....	176 (49,7%)
[5 à 10 [: 125 (37,5%).....	126 (35,6%)
[10 à 15 [: 56 (16,8%).....	37 (10,5%)
[15 à 20] : 13 (3,9%).....	15 (4,2%)

Très bonnes copies [15 à 17]

12 copies ont une note égale ou supérieure à 15. Elles se distribuent comme suit :

- 5 copies ont une note de 17 ;
- 3 copies ont une note de 16 ;
- 4 copies ont une note de 15.

Elles se répartissent selon les options de la manière suivante :

- option A : 4 bonnes copies ;
- option B : 2 bonnes copies ;
- option C : 5 bonnes copies ;
- option D : 1 bonne copie.

Commentaires

Le nombre de copies corrigées en 2010 est en baisse de 5,9% par rapport à 2009 (354 copies) et par rapport à 2008 (355 copies). L'observation des résultats permet de constater une hausse de 7,6% de la moyenne générale par rapport à 2009 (5,44) et de 2,9% par rapport à 2008 (5,72). Cette amélioration générale résulte de la baisse des copies entre [0 à 5 [et de la hausse, notamment, de celles de [10 à 15 [.

2. Analyse du sujet

L'objectif du sujet est de faire réfléchir les candidats sur les liens entre performance économique et responsabilité globale de l'entreprise. Le candidat est invité à explorer les relations entre les termes du sujet, à s'interroger sur l'importance de la conjonction de coordination « et », à faire « jouer » les termes du sujet. Le sujet oblige à un double questionnement :

- Le premier consiste à se demander si les termes de performance et de responsabilité appartiennent aux mêmes registres de pensée et d'action ; autrement dit, en quoi la recherche de la performance questionne-t-elle celle de la responsabilité et réciproquement ?
- Le second questionnement consiste à s'interroger sur le traitement asymétrique des deux notions : la performance est réduite à sa dimension économique tandis que la responsabilité est élargie à toutes ses dimensions. La recherche de la seule performance économique n'amène-t-elle pas logiquement l'entreprise à circonscrire sa responsabilité au seul domaine économique ? A contrario, l'exercice de la responsabilité globale ne suppose-t-il pas que l'entreprise raisonne en terme de performance globale ?

2.1. Définition des termes du sujet, analyse et enjeux

Ce questionnement est ancien et traverse les sciences de gestion et la vie des entreprises depuis un siècle. Elle oppose les tenants d'une responsabilité incluse dans la performance économique, seule priorité de l'entreprise, à ceux qui considèrent que l'entreprise doit poursuivre des objectifs de performance de nature différente.

Cette conception d'une performance élargie semble aujourd'hui privilégiée par de nombreuses entreprises qui tentent de concilier performance économique et responsabilité globale. L'enjeu est de l'ordre de l'innovation managériale : il s'agit pour l'entreprise d'être créative en matière de pilotage et d'instrumentation de gestion pour réussir cette conciliation.

Pour traiter le sujet il est indispensable d'en définir les termes et les notions connexes.

2.1.1. La notion de performance

Performance : La performance est le résultat chiffré obtenu au cours d'une compétition (cf. Le petit Robert). Dans une économie de marché, les entreprises se trouvent en compétition les unes par rapport aux autres. La performance d'une entreprise doit donc être comparée à celle des entreprises du même secteur. Par ailleurs, elle doit être mise en relation avec les finalités de l'entreprise et avec son identité profonde. On distingue parfois dans la performance deux aspects (Bourguignon, 2000) : l'efficacité, qui est le fait d'atteindre un résultat donné, et l'efficience qui est le fait de minimiser les ressources mobilisées pour atteindre cet objectif.

Performance à court terme et à long terme : Selon l'échelle de temps retenue, on distingue la performance à court terme et la performance à long terme de l'entreprise. La recherche de la performance à court terme peut compromettre la performance à long terme : insuffisance de la recherche ou de la formation, obsolescence des équipements, dégradation des relations avec les clients ou les fournisseurs, etc. En revanche, une faible performance à court terme peut être prometteuse si elle permet de créer des ressources utiles à l'entreprise (grâce à la formation par exemple).

Performance économique : La performance économique est le critère communément admis de réussite de l'entreprise. Cependant le choix des critères de performance dépend étroitement du point de vue que l'on adopte vis-à-vis de l'entreprise. Or celle-ci est l'objet d'un vaste débat, entre les tenants d'une certaine forme d'orthodoxie économique, pour lesquels l'entreprise n'a d'autre responsabilité que le profit, et les tenants d'une vision plus hétérodoxe dans laquelle l'entreprise doit aussi se fixer des objectifs sociaux et environnementaux.

Performance globale : Cette dernière inclut non seulement la performance économique de l'entreprise, mais aussi sa performance sociale, environnementale et sociétale. La performance globale peut se définir comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006). L'irruption du concept de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise a donné une vigueur nouvelle à cette notion. Si de plus en plus de monde s'accorde à souligner l'importance des critères sociaux et environnementaux dans la mesure de la performance de l'entreprise, l'exercice se révèle particulièrement difficile à mettre en œuvre, difficulté que ne résout pas la notion de « performance globale de l'entreprise ». Quels indicateurs sélectionner pour mesurer la performance globale ? Comment agréger des indicateurs par définition hétérogènes ? Quelle pondération accorder à chacun de ses indicateurs ?

2.1.2. *La notion de responsabilité*

Responsabilité : La responsabilité fait référence aux engagements de l'entreprise vis-à-vis des tiers. Celle-ci peut être contractuelle ou morale. La première responsabilité de l'entreprise – si on assimile l'entreprise à la forme juridique de la société – est vis-à-vis de ses propriétaires (actionnaires ou associés). Mais si on élargit le concept de responsabilité à l'ensemble des parties prenantes, l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de ses salariés, de ses clients, de l'État et de la société.

Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises : L'entreprise prend en compte volontairement les préoccupations sociales et environnementales liées à ses activités commerciales et les relations avec ses parties prenantes (Livre vert de la Commission européenne, juillet 2008).

Responsabilité globale de l'entreprise : L'entreprise prend en compte l'ensemble de ses responsabilités, à la fois économiques, sociales et environnementales, et ce, dans toutes leurs dimensions : sociologique, juridique, technologique, etc.

Ces définitions s'ancrent dans un certain nombre de théories qu'il convient de mobiliser :

- théories centrées sur la RSE et le DD : Caroll, Donaldson, Bowen ;
- théories centrées sur l'équité et la justice organisationnelle : Adams, Rawls ;
- théories centrées sur la gouvernance partenariale : Freeman, Perez, Charreaux, Capron ;
- théories centrées sur les rapports entre actionnaires et dirigeants : Bearl et Means, Jensen et Meckling ;
- théories centrées sur la compétitivité et la RSE : Porter, D'Aveni ;
- théories des coûts de transaction : Coase, Williamson ;
- théories de l'agence : Jensen et Meckling ;
- théorie des coûts cachés : Henri Savall et Véronique Zardet ;
- théorie institutionnaliste : Powell, DiMaggio ;
- théories des conventions : Boltanski et Thévenot.

2.2. Propositions de problématique et éléments de réflexion autour du sujet

2.2.1 *Problématique possible*

Quels sont les liens entre responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes et la performance économique ?

Une première lecture considère que la performance économique est la condition de la responsabilité, vis à vis des actionnaires bien sûr, mais aussi vis-à-vis des autres parties prenantes. Il ne peut y avoir amélioration des conditions de travail et de rémunération des salariés sans efficience économique. De même l'entreprise contribuera d'autant plus au respect de son environnement qu'elle aura les moyens de financer les investissements d'économie d'énergie ou de traitement des déchets.

À l'inverse d'autres auteurs pensent qu'il y a antagonisme entre les deux, la recherche de la performance entraînant une détérioration de la situation des salariés et de l'environnement.

Une position de synthèse est de voir comment la prise en compte simultanée des impératifs économiques, sociaux et environnementaux permet de résoudre cette contradiction. Cela suppose la mise en place d'indicateurs qui incitent l'entreprise à engager des actions complémentaires et convergentes. La grande question est donc celle de l'effectivité de cette démarche, c'est à dire de son opérationnalisation au sein de l'entreprise, au-delà de la communication voire de l'incantation.

2.2.2 *Proposition de plan et de traitement du sujet*

Introduction

Le lien dynamique et parfois contradictoire entre responsabilité globale et performance économique nécessite que soit défini dans un premier temps les termes du sujet et leur ancrage théorique. Le candidat peut traiter dans la première partie le lien contradictoire entre performance économique et responsabilité globale et, dans la seconde, dans quelle mesure la prise en compte de différents critères de performance peut contribuer à satisfaire l'ensemble des parties prenantes dans le cadre d'une dynamique complémentaire et convergente.

1- Le lien contradictoire entre performance économique et responsabilité globale

- la performance économique comme condition de la responsabilité globale ;
- la performance économique opposée à la responsabilité sociale et environnementale ;
- un possible dépassement de cette contradiction avec la responsabilité globale comme facteur de performance économique.

2- La mise en place de nouveaux outils permettant de faire converger performance économique et responsabilité

- La limite des outils classiques de mesure de la performance économique : EBE et EVA ;

- Les outils liés à la valeur ajoutée : modalités de répartition de la valeur ajoutée entre les parties prenantes ;
- Les leviers en matière de GRH : sensibilisation, formation, promotion, rémunération ;
- Les outils de mesure de la performance globale avec le BSC (TBP en français), le SBSC, le TBL ou le GRI.

Conclusion

Après avoir synthétisé en quelques lignes les différentes parties de son exposé et sa réponse à la problématique posée, le candidat peut proposer une ouverture à partir, notamment, de l'apport de la théorie des conventions. En effet, en s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention entre les diverses parties prenantes dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable que si chaque dimension de la performance globale est le résultat d'un compromis négocié, dans lequel les gestionnaires auraient un rôle prédominant (Labelle, 2006), celui de négocier une convention de performance globale qui assure une relation harmonieuse entre les acteurs.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

3.1.1 Points forts

Le Jury a constaté un certain nombre de points satisfaisants. En particulier :

- **Les introductions respectent les règles académiques en vigueur** : l'accroche est généralement faite à partir d'exemples pris dans l'actualité qui permettent d'illustrer les enjeux ; le candidat procède ensuite à la définition des termes puis au développement de la problématique et à l'annonce de son plan.
- **Les problématiques** : les candidats ont compris que la problématique ne se réduit pas à la juxtaposition de plusieurs questions (parfois indépendantes et traitées ensuite séquentiellement) mais qu'elle doit se traduire par une interrogation globale et unique, clairement formulée, à laquelle le candidat doit apporter une réponse argumentée dans son exposé.

3.1.2 Points à améliorer

Il reste cependant un certain nombre de points à améliorer et notamment :

- **L'ancrage théorique** : De nombreuses copies décrivent des théories traditionnelles sans rapport avec le sujet ; les courants théoriques sont cités comme un « inventaire catalogue » sans développement réel. Les références aux auteurs restent trop souvent inexactes et superficielles. On peut enfin regretter le manque de maîtrise des théories les plus récentes (de 1970 à nos jours).
- **Le plan** : Trop de copies se contentent d'un plan avec deux grandes parties à l'intérieur desquelles il n'y a pas de progression mais plutôt une accumulation de considérations vagues sans lien avec la problématique. Il est regrettable également que certains plans reprennent les termes du sujet plutôt que ceux de la problématique. Enfin la maîtrise d'une cohérence forte dans le triptyque [sujet/problématique/plan], signe de rigueur dans le propos du candidat, ne se vérifie pas toujours sur l'ensemble de la copie.
- **La conclusion** : Enfin, dans la très grande majorité des cas, les conclusions sont très courtes et sans valeur ajoutée significative. L'ouverture de la conclusion sur un approfondissement de la réflexion menée, voire sur d'autres pistes de traitement de la problématique, est le plus souvent sacrifiée.

3.2. Commentaires sur la forme

3.2.1 Points forts

Le jury a constaté un effort sensible des candidats concernant :

- **L'orthographe et le style** : On observe un effort réel dans de nombreuses copies, ce qui facilite la lisibilité générale, la compréhension de l'argumentation et la qualité générale du travail.
- **La structuration d'ensemble** : Certaines copies manifestent le souci du candidat de faciliter la lecture de son travail : la mise en page est soignée, l'écriture est lisible, les titres sont soulignées, des

conclusions partielles sont élaborées. Le jury a par ailleurs apprécié que certains candidats soulignent également les auteurs cités et les exemples concrets mobilisés dans le développement.

3.2.2. *Points à améliorer*

Le jury dans son ensemble encourage les candidats à poursuivre leur effort d'amélioration de la lisibilité générale de leur copie.

4. Conseils aux candidats

Le jury souhaite rappeler aux candidats qu'une dissertation est une discussion qui ne doit pas tourner en rond mais, au contraire doit manifester une progression de la réflexion. Elle ne peut être un exposé de connaissances mais la réponse à une question considérée par le candidat comme essentielle. La dimension démonstrative est donc indispensable ; elle doit être conduite avec nuance, en tenant compte de la complexité du sujet et de la contingence propre aux questions de gestion des organisations. Pour cela :

- **la problématique** doit traduire « ce qui pose problème », ce « qui est en tension » et qu'il convient de résoudre. Elle manifeste une vraie question de fond. Cette question de fond renvoie à des théories qui s'opposent : il convient de les nommer, de les décrire et de montrer en quoi elles s'opposent ;
- **Le plan** doit impérativement traduire la problématique : il s'agit d'indiquer clairement comment le problème va être traité : à partir de quelles confrontations de théories et selon quelle progression dans la résolution de la question soulevée. Il convient alors de « travailler » le plan jusqu'à trouver des parties structurées et équilibrées susceptibles de répondre à cette question ; les titres des parties doivent être explicites ; ils sont à énoncer dans des phrases courtes et synthétiques ;
- **Les exemples** servent à illustrer le propos : ils doivent être traités comme des « cas » concrets au service de la démonstration ; ils doivent être suffisamment développés et ne pas se limiter à la simple citation de quelques noms d'entreprises. Mais ils ne peuvent, en aucun cas, se substituer à l'argumentation.

Le jury rappelle également aux candidats qu'il convient de se situer dans le cadre d'une approche managériale et de gestion. Il convient, certes, de comprendre, d'expliquer et de rechercher les références théoriques pertinentes, mais il convient également de proposer des solutions concrètes, de s'interroger sur les difficultés de mise en œuvre, de mobiliser les outils ad hoc, etc. Il est demandé d'utiliser un langage académique mobilisant les termes et les concepts de l'économie d'entreprise.

Le jury recommande enfin aux candidats de lire, au-delà des enseignements reçus et des ouvrages recommandés, des revues économiques (Les Échos, La Tribune, Le Monde - supplément économie, etc.) et managériales (la Revue Française de Gestion, Économie et Management, L'Expansion Management Review etc.) afin de parfaire leur maîtrise des notions théoriques et d'acquérir les cas d'entreprise récents nécessaires à la réflexion et à la réalisation d'une bonne dissertation d'agrégation.

COMPOSITION PORTANT SUR
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

OPTION A : ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE

ÉPREUVE ÉCRITE

1. Les résultats

Résultats d'ensemble	
Nombres de copies	99
Distribution des notes	
Moyenne	5,83
Meilleure note	14,4
Note la plus basse	0,4
Ecart-type	3,11
Répartition des notes (nombre de copies)	
Copies notées de 0 à 4,9	38
Copies notées de 5 à 9,9	53
Copies notées de 10 à 14	8
Copies notées au dessus de 14	1
Copies blanches	0

2. Analyse du sujet

L'étude de cas avait pour contexte une entreprise industrielle en phase de réorganisation générale : l'entreprise MECAFRAN, spécialisée dans la conception, la production, la vente et la maintenance de moteurs industriels.

L'étude de cas abordait plus particulièrement la réorganisation de cette entreprise, l'analyse des conditions de travail et la refonte du système d'information.

Dossier 1 : Organisation et structure

La première partie de ce dossier portait sur le lien stratégie / structure, avec des questions relatives aux théories permettant d'expliquer ce lien, aux raisons du changement opéré dans l'étude de cas et aux attentes des parties prenantes de l'entreprise quant à sa nouvelle stratégie. Les réponses sont souvent restées déconnectées du cas, ne

mettant pas les théories en regard du contexte particulier de l'entreprise étudiée. Les théories sont globalement connues, mais manifestement mal maîtrisées par de nombreux candidats.

La seconde partie consistait en une analyse de la nouvelle organisation adoptée par MECAFRAN. Il s'agissait donc d'étudier concrètement la situation proposée et de nombreux candidats sont restés au niveau de l'entreprise en général, sans prendre réellement en compte le contexte et les particularités de l'étude de cas.

Globalement, sur ce dossier, le jury constate que la plupart des candidats semblent éprouver des difficultés à utiliser des connaissances théoriques pour traiter un cas pratique.

Dossier 2 : Evolution des conditions de travail et risques psychosociaux

Ce dossier ne comportait qu'une partie, il s'agissait pour les candidats de présenter les missions du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), de définir les risques psychosociaux et les pathologies associées, de proposer des indicateurs permettant un suivi de ces risques et de présenter les différentes conceptions théoriques du stress.

Dans l'ensemble, les connaissances juridiques relatives au CHSCT sont connues et correctement rapportées ; il est rappelé que les candidats ont le droit d'utiliser les codes, en particulier le Code du Travail, pendant l'épreuve écrite. Les définitions des risques psychosociaux et du stress ont posé problèmes, restant souvent au niveau du sens commun sur le sujet sans chercher à dégager des problématiques pertinentes et actualisées.

Dossier 3 : Traitement des données d'enquête

C'est à partir d'une enquête ayant permis de collecter 293 réponses que ce dossier était construit. Il s'agissait d'analyser les réponses quant à leur représentativité, puis de porter un jugement sur le niveau de stress observé dans l'entreprise à partir de valeurs telles que la moyenne, la médiane et l'écart-type. Les candidats devaient également proposer un ou des tests statistiques pour approfondir l'analyse, avant de rédiger une note de synthèse sur les résultats fournis en annexe.

Le jury regrette que la majorité des candidats ne maîtrise pas les calculs statistiques de base et que certains d'entre eux n'hésitent pas à présenter des résultats dépourvus de pertinence par rapport aux données. On relève, dans certaines copies, une difficulté à analyser et à synthétiser des données avant de structurer un raisonnement cohérent et bien argumenté. De nombreux candidats se sont en effet contentés d'une lecture linéaire des tableaux de données, sans se soucier de les mettre en relation pour dégager des articulations possibles ou des contradictions éventuelles.

Dossier 4 : Refonte du système d'information recrutement

La première partie de ce dossier portait sur le processus de recrutement et invitait les candidats à terminer un schéma événement - résultat avant de proposer des aménagements permettant de réduire la durée totale des activités de ce processus. Cette partie a été assez bien traitée par les candidats et, même sans une connaissance approfondie de l'outil proposé, il était possible de répondre en prolongeant le schéma commencé dans le sujet.

La seconde partie proposait une analyse de la gestion administrative des nouveaux entrants. Il s'agissait de définir des indicateurs de mesure de tâches administrative et d'envisager un nouvel enchaînement de tâches pour réduire le délai de réalisation de celles-ci. Cette partie, très pratique, a été bien traitée par les candidats qui ont tenté de le faire.

Dossier 5 : Gestion des intérimaires

La première partie portait sur une note argumentée en faveur d'une solution informatique permettant d'optimiser la gestion des traitements. La plupart des candidats semblent avoir éprouvé des difficultés alors que le travail demandé était facilité par les éléments de contexte présentés avant la question.

La seconde partie portait sur les modalités techniques d'échanges d'informations avec les partenaires. Des connaissances en informatique étaient requises, mais l'annexe sur le standard XML pouvait aider les candidats dans leurs réponses. Malgré cela, les réponses sont restées assez pauvres et ce dossier n'a pas été traité par certains candidats, peut-être en raison d'une mauvaise gestion du temps ?

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Une partie des candidats a lu avec attention les rapports du jury antérieurs et a su en tirer profit. Cependant, certaines réponses ne sont pas en adéquation avec le niveau et la qualité attendus à un concours d'agrégation.

Certains développements laissent apparaître des lacunes importantes au niveau de l'argumentation et des connaissances du fonctionnement des entreprises. L'actualité de certaines questions n'a pas été exploitée par certains candidats, qui n'ont pas fait de lien entre l'étude de cas et les débats récents sur le stress au travail par exemple.

Certaines copies manquent de pertinence dans l'analyse de la situation proposée. Les candidats se situent rarement dans une démarche d'audit ou de diagnostic avant de faire des propositions.

Peu de candidats ont traité l'intégralité des dossiers, ce qui dénote une réelle difficulté à réaliser une synthèse des connaissances acquises dans les différents champs de compétences de l'épreuve.

La plupart des copies révèlent un manque de maîtrise des outils mathématiques, pourtant simples, mobilisés pour une partie du sujet. Les réponses fantaisistes sont à proscrire lorsqu'il s'agit de calculer une moyenne, une médiane ou un écart-type.

Beaucoup de candidats ne gèrent pas le temps dont ils disposent d'une manière pertinente et ne mesurent pas toujours la portée de la question posée. Certaines questions périphériques font l'objet de développements abondants alors que d'autres sont survolées, voire non traitées.

3.2. Commentaires sur la forme

Un petit nombre de copies ont mis en évidence des erreurs de syntaxe, de grammaire et un vocabulaire approximatif, ce qui n'est pas compatible avec le futur métier d'enseignant. Certaines copies font apparaître des lacunes importantes dans la présentation des réponses : un futur enseignant doit s'astreindre à une discipline de présentation et à la rigueur dans sa démarche.

Les consignes énoncées dans le sujet ne sont pas toujours respectées. Il convient de bien lire la question posée avant de proposer une réponse. Certains termes employés dans le sujet ont été mal compris par quelques candidats, ce qui a donné lieu à des réponses hors sujet.

Certaines erreurs révèlent une difficulté à communiquer correctement par écrit, un manque d'esprit de synthèse et un manque de rigueur dans l'argumentation.

4. Conseils aux candidats

Le jury ne peut que répéter les recommandations figurant dans les rapports des sessions précédentes.

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

Les candidats ne doivent pas faire l'impasse sur la partie du programme relative aux techniques quantitatives de gestion. La maîtrise des outils statistiques de base est impérative.

Les candidats doivent traiter l'intégralité du cas. Cela suppose une gestion du temps acquise par un entraînement régulier à ce type d'épreuve dans les conditions du concours.

Les candidats doivent lire régulièrement la presse et les revues dédiées à l'économie et à la gestion pour apprécier les thèmes d'actualité et les apports récents. De telles lectures devraient permettre aux candidats d'enrichir leur base d'exemples et de faire le lien entre les théories et les pratiques d'entreprises.

Les candidats doivent maîtriser une littérature de base en sciences de gestion, théorie des organisations, communication, GRH et psychosociologie. Les manuels fondamentaux sur ces sujets permettent en effet la maîtrise des repères et concepts de base auxquels les sujets font inmanquablement référence. Il est conseillé également de se référer aux textes originaux pour les auteurs majeurs.

Les candidats doivent bien intégrer qu'ils se présentent à un concours de recrutement de l'enseignement secondaire : la présentation des copies, l'expression écrite, l'argumentation traduisent des aptitudes pédagogiques à bien communiquer.

Les candidats doivent apprendre à développer des capacités d'analyse critique des documents fournis en annexe.

Les candidats doivent lire attentivement les consignes données pour optimiser leurs réponses.

L'étude de cas est sélective dans la mesure où elle valorise les capacités de synthèse, d'analyse, d'argumentation et de réflexion.

COMPOSITION PORTANT SUR
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

OPTION B

ECONOMIE et GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE

EPREUVE ECRITE

1. Les Résultats de la session 2010

Nombre de candidats présents	114	
Moyenne	7,4	
Écart-type	3,3	
Note de la meilleure copie	16	
Note la plus basse	0,5	
Nombre de notes supérieures ou égales à 10	29	25 %
Nombre de notes comprises entre 8 et 10	22	20 %

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

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option B porte en 2010 sur un groupe ayant son activité dans le BTP.

Le cas est organisé en quatre dossiers indépendants.

Le **premier dossier**, représentant la moitié de l'épreuve, demande au candidat de prendre connaissance du contexte et des procédures à partir du cas d'un chantier de fondation d'un mur antibruit. Il s'agit alors de dérouler la procédure d'établissement du devis, de repérer les spécificités du modèle utilisé et de réfléchir sur la procédure de contrôle financier du chantier.

Le **deuxième dossier**, représentant 20% de l'épreuve, demande au candidat de mobiliser les outils de la gestion de projet pour visualiser les conséquences de l'évolution des délais et des coûts sur la profitabilité du chantier.

Le **troisième dossier**, représentant 15% de l'épreuve, demande au candidat d'analyser l'impact de l'acquisition de sociétés sur la situation nette consolidée. Il s'agit, en particulier, d'évaluer les conséquences de la chute de la

livre en 2008 sur la consolidation d'une filiale anglaise, et d'autre part, d'évaluer les conséquences de la prise de contrôle d'une nouvelle société.

Le **quatrième dossier**, représentant 15% de l'épreuve, demande au candidat, après avoir défini le concept de développement durable et les enjeux pour l'entreprise, de participer à la mise en œuvre d'un système d'information spécifique en proposant de nouveaux indicateurs de gestion.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Dossier 1 : Analyse de la procédure de contrôle financier

Ce dossier a été traité de façon convenable par 38% des candidats.

Il fallait s'imprégner du contexte avant de se lancer dans les calculs. Le fichier référentiel des sous-détails est en fait un fichier des coûts standards qui facilite le travail d'établissement des devis ; ceux-ci sont réalisés sans avoir à faire apparaître les frais de chantier, les frais généraux et la marge, grâce à l'application, sur les montants secs des unités d'ouvrage d'un coefficient de vente.

C'est à l'aide de ce fichier qu'il fallait indiquer le nombre d'ouvriers à mobiliser en fonction des jours.

Le contrôle financier du chantier nécessitait la mise en œuvre d'un budget de trésorerie et d'une analyse d'écarts.

Certains candidats n'ont pas compris le rôle du fichier référentiel et ont repris tous les éléments un à un ; d'autres ont inscrits les frais de chantier sur une ligne supplémentaire dans le devis, montrant ainsi qu'ils n'avaient pas compris le mécanisme du coefficient de vente.

L'analyse classique des écarts n'est maîtrisée que par moins de 5% des candidats.

Dossier 2 : Analyse du suivi d'un chantier

Ce dossier a été traité de façon convenable par 34% des candidats.

Il fallait connaître les outils de la gestion de projet.

Trop peu de candidats sont en mesure de repérer le chemin critique du chantier.

Dans l'ensemble, les candidats ont du mal à utiliser les calculs effectués pour faire un commentaire pertinent.

Aucun d'entre eux n'a porté un jugement sur la décomposition en écart sur délai et écart sur coût, méthode adaptée aux projets mettant en œuvre essentiellement de la matière grise, les coûts étant alors proportionnels au degré d'avancement, ce qui n'est pas toujours le cas sur les chantiers comme le montre la tâche D15.

Dossier 3 : Analyse de l'impact des acquisitions sur la situation nette consolidée

Ce dossier a été traité de façon convenable par seulement 22% des candidats.

Les mécanismes de la consolidation ne sont pas connus des candidats.

L'écart de conversion est confondu avec la différence de conversion actif ou passif.

Le calcul de l'écart d'acquisition est méconnu. Très peu de candidats ont passé les écritures de consolidation. Un gros effort doit être fait par les futurs candidats dans ce domaine.

Dossier 4 : Analyse de l'impact du DD sur le système d'information

Ce dossier a été traité de façon convenable par 60% des candidats.

Les candidats connaissent bien ce sujet.

3.2. Commentaires sur la forme

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

Certaines copies sont rédigées avec soin :

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

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

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

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

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

4. Conseils aux candidats

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

Les candidats doivent :

- **Maîtriser les connaissances fondamentales** et cela dans tout le champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, gestion, finance et droit commercial mais aussi outils mathématiques de gestion, système d'information comptable, audit, ... ; la préparation du candidat doit être équilibrée sur ces différents thèmes car les travaux rédigés qui fournissent des prestations satisfaisantes sont généralement ceux qui portent sur l'ensemble des thèmes proposés ;
- **Améliorer leurs connaissances techniques**, en se tenant au courant de l'actualité et des évolutions en matière de réglementation comptable et financière ;
- Développer une réflexion sur l'intérêt et la pertinence de ces outils et de ces méthodes dans un contexte donné.
- Présenter les calculs sous forme de tableaux.
- Soigner la présentation des copies.

**COMPOSITION PORTANT SUR
LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE**

OPTION C : ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

ÉPREUVE ECRITE

1. Les résultats de la session 2010

RESULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats présents : 171

DISTRIBUTION DES NOTES

MOYENNE	6,8	
ECART TYPE	2,8	
NOTE MINI	0,5	
NOTE MAXI	13,0	
MODE	8,0	
MEDIANE	7,3	
NB (hors CB)	168,0	
<5	37,0	22,02%
>= 5 <10	109,0	64,88%
>= 10 <14	22,0	13,10%
>=14	0,0	0,00%
		100,00%

L'année 2010, connaît une stabilisation du nombre de candidats présents autour de 170. Le nombre de postes mis au concours (20) dans l'option C est identique à celui de 2009. La moyenne des copies est en chute (7.30 en 2009). Cette chute de la moyenne trouve sa source dans l'augmentation nette des copies très incomplètes ou faibles (37 copies <5 en 2010 contre 26 en 2009). Comme les années précédentes, l'exploitation des données quantitatives est très insuffisante et révèle des lacunes importantes. Avec un écart type de 2,8 la dispersion des notes est légèrement plus forte qu'en 2009 (2,6).

Le poids des copies très faibles (note < 5) augmente à nouveau après une régression depuis 2008 (15% en 2009) et retrouve le niveau de 2007. Avec 64,88 %, le deuxième groupe de note reste très majoritaire. Enfin, le troisième groupe de copies retrouve le score de 2008 avec 13%. Il n'y a toujours pas de copies très satisfaisantes (note ≥ 14).

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option C en 2010 porte sur l'enseigne U.

Cette étude de cas permet d'aborder différents aspects du marketing en général et du marketing de la distribution en particulier. U est une enseigne issue du système coopératif qui regroupe aujourd'hui des commerçants indépendants et qui connaît une rapide évolution ces dernières années. Trois dossiers permettent au candidat d'apprécier les mutations en cours au sein du groupe. Le premier dossier permet de situer le groupe dans son univers concurrentiel. Le deuxième dossier analyse l'assortiment des magasins U et se focalise sur le portefeuille de marques distributeurs de l'enseigne. Enfin, le troisième dossier étudie la faisabilité d'une implantation nouvelle d'un magasin de type Super U.

Premier dossier : Analyse de l'univers concurrentiel des magasins U

Ce dossier approfondi le positionnement concurrentiel du groupe U. Les annexes étaient riches d'éléments qualitatifs et quantitatifs. Trop de candidats ont confondu cette richesse avec une invitation à la recopie ou à la paraphrase, sans valeur ajoutée personnelle d'analyse et de réflexion.

Il convenait, dans un premier temps, de lister et définir les indicateurs pertinents pour comparer la performance des différentes enseignes. Les annexes proposaient de nombreuses pistes en la matière mais les candidats devaient prouver leur connaissance des indicateurs proposés et sélectionner les plus pertinents. Nous invitons les candidats, dans ce type de situation, à se limiter au champ strict de leurs connaissances. En effet, il s'agissait de définir des indicateurs, puis de les calculer et enfin de les utiliser dans un commentaire destiné à positionner le groupe U par rapport à ses concurrents. Dès lors, l'utilisation d'un indicateur mal défini couvre de suspicion les calculs et commentaires qui en sont tirés. Ainsi en a-t-il été du taux de nourriture qui, pour nombre de candidats, mesure, mal à propos, la part de l'alimentaire dans le panier des consommateurs ... Dans le cas présent, il représentait la part d'une enseigne dans la dépense toutes enseignes des ménages... Trop rares sont les copies qui mobilisent à cette occasion le vocabulaire de l'analyse concurrentielle, beaucoup de candidats se limitent à un catalogue d'indicateurs complétés de commentaires uniquement descriptifs.

Le point suivant était un diagnostic interne de système U. Dans l'ensemble cette partie a été correctement abordée, il fallait prendre en compte les dimensions quantitatives et qualitatives de système U. Les points forts de l'enseigne correspondent aux indicateurs du premier point qui mettent en avant la performance du groupe (évolution du CA, de la pénétration, du taux de nourriture, de la notoriété etc.), même démarche attendue pour les points faibles qui relèvent de l'organisation, de la répartition géographique et une image perçue en décalage avec les efforts réalisés pour la traçabilité, la qualité des produits et les prix.

Le positionnement concurrentiel, complété du diagnostic interne aboutissait logiquement à des recommandations stratégiques pour le groupe dans le troisième point. Beaucoup de candidats ont, à cette occasion, décliné le plan de marchéage, négligeant une approche stratégique plus générique à l'échelle de l'enseigne. Le vocabulaire stratégique n'est pas souvent mobilisé et encore plus rarement les références théoriques.

Enfin pour terminer cette analyse concurrentielle, une analyse des conséquences de la LME était demandée. Trois dimensions étaient attendues pour ce point, d'une part les opportunités associées à la simplification des démarches d'implantation et agrandissement, ensuite les nouvelles règles en matière de traçabilité et de transparence et enfin la modification des relations entre distributeurs et fournisseurs, en particulier l'interdiction des pratiques de marge arrière. Cette loi renforce U dans sa stratégie de traçabilité et de priorité donnée aux fournisseurs locaux. Enfin les facilités en matière d'augmentation des surfaces inférieures à 1000 m² ouvrent l'opportunité au système U de repositionner Marché U qui est le maillon faible de son système. Rares sont les

candidats manifestant leur perception du fait qu'une loi est un facteur macro-environnemental porteur d'opportunités, mais aussi de contraintes, et qu'elle s'applique non seulement à l'entreprise faisant l'objet du cas, mais aussi à l'ensemble des concurrents de son secteur d'activité, les dits concurrents pouvant avoir des capacités d'anticipation ou d'adaptation supérieures à celles de Système U.

Deuxième dossier : L'assortiment de système U

La première question demandait de lister des critères génériques et spécifiques de détermination d'un assortiment. Les annexes présentaient en détail la stratégie de système U en la matière. Trop de candidats n'ont pas su dépasser le contenu des annexes. Beaucoup semblent ne pas comprendre le sens du mot « critère ». Les critères génériques attendus étaient le nombre de références, l'équilibre entre largeur et profondeur de l'assortiment en fonction du format du magasin, l'équilibre entre marque nationales et distributeur et l'équilibre entre produits générant du chiffre et produits générant de la marge, une gamme de prix assez large tout en restant dans le positionnement prix du format de magasin. Enfin, la prise en compte des données du géomarketing local. Les critères spécifiques attendus étaient largement décrits dans les annexes, ils tiennent à la prise en compte des spécificités de l'environnement local en matière de demande et de concurrence l'équilibre particulier au système U entre le TAC, les produits régionaux et locaux.

La deuxième question demandait une analyse-diagnostic du portefeuille de MDD de système U. Ce dossier a été bien traité par une bonne partie des candidats. La référence aux différentes options stratégiques en matière de MDD était attendue (marque d'enseigne ou drapeau, contremarques, et marques propres). Le portefeuille de marques de système U couvre ces trois dimensions. Les recommandations devaient porter sur la cohérence du portefeuille de MDD de système U. Cohérence en termes de couverture de l'assortiment, de positionnement des différentes MDD pour limiter les risques de cannibalisme, et développement d'une offre construite de marques propres.

La question suivante portait sur les ripostes attendues des Marques Nationales (MN) et leur anticipation par Système U. La majorité des candidats a oublié de traiter l'anticipation des ripostes par le groupe U. Les opérations de communication, la pression sur les fournisseurs, le déréférencement de certains produits, la guerre des prix et l'innovation constituaient les principales pistes pour cette question. L'anticipation pour système U passe par le développement de marques propres s'appuyant sur un réseau de fournisseurs acquis au groupe.

Le quatrième point à aborder dans cette partie s'intéressait au comportement du consommateur en matière de MDD. La référence aux apports de la théorie en matière d'analyse du comportement du consommateur en particulier les liens entre le type de bien et le modèle de décision a permis aux meilleurs candidats de dépasser la simple liste descriptive d'indicateurs. (séquences du modèle FCB : learn, feel, do ; do, feel learn et feel, do, learn ou à la hiérarchie des besoins de Maslow par exemple). Dans tous les cas, il fallait croiser implication, perception et dimension conative.

Pour approfondir cette analyse du comportement du consommateur, la cinquième question demandait des références explicites à des modèles d'analyse du comportement du consommateur. Les modèles compensatoires (Fishbein) et non compensatoires s'imposaient ici. Très peu de candidat y ont fait une référence explicite. La majorité se limite aux modèles classiques de la micro économie.

La dernière question demandait un questionnaire pour mettre en œuvre les modèles proposés. Le fait de n'avoir proposé aucun modèle n'a pas gêné un nombre significatif de candidats pour construire le questionnaire. Dans l'ensemble, la proposition révélait un fort déficit de méthode en matière d'enquête par questionnaire et d'indicateurs disponibles dans le milieu de la grande distribution. En effet, un questionnaire ne doit pas collecter des informations déjà disponibles. Il s'agissait ici de concentrer les questions sur le processus de décision pour vérifier si le choix des MDD relève plutôt d'un modèle compensatoire ou non compensatoire centré sur le seul critère du prix.

Dossier 3 : Implantation d'un point de vente

La réflexion marketing sur l'implantation des points de vente a évolué à l'heure du géomarketing. De nombreux développements théoriques et pratiques ont été produits autour de ce sujet. Sur le plan technique ce thème ne présentait aucune difficulté technique notable, pourtant il a posé de nombreux problèmes à de nombreux candidats.

Ce dossier comportait une partie méthodologique, puis sa mise en œuvre technique. Il mobilisait des connaissances de base en gestion.

La première question portait sur la méthodologie des études d'implantation d'un point de vente. Dans l'ensemble cette méthodologie était connue des candidats. Le jury attendait le vocabulaire technique (isomètres, isochrones, chalandise, taux d'emprise, évansion, etc.) et la cohérence de l'articulation des étapes (analyse de l'environnement, de la concurrence, détermination du potentiel du marché, évaluation de l'emprise, de l'évansion et calcul du CA prévisionnel).

Logiquement la question suivante demandait de mettre en œuvre la méthode, trop de candidats ne suivent pas la méthodologie qu'ils ont proposée. La détermination du potentiel de la zone impliquait, comme c'est souvent le cas dans la réalité, de poser quelques hypothèses quant à l'évolution de l'environnement (démographie, prise en compte de l'inflation, concurrence, activité économique, contexte réglementaire, etc.). Les calculs demandés ont souvent été évités par les candidats, ou bâclés faute de temps, bon nombre de candidats ont inclus les dépenses automobile dans les dépenses réalisées en super marché, d'autres ne sont pas inquiétés de trouver un CA de 2 milliards d'euros. Il semblait judicieux d'estimer la part du non alimentaire qui est de l'ordre de 20% en moyenne pour ce format de magasin ce qui conduisait à une fourchette de CA comprise entre 6 et 7 millions d'euros. Les données du cas permettaient alors de prévoir une rentabilité positive dès la deuxième année. L'absence d'information sur les investissements nécessaires et sur les charges financières pouvait interpellier les candidats, mais aucun candidat ne s'en est inquiété. Quant aux pistes proposées pour améliorer la rentabilité, elles sont souvent des standards du genre (réduction des frais de personnel ... ou dépenses de communication), la diversification de l'offre (station service, location de véhicules) est tout de même présente dans les meilleures copies.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

L'exercice d'étude de cas impose un judicieux équilibre entre analyse et synthèse. Les réponses aux questions doivent prouver la bonne exploitation des annexes, la capacité du candidat à relier le contexte aux théories et pratiques du marketing et aboutir à des recommandations précises et contextualisées par le cas. Trop souvent les références théoriques restent génériques et ne sont pas transposées dans la situation professionnelle étudiée, ou l'analyse est très approfondie mais n'aboutit pas à de véritables recommandations, ou enfin, les recommandations sont déconnectées des analyses et apparaissent comme un catalogue générique de solutions standards.

Le jury invite les candidats à systématiser la démarche qui consiste à situer les questions dans le champ du marketing, faire apparaître clairement la spécificité de la situation professionnelle étudiée, faire des choix judicieux en termes d'outils, de concepts et de références théoriques pour traiter la situation et proposer des solutions ou recommandations qui mobilisent clairement les outils choisis. Il est évident que tout concept, école ou outil mobilisé implique sa définition incluant son cadre d'utilisation courant.

La maîtrise des fondamentaux de la gestion (comptable, financière et commerciale) ainsi que du contrôle de gestion est indispensable à tout candidat à l'agrégation option C. Le quantitatif est omniprésent dans les approches marketing, en faire l'impasse en refusant de traiter les parties quantitatives des cas proposés donne un très mauvais signal au jury.

3.2. Commentaires sur la forme

Quelques copies présentent encore de graves lacunes en orthographe et en rédaction. Très souvent, elles font aussi l'objet d'une présentation (soulignement, ratures, composition) très insuffisante. De nombreuses copies restent encore peu structurées. Les idées s'enchaînent dans une suite de phrases sans plan et sans repères de lecture qui laissent apparaître la logique de la réflexion. L'analyse de la situation est parfois hypertrophiée, au détriment des propositions, qui tiennent souvent en quelques lignes peu argumentées. La nécessaire référence aux numéros des questions ne peut pallier l'absence de fil conducteur. L'absence de transition entre parties et sous-parties est également à déplorer.

4. Conseils aux candidats

Le traitement d'une situation pratique d'une entreprise ne doit pas conduire à délaisser la richesse et la précision du vocabulaire technique. Sans verser dans un formalisme excessif le candidat doit montrer sa parfaite maîtrise des termes liés aux thèmes traités.

Lors d'analyses quantitatives, l'absence de détail des calculs permettant d'étayer la démarche suivie et le résultat obtenu nuit significativement au pouvoir de persuasion de la démonstration.

L'utilisation de tableaux pour synthétiser des données est souhaitable mais la logique d'organisation des informations doit être explicitée. Or, les correcteurs sont souvent confrontés à un empilage de données traduisant plus la chronologie de la lecture des annexes qu'une hiérarchisation résultant d'un véritable travail d'analyse de ces données.

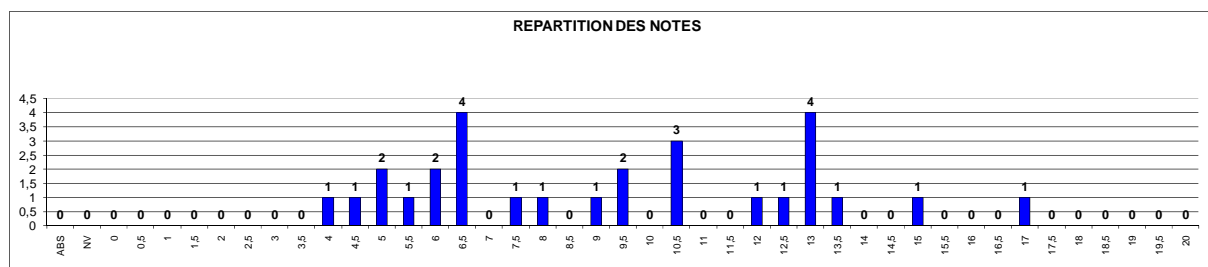
La nature de cette épreuve (écrit) suppose le respect des règles de base de la communication écrite : présentation, syntaxe, style. Les abréviations doivent être limitées, voire supprimées, les principaux éléments mis en valeur.

COMPOSITION PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

OPTION D : ÉCONOMIE, INFORMATIQUE ET GESTION ÉPREUVE ÉCRITE

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE	
Nombre de candidats présents	28
DISTRIBUTION DES NOTES	
Moyenne	9,25
Note de la meilleure copie	17
Note la plus basse	4
Écart-type	3,52



0 < note < 5.....	2
5 ≤ note < 10.....	14
10 ≤ note < 14.....	10
Note ≥ 14.....	2

L'effectif des candidats qui ont composé reste stable (- 6 %) par rapport à 2009 après une baisse constante depuis 5 ans - rappel 2009 (30), 2008 (25), 2007 (41), 2006 (54), 2005 (52), 2004 (61) et 2003 (75) -, ce qui représente tout de même une baisse de plus de 50 % en 6 ans.

La moyenne des notes obtenues (9,25) est proche de celle de 2009 (9,15 en 2009, 7,40 en 2008, 6,22 en 2007 ; 7,62 en 2006 ; 6,8 en 2005 ; 6,37 en 2004).

L'écart type (3,52) reste stable par rapport à l'année dernière (3,23 en 2009, 3,46 en 2008 ; 3,24 en 2007 ; 5,3 en 2006), marquant une grande diversité des candidats. La meilleure note (17) a nettement augmenté (14 en 2009, 14 en 2008, 15 en 2007, 17 en 2006), comme la plus basse note (4) (1,5 en 2009, 1 en 2008, 0,5 en 2007, 1 en 2006), marquant une amélioration globale des prestations.

2. Analyse du sujet

Le sujet d'écrit 2010 s'intéressait au système d'information d'un centre hospitalier.

Le sujet invitait les candidats à proposer une analyse argumentée sur trois thèmes : la refonte du système d'information du centre hospitalier, la gestion et le stockage du linge et le suivi des conteneurs de linge propres, le nettoyage du linge.

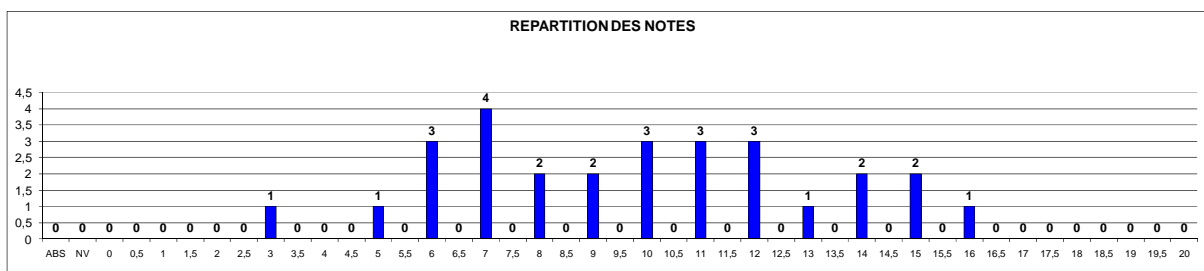
Cette étude a permis d'évaluer un panel de connaissances recouvrant le management du SI, la modélisation, les bases de données, les architectures techniques et le développement d'applications.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Dossier 1 : Dimension SI

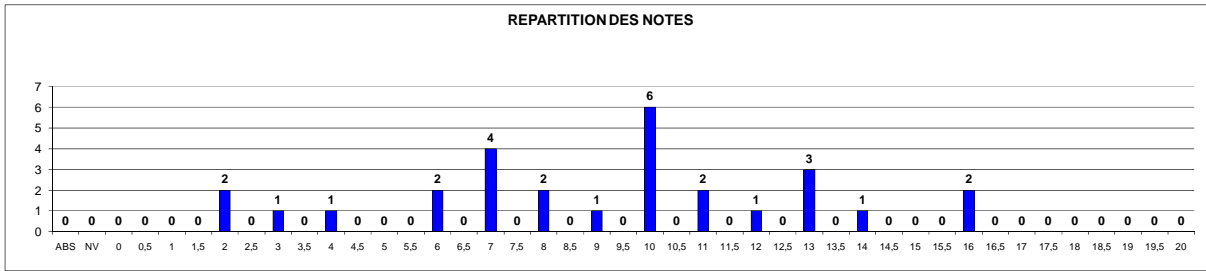
Ce dossier a été traité par tous les candidats. Les résultats (ramenés à une note sur 20) se répartissent de façon assez équilibrée (moyenne : 10,07 ; écart-type : 3,36) entre 3 et 16.



Les questions posées portaient successivement sur les motivations à l'informatisation, la création de valeur, l'accompagnement du changement et la politique de pilotage du SI au quotidien, et ce dans un contexte organisationnel particulier comme celui de l'hôpital. Trop de candidats contextualisent insuffisamment leurs réponses au cas qui leur est soumis. Certains candidats ne prennent pas assez de temps pour lire les questions. Ainsi, là où le sujet demandait les motivations des différents décideurs, la plupart des candidats ont traité cet aspect dans sa globalité. Le thème de la création de valeur via le SI nécessitait de définir cette notion, afin de pouvoir apporter une réponse structurée. D'une manière générale, les candidats ont manifestement progressé dans le domaine des SI et on peut percevoir dans certaines copies la présence d'exemples concrets tirés de la presse spécialisée (notamment 01 Info).

Dossier 2.1 : Dimension technique – Gestion d'une base de données

Ce dossier a été traité par tous les candidats. Les résultats (ramenés à une note sur 20) se répartissent de façon équilibrée (moyenne : 9,11 ; écart-type : 3,73) entre 2 et 16.



Dans le travail de définition de la RFID, la plupart des candidats ont montré leur connaissance de cette technologie et les enjeux associés. Cependant, certains candidats ont fait une confusion entre RFID et *Wifi*, ou avec la géolocalisation.

Les questions portant sur les requêtes SQL ont été traitées dans quasiment toutes les copies (avec quelques erreurs dans l'exploitation des vues et de la clause GROUP BY). Il est cependant dommage que la plupart des candidats n'aient pas pris le temps d'analyser le contexte associé et le problème à résoudre, confondant ainsi date d'affectation d'un chariot et date d'entrée dans le circuit de transport d'une part, présence dans le circuit de transport et entrée dans une unité de soins d'autre part. Ces confusions les ont souvent amenés à proposer des requêtes simples mais conceptuellement fausses alors que le problème nécessitait l'emploi de techniques plus complexes (autojointure, requêtes imbriquées dépendantes notamment).

L'adaptation du schéma a été maîtrisée par un très faible nombre de candidats, la majorité n'ayant pas perçu le non respect de la 3FN de la relation CONTAINER qui représentait deux concepts simultanément (conteneur et conteneur affecté) et qu'il fallait donc décomposer en deux relations, alors que le questionnement portait le focus sur ce point.

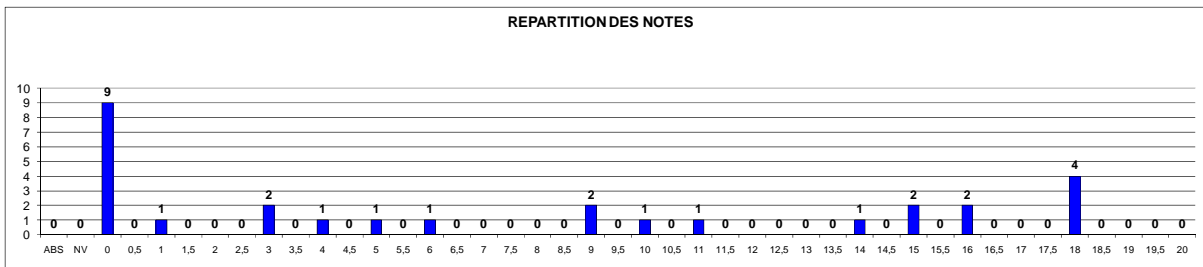
Face à des requêtes qui sont souvent complexes, le jury recommande aux candidats :

- de prendre le temps de comprendre la réalité modélisée,
- de ne pas hésiter à décomposer le problème à résoudre en mobilisant la notion de vue : la création de vues puis l'écriture d'une requête manipulant ces vues permet souvent de réduire la difficulté en exprimant séparément les différentes étapes menant au résultat ;
- de se forcer à expliquer leur démarche et leurs choix et à commenter leur solution ;
- de préciser au besoin l'outil ou la norme SQL sur lesquels ils s'appuient pour exprimer leur solution.

Le jury tient à rappeler que l'objectif des futurs lauréats est d'enseigner dans ces domaines, ce qui implique une capacité à prendre du recul, à savoir faire mais aussi à faire savoir.

Dossier 2.2 : Dimension technique - Développement

Ce dossier n'a pas été traité par une dizaine de candidats et traité de façon incomplète par 6 candidats. Les résultats (ramenés à une note sur 20) se répartissent de ce fait de façon très déséquilibrée (moyenne : 7,46 ; écart-type : 7) entre 0 et 18.



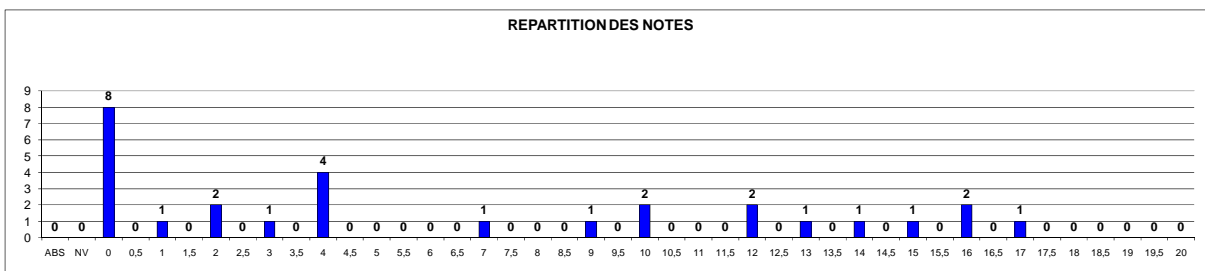
La première question portait sur l'implémentation d'une méthode dont l'algorithme ne comportait pas de difficulté. Elle a été bien traitée et a donné lieu à d'excellentes propositions, tant sur la forme que sur le fond.

La deuxième question portait sur la modification du diagramme de classes. Elle a été dans l'ensemble bien traitée, même si on peut souvent regretter l'absence de justifications et d'explications qui amène les correcteurs à devoir deviner les intentions cachées des candidats...

La troisième question concernait l'implémentation d'une classe technique. Seuls quelques candidats ont fait preuve sur ce sujet d'une grande maîtrise du développement objet et des concepts associés. Trop de candidats ont proposé une réponse convenue (implémentation d'une liste d'attente) sans tenir compte de la notion de priorité ou sans lui apporter de solution.

Dossier 3 : Dimension technique - Conception

Seuls 3 candidats n'ont pas répondu à ce dossier qui a souvent été traité très partiellement ou a donné lieu à des hors-sujets (confusion entre données et traitements). De ce fait les résultats (ramenés à une note sur 20) sont très répartis, avec notamment quelques excellentes réponses (moyenne : 6,25 ; écart-type : 5,97), entre 0 et 17.



La question demandait la réalisation d'un modèle de domaine. Une partie des candidats a encore répondu en exploitant le formalisme Merise, mais le nombre des candidats exploitant la notation UML demandée est en nette augmentation. Quelques candidats ont confondu modèle de domaine et modèle conceptuel des traitements. Cette partie a été la moins bien traitée, amenant le jury à s'interroger sur la maîtrise des fondamentaux en la matière.

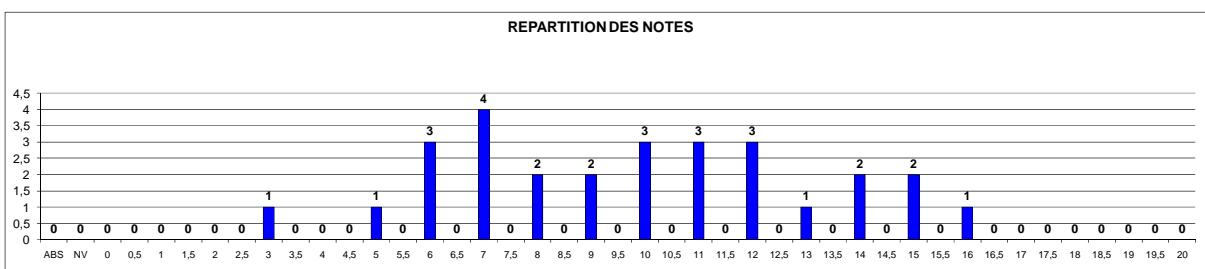
Une partie des candidats n'ont pas vu ou ont été incapables d'exprimer la distinction à faire entre le concept de « type de linge » et celui de « linge » alors que les demandes de justification amenaient naturellement à se poser cette question. De nombreux candidats ne maîtrisent manifestement pas les bases de la conception et les formalismes associés. Le jury a notamment été très surpris de la mauvaise exploitation de l'héritage et des associations portées.

Le jury s'étonne de la fragilité des candidats dans le domaine de la conception. Au manque fréquent d'explications et à l'absence d'hypothèses permettant de juger de la pertinence des solutions proposées s'ajoutent une grande difficulté à modéliser une réalité, une méconnaissance des règles élémentaires de représentation et, plus grave, une incapacité à utiliser quelques contrôles simples permettant d'éliminer les incohérences flagrantes.

3.2. Statistiques sur les compétences mobilisées

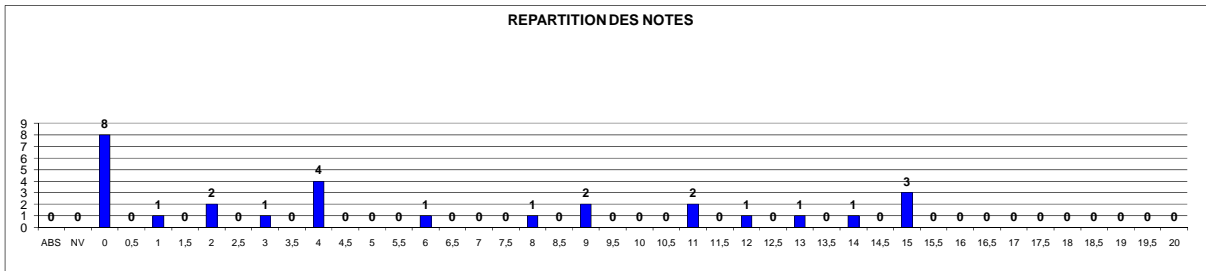
Compétences « management des SI »

Moyenne : 10,07



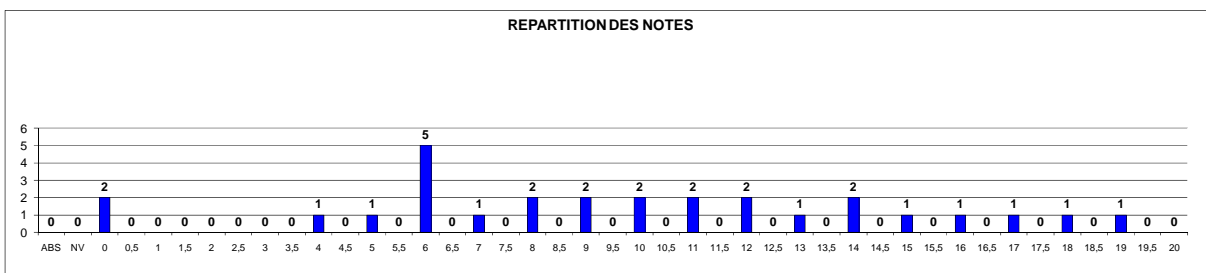
Compétences « architecture technique »

Moyenne : 5,79



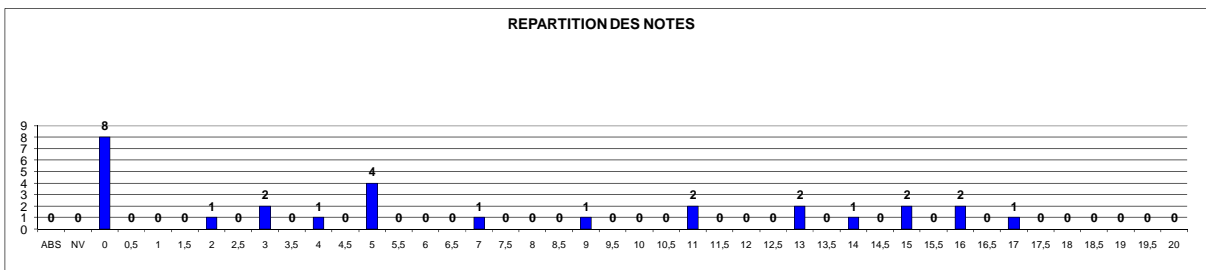
Compétences « manipulation d'une base de données »

Moyenne : 9,71



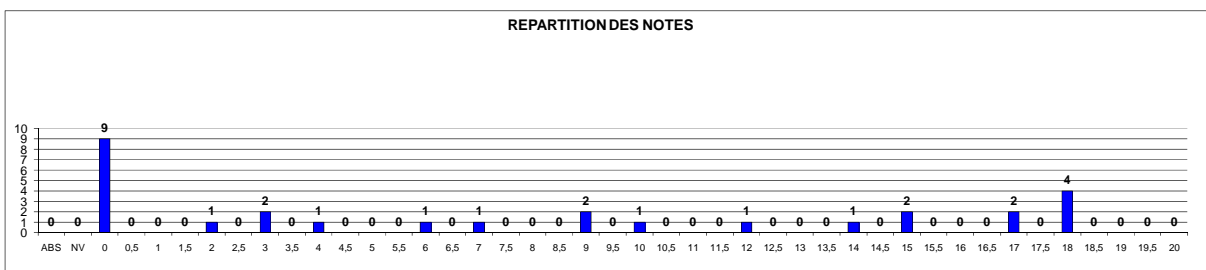
Compétences « analyse et conception de SI »

Moyenne : 6,75



Compétences « développement d'applications »

Moyenne : 7,68



3.3. Commentaires sur la forme

Le nombre de copies dont la présentation est jugée inacceptable est encore en diminution (7 %) ; ces copies ont été pénalisées. Mais encore trop peu de candidats font l'effort d'une introduction générale.

4. Conseils aux candidats

Certains candidats ont choisi de ne traiter que le management du SI ou que les aspects techniques informatiques. Le jury rappelle qu'il valorise les profils équilibrés dans ces deux domaines.

Le jury a systématiquement valorisé les candidats qui ont pris le soin de définir les termes et concepts utilisés dans le sujet quand cela constituait à l'évidence un préalable à une argumentation.

Le jury a également apprécié les efforts des candidats qui ont eu le souci de structurer leur propos, de mobiliser des modèles et théories référencés et d'adosser systématiquement leurs argumentations au contexte présenté. Certains candidats ont manifestement fait l'effort de lire la presse spécialisée, ce qui ne peut que renforcer leur argumentation.

Dans le domaine du management du SI, le jury regrette le manque de précision des réponses et le fait que de trop nombreux candidats se contentent de répéter le contenu du sujet sans structure et sans aucun modèle d'analyse.

Le jury tient à rappeler que l'objectif des futurs lauréats est d'enseigner ces disciplines, ce qui implique une capacité à prendre du recul et à rendre simples des notions complexes, sans ajouter de la complexité à la complexité...

Dans le domaine technique, il regrette également l'absence d'efforts de rédaction et d'explication, de nombreux candidats se contentant le plus souvent de résultats bruts (schémas, lignes de codes, requêtes SQL, ...), sans aucun commentaire ni justification.

La connaissance des concepts de la programmation orientée objet est évidemment indispensable mais ne doit pas être dissociée de celle des nouvelles logiques de développement.

Des notions de base en gestion sont trop souvent mal maîtrisées voire encore ignorées de certains candidats.

Il est rappelé qu'il s'agit d'un concours de recrutement de professeurs qui se doivent évidemment d'être des experts dans leur champ disciplinaire: Qualité du résultat attendu.

Mais qui doivent également avoir les compétences attendues dans le domaine de la didactique de leur discipline :

- **Qualité de l'argumentation ;**
- **Qualité des justifications ;**
- **Qualité des explications ;**
-

Et de façon plus générale, être des exemples de référence en matière de :

- **Qualité de la présentation (soin, correction orthographique) ;**
- **Qualité de l'expression (style, rédaction).**

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

EXPOSÉ SUR

UN THÈME ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET SOCIAL

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats interrogés	134
--------------------------------	-----

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne	6,14
Écart-type	4,38
Meilleure note attribuée	18
Note la plus basse	0,5

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes
$0 < \text{note} < 5$	51
$5 \leq \text{note} < 10$	59
$10 \leq \text{note} < 14$	14
Note ≥ 14	12
TOTAL	136

2. Sujets proposés

1. Minima sociaux et retour à l'emploi
2. Les banques et la crise
3. Nationaliser aujourd'hui ?
4. La responsabilité du consommateur
5. L'effacement des dettes
6. Qu'est-ce qu'une bonne politique publique ?
7. La gouvernance des biens publics mondiaux
8. La flexicurité à la française : quelle réalité ?
9. Égalité et discriminations
10. Réguler sans l'État

3. Analyse des résultats

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Moyenne	6,41	7,3	6,5	6,86	6,32	6,14
Écart-type	3,68	4,25	4	3,38	4,08	4,38

La moyenne de la session de 2010 est la plus faible des six dernières années et l'écart-type s'accroît encore.

%	2005	2006	2007	2008	2009	2010
0 < note < 5	34,06	31,10	34,34	26,32	37,50	43,28
5 ≤ note < 10	46,29	40,85	43,37	50,38	43,38	35,07
10 ≤ note < 14	13,97	17,68	13,86	21,05	10,30	12,69
note ≥ 14	5,68	10,37	8,43	2,25	8,82	8,95

La distribution des notes révèle que 21,64 % des candidats ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 (contre 23,30 % en 2008 et 19,12 % en 2009). Les notes inférieures à 5 sont en forte augmentation puisqu'elles représentent 43,28 % de l'ensemble des notes.

Les prestations des candidats peuvent être réparties en trois groupes distincts.

Le premier groupe est composé des prestations satisfaisantes. Les candidats présentent un exposé clair et synthétique en abordant les trois dimensions de l'épreuve, juridique, économique et sociale. Les concepts évoqués, les outils d'analyse utilisés et les références citées sont correctement maîtrisés. Les qualités démontrées lors de l'exposé sont confirmées par les réponses aux questions demandant de préciser des définitions, des concepts, des auteurs ou des représentations graphiques.

Le deuxième groupe concerne les prestations caractérisées par une défaillance :

- Soit consistant en la méconnaissance de l'une des dimensions de l'épreuve, le plus souvent la dimension juridique ou sociale. Les candidats montrent des lacunes dans les concepts de base sur l'organisation juridictionnelle française, le droit de propriété ou les principes de la mise en œuvre de la responsabilité civile ou pénale. Les lacunes sont également fréquentes en économie : les théories de base et certains mécanismes fondamentaux sont mal compris. En raison de cette méconnaissance, l'exposé apparaît déséquilibré et les réponses aux questions révèlent des insuffisances dans la maîtrise des outils d'analyse économique, juridique ou sociale.
- Soit consistant en une insuffisance de compréhension du sujet ou de réflexion sur le sens du sujet.

Le troisième groupe concerne les prestations jugées très insuffisantes en raison de graves lacunes :

- Une absence de connaissances (définition des bien collectifs, des procédures collectives des difficultés de l'entreprise, ignorance de l'existence de la Cour de cassation ou du Conseil d'État, connaissance des hypothèses de base et des principaux résultats des théories comme les théories néoclassiques et la théorie keynésienne ...) et d'importantes confusions théoriques. Les exposés se caractérisent par un manque de réflexion sur le sujet, qui peut amener, dans certains cas, à détourner le sujet pour l'amener sur un terrain connu (par exemple, ne traiter que des inégalités sociales pour ne pas traiter des discriminations).
- Le non respect des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : une introduction très courte, sans définition des termes du sujet ou composée de cette seule définition, problématique artificielle qui n'est pas en rapport avec le plan adopté ensuite, plan approximatif non respecté par le développement, développement déroulant un catalogue de théories ou de textes législatifs sans réflexion et sans liaison entre les parties. Lors du questionnement, les réponses consistent à garder le silence ou à énoncer de

graves erreurs qui confirment des insuffisances dans la préparation de l'épreuve.

4. Commentaires sur l'épreuve

4.1 Le déroulement de l'épreuve

Le programme officiel indique : « L'épreuve de thème économique juridique ou social doit permettre au candidat de montrer que, à partir d'une connaissance théorique et concrète des problèmes économiques, juridiques et sociaux contemporains, il est capable d'en présenter une interprétation pluridisciplinaire raisonnée.

Cette interprétation pourra néanmoins être structurée plus particulièrement selon une discipline dominante.

Au cours de l'entretien, le jury peut faire appel à la culture du candidat dans les trois domaines constitutifs de cette épreuve.

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

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

Dans un second temps, des questions sont posées au candidat pendant un maximum de 20 minutes, de manière à apprécier la logique d'ensemble du plan retenu, à préciser ou approfondir certains points particuliers de l'exposé. Il s'agit aussi de s'assurer de l'étendue de connaissances du candidat dans les domaines économique, juridique et social. Des questions simples en droit (présenter les institutions européennes, l'organisation juridictionnelle, définir les notions d'impôt proportionnel ou progressif, notions d'action et d'obligation en droit des sociétés) ou en économie (citer un ou plusieurs auteurs parmi les classiques et néoclassiques, situer les auteurs chronologiquement, définir l'optimum de Pareto, les externalités, les biens publics, la notion d'aléa moral, de sélection adverse, du système de financement des économies) permettent de tester le minimum de connaissances requis. D'autres questions permettent d'évaluer le niveau d'actualisation et d'approfondissement des connaissances.

Au-delà de l'exactitude des réponses, le jury apprécie la qualité de réflexion du candidat qui se manifeste par sa capacité à revenir sur les choix de son exposé, à les justifier ou les remettre en cause à la suite des questions posées. Les qualités d'écoute et de réflexion du candidat constituent des éléments importants de l'évaluation. Un exposé souffrant de lacunes peut être valorisé par la capacité de réaction face au questionnement.

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

4.2 Les attentes du jury sur la présentation

En général, les exposés sont structurés et le plan est clairement annoncé, pratiquement toujours à l'aide de transparents.

L'élocution est la plupart du temps correcte. Cependant, un débit trop rapide, qui nuit à la prise de notes, peut parfois être reproché à quelques candidats. Mais un débit trop lent porterait préjudice à la compréhension.

Trop de candidats se contentent de lire leurs notes, alors que la lisibilité et l'organisation de ces notes font parfois défaut à leur propre rédacteur.

Il est regrettable que certains candidats, nombreux, fassent des fautes d'orthographe ou de syntaxe, sur leurs transparents ou oralement lors de l'exposé. Il est notamment rappelé que « pallier à » est une construction incorrecte.

La répétition d'expressions inspirées sans doute par la pratique journalistique et sans aucune distance critique est intolérable. Par exemple, la dette est « colossale » et le déficit budgétaire « excessif ».

Le jury apprécie le respect des règles formelles communément admises, qui sont, pour les principales, celles de la dissertation.

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

- L'introduction a une importante toute stratégique, elle est composée :
 - o d'une « accroche » montrant l'actualité et l'intérêt du sujet
 - o de la présentation du sujet qui permet de définir de façon académique les termes-clés et de spécifier le principal enjeu du sujet. Le seul recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas et il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés.
 - o de la problématique du candidat qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant et non pas à répéter le sujet sous une forme interrogative. La problématique peut être annoncée autrement que par l'expression « dans quelle mesure... ».
 - o de l'annonce du plan qui, en toute logique, découle de la problématique et qui doit être justifié. Les intitulés des parties et sous-parties doivent être soignés, élégants et se répondre les uns aux autres. Le plan doit être analytique et non descriptif, comme trop souvent.
- Le développement, comportant deux parties (exceptionnellement trois), doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Ni trop long, ni trop court, il doit détenir une certaine densité.
- La conclusion ne peut se présenter comme le seul résumé du développement. Elle doit d'abord répondre de façon claire à la problématique posée et elle doit permettre de prendre du recul par rapport au sujet et d'ouvrir d'autres perspectives.

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

En conclusion, le jury attend, sur le plan de la présentation, l'expression des exigences requises pour enseigner : la rigueur de la pensée, une expression correcte grammaticalement, un débit d'élocution modéré et sans hésitation. Le candidat doit montrer sa capacité de structuration et de synthèse ainsi que ses qualités d'écoute, de dynamisme et de réactivité.

4.3 Les attentes du jury sur le fond

Les bonnes prestations rassemblent un certain nombre de qualités, que les moins bonnes présentent a contrario à un degré bien moindre, voire insuffisant :

- le sujet est bien « embrassé » et il est traité dans toute son amplitude et ses différents aspects ;
- l'analyse est non seulement structurée mais également rigoureuse et « pédagogique » en ce sens qu'elle est claire et convaincante ;
- cette analyse emprunte ses arguments de manière la plus équilibrée possible aux sciences économiques et juridiques et n'oublie pas d'exprimer les aspects sociaux du thème envisagé ;
- les outils conceptuels mis en œuvre et les théories convoquées dans le développement le sont de manière appropriée et semblent bien maîtrisés ;
- l'exposé ne se contente pas de considérations purement théoriques mais y associe une réflexion pratique en multipliant les références concrètes et les illustrations tirées de l'actualité.

Une erreur trop fréquente réside dans une analyse insuffisante des termes du sujet. Ce qui conduit aux contresens ou aux hors sujet (par exemple, citer le SMIC comme un des minima sociaux, confondre la notion de politique publique avec la politique économique de l'État...). La recherche de documentation ne doit pas être le point de départ du travail en loge, mais doit seulement servir à étayer l'analyse préalablement menée.

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

Le recours aux théories, qui est indispensable dans l'analyse, doit respecter leur aspect à la fois pluriparadigmatique et multiréférentiel et il faut éviter la caricature doctrinale. Les conceptions des candidats doivent en quelque sorte exprimer la concordance entre les règles de l'épistémologie des sciences sociales et les principes déontologiques du métier d'enseignant. Pour cela, les candidats doivent maîtriser les notions élémentaires de l'épistémologie et de l'histoire de la pensée ; ils pourront ainsi être en mesure de nuancer l'apport d'une théorie et de la situer par rapport aux débats scientifiques.

Il est arrivé que l'exposé soit transformé en une sorte de « leçon sans élèves ». D'autre part, il ne s'agit pas d'une nouvelle épreuve d'économie et d'une nouvelle épreuve de droit ou même d'une épreuve où il s'agirait seulement de juxtaposer des réflexions tirées de deux types d'analyse ou a fortiori de dresser un catalogue de modèles théoriques. Il convient au contraire de montrer « Ce Qui Fait Débat » (CQFD) dans le sujet posé en exploitant les différents liens logiques qui réunissent les différents corpus de savoirs.

Par leurs réponses aux questions posées à la suite de leur exposé, un nombre non négligeable de candidats a confirmé la qualité de l'exposé en se montrant à la fois compétents et pédagogues. D'autres candidats ont renforcé l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : ils ne maîtrisent en réalité que très imparfaitement les arguments de leur propre développement ; ils méconnaissent des théories économiques élémentaires ou des concepts juridiques basiques ; ils n'ont pas pris soin d'actualiser leurs connaissances ni leurs informations ; ils ne parviennent pas à utiliser convenablement les grilles théoriques d'analyse pour décrypter les faits économiques, juridiques et sociaux (les faits ne sont en eux-mêmes ni économiques ni juridiques ni sociaux mais les théories interprètent ces faits sous un angle juridique ou économique ou social) ; les théories sont souvent évoquées sans en préciser le champ d'investigation, sans nuance par rapport à leurs hypothèses, en y appliquant le vocabulaire courant et en en méconnaissant les outils. Enfin, toutes choses égales par ailleurs, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer sur un ton péremptoire quelque chose de faux.

5. Conseils aux candidats

L'épreuve de TEJS est exigeante : elle impose au candidat qui souhaite réussir une solide préparation et un entraînement régulier. Elle requiert un minimum de connaissances en droit et en économie, et donc, pour commencer, la maîtrise d'un bon vocabulaire spécialisé de base.

En droit, il faut au minimum maîtriser les "fondamentaux" (en particulier le droit des obligations) et les éléments principaux de droits plus spécifiques tels que notamment le droit social, le droit des sociétés, le droit du crédit, le droit de la concurrence, le droit de la consommation et le droit communautaire.

En économie, il faut au minimum maîtriser les éléments fondamentaux de l'analyse économique (microéconomie et macroéconomie, économie industrielle, croissance et fluctuations économiques) ainsi que les bases de l'histoire des faits et de la pensée économiques. La maîtrise des concepts, des principes et des mécanismes évoqués est nécessaire et ne peut pas laisser de place à l'artifice. Mais ces connaissances théoriques 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. Il est indispensable que les connaissances et les informations que doit avoir le candidat soient très bien actualisées.

Le traitement de l'aspect social de l'épreuve nécessite la connaissance des principaux courants de pensée de la sociologie.

Au-delà de la connaissance des concepts fondamentaux, dans chacun des trois domaines, il faut aussi se constituer une documentation en liaison avec l'actualité des faits sociaux ou économiques de la façon la plus large possible. Alors que l'ensemble des candidats étaient documentés sur la crise bancaire, on a pu constater que très peu connaissaient précisément la notion de minimums sociaux.

Ensuite, il faut absolument respecter les règles du jeu de l'épreuve : sa durée (sans se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible), son esprit (mise en débat de manière *pluridisciplinaire* du thème proposé), sa forme (proche de la dissertation quant à la structure, claire et agréable à entendre, facile à suivre en donnant aux membres du jury la possibilité réelle de prendre des notes, et avec une utilisation efficace des moyens de communication : il est par exemple judicieux de projeter le plan ainsi que la problématique).

Il faut savoir lire et comprendre le sujet posé car il faut traiter le sujet, rien que le sujet et tout le sujet. La documentation dont dispose le candidat (ses documents personnels et le fonds documentaire proposé par le Ministère) doit être utilisée de manière pertinente ; il ne faut pas qu'elle le conditionne et a fortiori qu'elle l'enferme dans sa compréhension du sujet ni dans ses réflexions. Lors de la préparation, le candidat doit constamment veiller à ce que son propos reste toujours en prise directe sur le sujet.

Trois niveaux de cohérence doivent être visés :

- Une cohérence entre la forme et le fond : il arrive qu'une forme relativement correcte essaie de faire oublier des insuffisances de fond ou que, de manière symétrique, un fond a priori satisfaisant soit très mal mis en valeur à cause d'une forme défectueuse.
- Une cohérence entre l'exposé et les questions : trop souvent aussi, il y a une sorte de rupture entre les deux moments de l'épreuve. Les réponses aux questions permettent parfois de relativiser l'effet négatif d'un exposé de piètre qualité, mais le plus souvent les réponses aux questions montrent que des concepts utilisés dans l'exposé ne sont pas maîtrisés, que des raisonnements tenus ne sont pas réellement compris ou encore que des théories évoquées ne sont pas vraiment connues.
- Une cohérence entre les différentes dimensions de l'épreuve, et plus spécialement entre le droit et l'économie : trop d'exposés sont déséquilibrés dans leur façon de traiter ces différentes dimensions.

Enfin, il convient de ne pas oublier que l'agrégation est un concours de recrutement d'enseignants : interviennent donc nécessairement dans l'évaluation des prestations des facteurs comme le comportement général des candidats et leurs aptitudes à communiquer et à s'impliquer dans la conduite de leur exposé ainsi que dans leurs réponses aux questions.

EXPOSÉ SUR LE MANAGEMENT ET LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats interrogés	133
--------------------------------	-----

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne	7,97
Écart-type	4,26
Meilleure note attribuée	19
Note la plus basse	0

RÉPARTITION DES NOTES

	Nombre de notes
$0 < \text{note} < 5$	32
$5 \leq \text{note} < 10$	50
$10 \leq \text{note} < 14$	36
Note ≥ 14	15

Relativement aux deux dernières sessions, la moyenne progresse une nouvelle fois légèrement en 2010 en passant de 7,82 à 7,97 (7,42 en 2008). La dispersion (écart-type) reste globalement stable, tout en se maintenant à un niveau élevé, un peu au dessus de 4. Ce qui traduit une forte hétérogénéité des prestations, et que confirme l'étendue des notes (de 0 à 19).

2. Sujets proposés

- Innovation et coopération sur les marchés
- « Business model » du gratuit et création de valeur (*sujet en annexe*)
- Quel système de production efficace pour les entreprises aujourd'hui ?
- Quel management interculturel pour une grande entreprise ?
- Management public - management privé, la convergence jusqu'où ? (*sujet en annexe*)
- Quelles spécificités de l'entreprise de service ?
- Pôle de compétitivité et management des coopérations
- Management de la diversité et performance (*sujet en annexe*)

- Entrepreneuriat et structures organisationnelles
- Peut-on envisager des dispositifs communs de management des risques dans les organisations ?

3. Commentaires sur l'épreuve

Les attentes du jury pour cette épreuve orale sont assez proches de celles de la dissertation d'économie d'entreprise de l'épreuve écrite (problématisation, structuration, démonstration, etc.), tout en tenant compte cependant des exigences propres à une épreuve orale (clarté, pédagogie, dynamisme, conviction, etc.).

L'épreuve de MAGE cherche à couvrir le plus largement possible le spectre des organisations. Les sujets proposés tiennent donc compte de la diversité de contextes et d'actions, et peuvent être extrêmement variés selon :

- la nature des activités (production de biens ou de services) ;
- le contexte technologique (TIC, système technique, etc.) ;
- la nature des marchés (local, mondial, etc.) et de l'environnement (économique, mais aussi social, politique, naturel, etc.) ;
- la taille (TPE, PME, FMN, etc.) ;
- la finalité (entreprise privée, entreprise publique, association, service public, etc.)
- la nature du problème de management rencontré (stratégique et/ou opérationnel),
- Etc.

3.1 Commentaires sur le fond

A. L'exposé

Les candidats ont à répondre au sujet posé en développant un raisonnement qui soit à la fois problématisé, structuré et démonstratif.

1. La problématisation

Elle passe tout d'abord par une analyse approfondie du sujet : définition rigoureuse et scientifique des concepts-clé, délimitation et actualité du sujet, questionnement, puis enfin choix d'une problématique. Il est rappelé que celle-ci est essentielle, car elle va ensuite se traduire par un plan qui va permettre au candidat de structurer et de soutenir son argumentation. En aucun cas, une suite de questions peut constituer une problématique, celle-ci doit s'imposer « naturellement » à la suite de ce questionnement, traduisant ainsi le cheminement du candidat au cours de l'introduction. Faute de questionnement du sujet et de problématique, les exposés risquent fort d'être purement descriptifs, et sans grande valeur-ajoutée.

Même si certains sujets peuvent être formulés sous forme interrogative, cela ne dispense en aucun cas le candidat de faire ce questionnement, et de choisir une problématique particulière, en lien avec le sujet. Quel que soit le choix effectué par le candidat, il doit être argumenté et justifié en introduction.

Les membres du jury veulent souligner à quel point les mauvaises prestations sont souvent la conséquence d'une approche trop superficielle du sujet et de ses concepts, et d'une réflexion insuffisante en amont sur les questions de management qu'il pose.

2. La structuration

L'exposé doit être structuré et le plan apparent. Le jury se félicite que les exposés non structurés demeurent l'exception, et que de réels progrès aient été réalisés ces dernières années par les candidats sur ce point. Si le plan est une condition nécessaire à la mise en forme des idées, ce peut être une condition non suffisante s'il ne répond pas à la problématique retenue. Or c'est encore malheureusement trop souvent le cas. De trop nombreux candidats se détournent de la question qu'ils ont eux-mêmes posée, par des développements périphériques sans lien avec le sujet. Il est essentiel que le plan soit en cohérence avec le sujet proposé et la problématique retenue. Il importe également que le plan soit équilibré tant du point de vue du nombre des parties et des sous-parties, que du contenu. Les titres des parties sont parfois longs, maladroits, confus, alors qu'ils doivent être concis,

pertinents et explicites. Le plan joue en effet un rôle de fil conducteur et sert d'interface avec le jury, en donnant à ce dernier des repères réguliers sur le cheminement de la pensée du candidat. Il importe donc qu'il soit particulièrement soigné.

3. La démonstration

Il faut tout d'abord rappeler que cet oral n'est ni un exposé de connaissances, ni un cours devant élèves, mais une démonstration, c'est à dire une réponse nuancée et contingente à un problème de management. Cette démonstration doit s'appuyer de manière équilibrée sur des connaissances et sur des faits. Le jury attend donc une véritable discussion sur les aspects théoriques et empiriques du sujet.

Le jury attache une importance particulière à la capacité de réflexion personnelle du candidat, et à sa capacité à mobiliser de façon pertinente ses connaissances. Il valorise les prestations qui montrent une compréhension globale du sujet et développent un raisonnement nuancé. En fonction de sa lecture du sujet, le candidat peut parfaitement choisir de privilégier certaines dimensions (gestion financière, gestion commerciale, gestion des ressources humaines, etc.) sous réserve qu'il ait justifié ses choix en introduction. Il peut également choisir de développer une approche critique du sujet, à condition que cette dernière soit argumentée.

Il est essentiel que des références théoriques puissent être mobilisées, et surtout qu'elles le soient en adéquation avec le sujet. Le jury invite les candidats à ne pas se satisfaire des théories banalisées et standard (mouvement des relations humaines par exemple), mais à intégrer les derniers développements dans les différents champs du management. Les citations d'auteurs sans lien avec la question posée sont également à proscrire, car elles produisent un effet catalogue pénalisant pour le candidat. Le jury rappelle enfin qu'il s'agit de mettre ses références théoriques au service de sa démonstration, et non pas l'inverse. Trop de candidats ont encore tendance à détourner le sujet vers les connaissances qu'ils pensent maîtriser le mieux, au risque que tout ou partie de leur développement soit hors-sujet.

Le jury apprécie donc également le caractère opérationnel et pragmatique des propos. Comme il l'est rappelé à chaque candidat, le traitement du sujet doit permettre « *de caractériser la démarche du gestionnaire et du décideur en situation, et de mener une analyse associant les dimensions théoriques et pratiques...* ». Cette dimension pratique du « gestionnaire en situation » est cependant trop souvent oubliée par de nombreux candidats, qui préfèrent s'enfermer dans un discours essentiellement conceptuel très éloigné de la nature de cette épreuve. Cette dimension pratique peut s'appuyer utilement à la fois sur l'opérationnalisation du sujet et sa contextualisation.

L'opérationnalisation doit permettre au candidat de s'interroger sur le (ou les) problème(s) de management que pose le sujet, sur les outils (moyens) à mobiliser pour le résoudre. A titre d'exemple, le candidat peut ainsi proposer la création d'indicateurs spécifiques, l'évolution d'une structure organisationnelle, l'infléchissement d'une stratégie, etc. Dans ce cas, le candidat doit faire un effort de développement et d'explication, et ne pas se contenter de propositions générales et déconnectées du sujet.

La contextualisation consiste à mobiliser des exemples récents qui viennent en appui de la démonstration. Il ne suffit cependant pas de citer quelques noms d'entreprises, car les exemples, pour être exploitables, doivent être explicités et développés. Les exposés illustrés par des cas d'entreprises pertinents, documentés et argumentés sont rares. Les exemples proposés par le candidat ne doivent pas non plus se limiter aux seules annexes, et encore moins conduire à leur paraphrase. A l'inverse, ces dernières ne doivent être pas non plus ignorées. Même si elles ne permettent pas une analyse exhaustive du traitement du sujet, elles envoient des signaux qui peuvent aider et orienter le candidat vers certaines dimensions qu'il pourrait spontanément oublier.

Bien intégrée, cette dimension pratique peut permettre au candidat de prendre de la distance par rapport à un discours trop théorique et normatif, d'introduire un peu de complexité et de relativité, et donc finalement d'ancrer le sujet dans le réel.

B. L'entretien

L'entretien fait l'objet d'une évaluation séparée. Il convient donc de veiller à garder toute sa fraîcheur intellectuelle pour cette seconde phase de l'oral. L'entretien permet d'abord de vérifier que les concepts et théories introduits pendant l'exposé sont bien maîtrisés, ou de comprendre à l'inverse pourquoi certaines

références n'ont pas été mobilisées au cours de l'exposé, et si elles sont néanmoins connues du candidat. Il permet aussi d'éclairer certains raisonnements, et d'apprécier la cohérence du propos du candidat. Enfin, l'entretien offre la possibilité au jury de revenir sur les dimensions plus pratiques, afin de voir si le candidat est en capacité d'opérationnaliser son propos, et ce d'autant plus que cette dimension aura été négligée lors de l'exposé.

Lors de cette phase, le jury constate encore trop fréquemment que les théories citées ne sont pas véritablement maîtrisées et les auteurs réellement connus, au-delà de quelques généralités. Plus encore, certains candidats éprouvent de réelles difficultés à établir le lien entre la référence introduite et l'argument développé, ce qui contribue à déprécier après coup la qualité de leur argumentation. Le candidat doit en effet être en mesure de développer et de justifier les éléments théoriques introduits, ainsi que d'en percevoir les limites. Ce qui nécessite, encore une fois, des références qui soient à jour, et des exemples pratiques récents dans le domaine du management des organisations.

Alors que l'accent est mis depuis plusieurs années sur une contextualisation des sujets à de multiples champs du management, le jury constate que certains d'entre eux restent encore largement méconnus : celui de la PME et de ses spécificités, celui des associations, des organisations non marchandes, ou encore des organisations publiques. Par ailleurs les candidats montrent d'importantes lacunes dans des développements actuels des sciences de gestion tels que le management des services, l'opérationnalisation de la RSE, l'intégration des TIC dans le management des organisations, l'apparition de nouveaux modèles économiques, etc.

3.2 Commentaires sur la forme

Les principales exigences de forme semblent de mieux en mieux respectées et intégrées par les candidats chaque année. Raison de plus pour les rappeler une nouvelle fois.

Certains exposés présentent des maladresses dès l'introduction. Le choix des exemples en accroche n'est pas toujours pertinent et le lien avec le sujet n'est pas toujours établi. Certaines citations mobilisées sont très éloignées du contexte du sujet, n'apportent rien au cheminement de la pensée qui conduit à la problématique, elles sont donc à éviter. Les différentes phases de l'introduction (accroche, définitions, problématique, annonce du plan) sont le plus souvent visibles, mais sans être toujours véritablement articulées, ce qui révèle un défaut de construction. Comme cela a été dit plus haut, l'introduction demeure un élément fondamental de l'exposé, qui conditionne largement la qualité des développements futurs.

La durée maximale de l'exposé (40 minutes) a toujours été respectée. Il convient cependant de rappeler ici que le temps optimal n'est pas le temps maximal, et qu'un exposé de l'ordre de 30 minutes est suffisant, il ne sert donc à rien que le candidat s'oblige à tenir 40 minutes. A l'inverse, un exposé d'une durée inférieure à 20 minutes n'est pas acceptable. Cela traduit une difficulté pour le candidat à cerner le sujet avec précision, et une incapacité à le questionner pour mobiliser ensuite les éléments théoriques et pratiques pertinents.

Le jury rappelle également qu'il s'agit d'une épreuve qui doit permettre non seulement d'évaluer les connaissances et les capacités d'analyse et d'argumentation du candidat, mais aussi d'apprécier ses qualités d'expression et de communication. Certains candidats – heureusement peu nombreux – oublient de s'adresser au jury, d'établir la communication avec lui, de parler clairement et distinctement, de trouver un rythme d'exposé qui allie dynamisme et respiration. Certains comportements sont à proscrire : interpeller le jury, présenter son propos avec emphase ou excès de théâtralité, se déplacer de long en large, etc.

Globalement, le rétroprojecteur a été bien utilisé. Les transparents utilisés doivent être lisibles, avec quelques informations seulement de façon à éviter toute surcharge inutile et nuisible à la clarté pédagogique. Ils doivent au minima présenter la problématique et le plan. Ils peuvent également introduire d'autres éléments tels un modèle ou un schéma. En complément, le tableau peut éventuellement être utilisé pour apporter une clarification à certains propos ou démonstrations. Tout élément introduit (schémas, tableaux, etc.) doit s'accompagner de ses sources (auteur, date, ouvrage), et apporter une véritable valeur ajoutée.

Enfin, lors de la phase du questionnement, le jury apprécie l'écoute et la concision des candidats ainsi que leur réactivité par rapport aux questions.

4. Conseils aux candidats

Le candidat doit prendre un temps de réflexion suffisant pour bien cerner le sujet, et ne pas se précipiter dans la lecture de sa documentation : Que me demande t'on ? Quelle est la question sous-jacente ? Quel problème de management est soulevé ? Cela passe d'abord par une définition à la fois précise, scientifique, mais qui peut être également plurielle (si concepts polysémiques) des termes du sujet. Pour certains sujets, il convient de s'interroger sur le sens et la nature de la relation qui lie les concepts entre eux. Le questionnement doit permettre de mettre à jour un certain nombre de questions, dont une s'imposera comme la problématique retenue par le candidat pour sa pertinence.

En ce qui concerne la documentation, le candidat veillera à n'utiliser que des ressources connues, et dans la mesure du possible indexées, afin de faciliter la recherche. Les dictionnaires, glossaires peuvent également s'avérer utiles.

Il ne s'agit pas d'une leçon devant élèves, mais d'un exposé qui doit mettre en valeur les connaissances du candidat et sa capacité à proposer une réflexion personnelle, structurée et argumentée, alliant théorie et pratique du manager en situation. Les théories ne doivent pas être juste citées ou récitées, mais suffisamment développées pour venir étayer l'argumentation. Le jury est particulièrement attentif à la cohérence entre l'argument développé et l'élément théorique introduit. De même, les illustrations et les exemples de cas réels d'organisation doivent également être sélectionnés pour leur cohérence avec le sujet.

Le candidat ne peut pas faire l'économie d'une mise à jour de ses connaissances théoriques tant dans le champ du management opérationnel que stratégique. Ce qui suppose que l'intégralité du programme soit maîtrisée. La bibliographie officielle du concours peut constituer une première base de travail. Une lecture attentive des principales revues académiques est fortement conseillée, ainsi qu'un suivi régulier de la presse spécialisée dans la vie des affaires et des entreprises (les échos, la tribune, etc.), et la lecture de rapports d'activité disponibles sur le site des entreprises, et notamment des grands groupes. Cela permet de compléter les connaissances théoriques par des connaissances factuelles. En aucun cas cependant, les exemples ne peuvent se substituer à la démonstration, ils sont en revanche utiles pour venir illustrer le propos lors de l'exposé.

Trop de conclusions apparaissent précipitées, et donnent le sentiment d'un manque de préparation. Pour éviter cet écueil, la conclusion doit être élaborée assez tôt dans la construction de l'exposé. Elle est l'occasion pour le candidat de synthétiser une dernière fois, et de façon claire, les arguments avancés dans la démonstration, et d'ouvrir une perspective intéressante sur un sujet connexe.

Au cours de l'entretien, le candidat doit s'efforcer de répondre aux questions de façon dynamique, avec conviction et réactivité. Pour cela, une préparation est nécessaire, le jury ne peut donc qu'inviter les candidats à s'entraîner régulièrement à cette épreuve, pour espérer atteindre le niveau d'exigence requis le moment venu.

ANNEXES : Trois sujets MAGE session 2010

SUJET

SESSION DE 2010

Epreuve orale

EXPOSE SUR LE MANAGEMENT ET LA GESTION DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS

Il est rappelé au candidat que le traitement du sujet doit permettre :

- **de caractériser la démarche du gestionnaire et du décideur en situation,**
- **de mener une analyse associant les dimensions théoriques et pratiques, à partir des textes proposés en annexe.**

SUJET n°7

Management public – Management privé, la convergence jusqu'où ?

I - L'hôpital de demain - Colloque : Hôpital public : quel avenir ?

Par Alain Coulomb. Directeur de la Haute Autorité de Santé

« Le point de vue que je vais développer est celui de quelqu'un qui dirige une institution qui observe environ 700 hôpitaux par an, avec un référentiel qui permet de faire sinon du benchmarking au moins quelques éléments de comparaison. A travers les analyses, nous interrogeons les établissements sur deux points, le premier consistant à leur demander comment ils se voient.

Nous avons relevé six points sur la manière dont l'hôpital se vit comme héritier. Il se considère comme un lieu de performance technique et d'innovation, de valorisation de la recherche, de développement des professionnels ; il personnifie la valeur du service public, l'indépendance des professionnels par rapport à une hiérarchie ; son statut protecteur est gage d'indépendance.

L'envers de la médaille est le management. L'hôpital n'a pas été conçu pour être coordonné, ni pour développer une culture économique. Enfin, il ne s'est pas vécu pendant des siècles comme susceptible d'accueillir des clients. La problématique de l'hôpital, en interrogeant les acteurs eux-mêmes, c'est l'envers et l'endroit de la même médaille. Pendant longtemps, des choses ont été tolérables comme l'absence de culture client ou de culture économique.

Aujourd'hui, c'est plus difficilement tolérable pour les quatre raisons suivantes :

1°) L'hôpital public n'est pas seul. Lieu privilégié des développements de l'innovation, il est aujourd'hui largement concurrencé sur les techniques utilisées. A l'évidence, le progrès technique trouve sa source dans les CHU, se développe dans le privé et parfois revient dans le public. C'est tout à fait net pour ce qui est de la chirurgie ambulatoire. Ce mouvement modifie de manière extrêmement importante et rend plus faibles les choses qui, hier, n'existaient pas parce que ces techniques innovantes étaient la propriété de l'hôpital et le restaient. Les autres s'en sont emparées et les développent.

2°) L'absence de culture économique ne gêne évidemment pas tant que l'argent rentre. Le jour où il vient à manquer, cela constitue une mauvaise surprise et une contrainte tout à fait évidente.

3°) La dégradation de l'image qu'ont les professionnels eux-mêmes et qu'ils se donnent eux-mêmes par rapport aux usagers, est un mécanisme d'auto flagellation qui me paraît extrêmement dangereux.

4°) L'indépendance statutaire, qui était le gage de l'indépendance professionnelle, se révèle aujourd'hui un frein à une approche transversale plus managériale. A cause de ce statut d'indépendant, l'hôpital est resté très cloisonné.

Nous avons aussi étudié un deuxième point. Si le diable existe à l'hôpital, il est dans les cloisons, il est beaucoup plus rarement dans les services. Il était fait référence tout à l'heure à l'évaluation des pratiques professionnelles. Quand nous regardons les facteurs de la non qualité, à partir d'une étude développée avec les hôpitaux publics, nous trouvons au moins 14 à 15%, ce qui est déjà énorme. Même si nous savons que le zéro défaut n'existe pas, il faut à l'évidence, par une approche qualité, diminuer le coût de la non qualité. Celui-ci est plus ou moins de trois ordres.

- La méconnaissance, par le médecin ou par l'équipe médicale, de ce qu'il faut faire (1 à 1,5% de non qualité).

- Non application de ce qu'il faut faire pour des raisons diverses. Chacun de nous a une zone irrationnelle, les médecins aussi. Nous voyons bien qu'il y a entre la connaissance et l'action, un certain nombre d'influences qui conduisent à cette non application. (2 à 2,5% de non qualité).

- Pour les 10 à 12% de non qualité restants, c'est une impossibilité de mobiliser, à l'instant T, les énergies et les moyens de manière à faire ce qui doit être fait. C'est un problème d'organisation évident.

Nous avons par exemple étudié un aspect sur les prescriptions radiologiques qui est assez cocasse. 14 à 18% des radios et des examens biologiques arrivent au chevet du patient quand celui-ci a quitté l'hôpital. Et quand le patient va voir son médecin libéral, celui-ci lui prescrira à nouveau une radio et des examens biologiques puisque ceux faits à l'hôpital ne lui auront pas été remis. C'est l'exemple type de cloisonnement de l'organisation et cela représente les sommes les plus importantes.

De même, ce que les médecins appellent le taux d'inadéquation hospitalière, c'est-à-dire à le nombre de malades qui, à l'instant T, n'ont rien à faire à l'hôpital, est, malgré la diminution de la durée moyenne de séjour, de 15 à 17%. En comparaison, les regrettables "erreurs médicales" par rapport à ces défauts organisationnels est de 1 à 10, il est important de le dire.

La crise de l'hôpital public suit celle des services publics et la conséquence est une perte de l'activité de soins "banale" pour se replier soit sur le high tech, soit sur le social. Je n'aime pas trop parler de l'hôpital avec un "H" parce que je constate une extraordinaire diversité. Je ne reviendrai pas sur l'écart entre le public et le privé déjà développé. Il faudra se l'expliquer et, pour cela, réfléchir un peu sur "l'économicité"¹ dans l'hôpital. J'insisterai plutôt sur le point suivant.

Avant que les procédures d'accréditation ne soient mises en œuvre, vous vous êtes sans doute posé la question de savoir quels étaient les facteurs prédictifs de la qualité pour l'hôpital. C'est un débat que nous avons été plusieurs, ici, à mener et les arguments côté public et côté privé s'affrontaient de manière tout à fait symétrique. A ce jour, nous avons visité 1700 hôpitaux, soit largement plus de la moitié du parc hospitalier. La qualité d'un établissement n'a pratiquement aucun rapport avec son statut, son coût, sa taille, son activité, sa discipline. C'est extrêmement ennuyeux pour ceux qui avaient fondé leur analyse sur une espèce de vision un peu théorique ! Qu'ont alors en commun ces établissements ?

C'est le management, c'est-à-dire la capacité des équipes gestionnaires et médicales à faire vivre ensemble des gens ayant des métiers différents, de telle manière que, de leur confrontation, quand on met de l'énergie, sorte plus de mouvement que de chaleur. C'est une image comme une autre mais qui me semble témoigner du fait que, si nous arrivons à lever les freins qui sont à l'hôpital, nous avons quelques chances de transformer l'énergie en mouvement plutôt qu'en chaleur. C'est ce qui nous est apparu à travers l'examen que nous avons fait. L'hôpital public n'est donc pas condamné à être éternellement mauvais. Comment l'aider à être meilleur ? Il y a - me semble-t-il - quatre conditions.

- Ne parlons pas de la T2A² car ce n'est pas le sujet, mais établir un lien entre l'activité et la ressource n'a rien de scandaleux. Je veux dire qu'il n'y a pas de lieu économique dans lequel il n'y ait pas une relation entre l'activité et la ressource, cela me paraît quand même assez simple. Nous allons dans cette direction et cela me paraît important.

- Le deuxième point moins banal serait de faire une relation entre la fonction de production et sa qualité. Il y a peu d'activités dans lesquelles il n'y ait pas une relation entre le prix et la qualité.

Les deux derniers points, le statut de l'hôpital et celui des professionnels, ont déjà été évoqués.

Merci de votre attention ».

Source : Actes du colloque

IFRAP – 23 mars 2005

¹ Analyse coûts-avantages

² Tarification à l'activité

II - Les contraintes budgétaires sèment le trouble à l'hôpital

Sur fond de restructurations, la tension monte d'un cran sur le terrain. Car les économies concernent aussi les effectifs qui pèsent jusqu'à 70 % du budget d'un hôpital.

[.....] Alors que la ministre de la Santé, Roselyne Bachelot, a bouclé, mercredi dernier, le premier volet du plan Hôpital 2012, avec l'attribution d'une enveloppe de 883 millions d'euros pour moderniser certains établissements, nombre d'hôpitaux publics, dont les comptes sont dans le rouge, ont entamé de grandes manœuvres pour faire des économies. En 2008, le déficit atteignait toujours la coquette somme de 575 millions d'euros pour les hôpitaux publics (contre 760 estimés en 2007). Et en septembre, un rapport de la Cour des comptes a épinglé leur gestion, pointant des écarts de coûts « surprenants » entre les établissements. « Equilibrer le système, c'est le sauver ! », martèle-t-on au ministère.

Partenariats public-privé

Partout, des regroupements d'hôpitaux, la mutualisation de services ou des partenariats public-privé sont envisagés. Partout, les directeurs réfléchissent à faire sortir les patients le week-end ou le soir, pour fermer des services et réaliser des économies de personnel tout en augmentant le taux d'occupation des lits.

Ainsi, à l'hôpital de Provins, le service chirurgie de 50 lits, jadis scindé en 25 lits d'orthopédie et 25 lits de chirurgie viscérale, s'est réorganisé : la moitié des lits sont désormais consacrés aux hospitalisations à la semaine, l'autre, à la prise en charge courte (urgences), ce qui permet de fermer des lits aux heures creuses. Résultat : 104 jours d'hospitalisation en moins et cinq postes supprimés. Mais ce n'est pas tout : un GIE réunit une machine de radiologie et une équipe d'imagerie médicale à l'échelle locale. Quant au personnel sanitaire de l'hôpital, il partagera son temps entre l'hôpital public et la clinique privée voisine de Saint-Brice. Un bâtiment de la clinique se dressera sur son site et le bloc opératoire rénové sera commun. S'y croiseront salariés du privé et fonctionnaires.

[.....] Des changements qui nécessitent de nouveaux modes de management. « Une infirmière peut être déplacée au pied levé dans un autre service, ce qui est très déstabilisant et peut mettre ses patients en danger, admet Patrick Lorson, le directeur du centre hospitalier de Dreux, qui vient d'équilibrer son budget en 2009. Si on n'aborde pas cette réforme avec une gestion du personnel différente on n'y arrivera pas. » D'où sa volonté d'associer à ses démarches un corps médical, qui n'échappe plus aux objectifs chiffrés. « La loi HPST³ nous pousse à prendre des décisions conjointes avec eux et les oblige à entendre, à donner leur avis, mais aussi à s'impliquer », poursuit Patrick Lorson.

Des priorités inconciliables

Toutefois, le dialogue est parfois difficile entre deux mondes dont les priorités semblent s'affronter. « Il faut accroître les recettes en augmentant le nombre de séjours, maîtriser les dépenses en réduisant leur durée. On me demandait 100 % de coefficient d'occupation des lits, je ne faisais pas assez de turnover », raconte Jean-Louis Lejonc, ancien responsable d'un pôle médical, dont la gériatrie, au sein du groupement hospitalier Henri-Mondor - Albert-Chenevier de Créteil. De guerre lasse, ce médecin a renoncé à piloter le pôle, en novembre, décrétant « [s] on incapacité à organiser des redéploiements internes de personnel non médical dans le pôle pour maintenir ouverts tous les lits ». Dans un bureau sans âme, Jean-Louis Lejonc se montre amer : « Il est vrai que l'on a beaucoup gaspillé dans les hôpitaux et qu'il fallait faire quelque chose. Mais l'activité a beaucoup progressé en gériatrie l'an dernier avec 32 % de séjours en plus sur les seuls courts séjours. Il faut 28 infirmières pour les 69 lits ouverts. Nous n'en avons plus que 18. J'ai dû fermer des lits, cela m'a été vivement reproché. »

[.....] Sur le terrain, la tension monte. L'équation n'est pas simple. « Le plus difficile à gérer, c'est cette contradiction entre la demande d'amélioration de la qualité et de la sécurité et la baisse des moyens. A force, ça tourne à la quadrature du cercle », estime Danièle Lacroix, directrice de l'hôpital de Meulan, qui se dit « dans l'absolue nécessité de réduire les effectifs car l'établissement est très déficitaire ». 40 emplois ont été supprimés sur 900.

³ Loi «Hôpital, patients, santé, territoires»

Levée de boucliers à l'AP-HP⁴

Mais la levée de boucliers est particulièrement vive à l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, vouée à voir ses 37 établissements regroupés en 12 groupes hospitaliers, pour créer « une Assistance publique modernisée qui permette à tous les patients d'accéder à la fois à des soins de proximité et à des soins de pointe », selon les propos du directeur général de l'AP-HP, Benoît Leclercq. Quelque 3.000 à 4.000 postes seront supprimés, dont 1.000 dès 2010. Le but : une économie de plus de 300 millions d'ici à 2012. De quoi susciter l'émoi dans cette structure, qui compte 92.000 salariés... une urgence toutes les 29 secondes, 4.686.000 consultations annuelles et 22.474 lits.

La fronde s'organise. A Armand-Trousseau, centre universitaire de l'enfant renommé mais jugé vétuste, les équipes s'insurgent contre le transfert programmé de la pédiatrie lourde vers les hôpitaux Robert-Debré et Necker. Mené par son président, Noël Garabédian, le comité consultatif médical a contre-attaqué, armé de son propre projet de réorganisation. Ce dernier abriterait dans un même bâtiment des activités cohérentes comme les sur-spécialités, la médecine d'urgence et la recherche, et dans un autre, à construire, la chirurgie et les soins intensifs. Une réorganisation qui supprimerait un lit sur deux. Mais se solderait-elle par des économies majeures, tous les emplois étant préservés ? Le médecin reste de marbre : « Notre but est de réduire la souffrance des malades : nous refusons de céder sur les effectifs ».

TATIANA KALOUGUINE, Les Echos (16 février 2010)

⁴ Assistance publique - hôpitaux de Paris

SUJET n°10

Management de la diversité et performance

Article « Parvenir à la parité n'est pas une tâche impossible », de Julie Battilan, Professeur assistant à Harvard Business School (Le Monde, 1^{er} juin 2010).

L'arrivée sur le marché du travail d'un nombre croissant de femmes diplômées n'a pas suffi à briser le plafond de verre qui empêche leur ascension au sommet de la hiérarchie des entreprises. Alors qu'elles représenteront bientôt plus de la moitié de la force de travail à l'échelle mondiale, les femmes continuent d'être très largement minoritaires aux postes de direction. En 2009, elles représentaient seulement 3% des directeurs généraux des 500 plus grandes entreprises dans le monde, 15% des membres de conseil d'administration de ces mêmes organisations et 14% des cadres dirigeants des sociétés cotées. Une étude récente (Pipeline's Broken Promise, Nancy Carter et Christine Silva, Catalyst, Février 2010), réalisée auprès d'hommes et de femmes diplômés, révèle que les difficultés que rencontrent ces dernières ne se limitent pas à attendre les postes de direction, mais jalonnent toutes les étapes de leur carrière. Ainsi leur vitesse d'avancement, leur salaire et leur niveau de satisfaction quant à leur travail demeurent-ils inférieurs à ceux des hommes, à diplôme égal, et ce dès le début de leur carrière... Si les programmes de formation visant à améliorer la gestion de la diversité de la force de travail ne semblent pas avoir produit d'effets significatifs, d'autres initiatives ont contribué à changer la donne. La mise en contact systématique des jeunes cadres, hommes et femmes, avec un ou plusieurs mentors au sein de l'entreprise, a permis d'améliorer la trajectoire des femmes. Mais surtout la nomination d'une ou plusieurs chargées de la gestion de la diversité qui a permis de lutter contre les discriminations. La création de tels postes est une étape nécessaire pour permettre à l'entreprise de s'engager dans un diagnostic approfondi de ses pratiques. En l'absence d'un tel diagnostic, le risque est de seulement dénoncer les inégalités les plus visibles sans jamais s'attaquer à leurs causes. Or, si certaines discriminations à l'encontre des femmes sont facilement identifiables, telles les différences de salaires par rapport à leurs homologues masculins à niveau de qualification égal, d'autres, pourtant prégnantes sont plus difficiles à déceler... Les femmes sont par exemple, souvent moins bien connectées que les hommes dans les réseaux informels de relations dans l'entreprise, ce qui constitue un désavantage pour accéder aux ressources et pour développer les soutiens nécessaires à tout processus de promotion. Les biais inconscients à l'encontre des femmes, quand il s'agit d'évaluer leurs compétences, sont une autre source de discrimination trop souvent ignorée. Comme maintes études le démontrent, à niveau de performance égal, les femmes sont en général, moins favorablement jugées que leurs homologues masculins. Les stéréotypes concernant la division des rôles entre les sexes continuent de biaiser notre perception. Les entreprises, conscientes de ce problème, ont aujourd'hui la possibilité d'agir efficacement pour lutter contre les discriminations. Ce faisant, elles pourront non seulement s'appuyer sur le talent de l'ensemble de leur force de travail, mais aussi participer au changement de mentalité nécessaire quant au rôle des femmes dans la société. Il en va de leur intérêt et de leur responsabilité.

« La diversité augmente la performance », défend Isabelle Barth, Professeur des Universités de Strasbourg. Propos recueillis par LILIANE FANELLO (source : HEC Liège)

À propos de diversité, vous développez l'hypothèse que le management de la diversité peut être un atout commercial. Comment ?

J'ai une conviction forte que la performance d'une entreprise est à la fois économique et sociale. Un personnel satisfait va faire aussi des gens plus engagés au travail. Et dans le cas d'une force de vente, la satisfaction est encore plus essentielle car elle est un antécédent de la motivation. Mon hypothèse est que le management de la

diversité au sein des forces de vente peut améliorer la satisfaction au travail. Par exemple, travailler sur une population discriminée et l'engager peut être très intéressant. Le cas de la société Grand Optical en France le montre : en engageant des seniors pour vendre ses lunettes, la société a retiré de nombreux bénéfices. Tout d'abord, le ticket moyen de ces vendeurs seniors est supérieur au ticket moyen de l'enseigne. Ces seniors ont également un degré d'exigence envers la prestation qu'ils offrent beaucoup plus élevé que les autres salariés. Leur mobilité retrouvée va de pair avec un turnover moindre. Enfin, ils allient un important savoir-faire technique et une plus grande humanité, et procurent ainsi à la clientèle un sentiment de plus grande sécurité.

On voit très bien le lien entre les lunettes et les vendeurs seniors. Mais la diversité est-elle toujours possible ? Il y a bien une réalité pour les commerciaux : ils représentent l'entreprise et ils sont censés correspondre à une certaine image...

Il est vrai que comme les vendeurs sont la vitrine de l'organisation, cela multiplie les contraintes en matière de management de la diversité. Mais attention à l'alibi du client. Au nom du client, que de crimes ne commet-on pas ? Chaque stratégie de la diversité peut avoir ses dérives.

Dans une stratégie de « proximité au client », comme celle de Grand Optical par exemple, le risque le plus grand, à terme, est celui de l'anticipation « au nom du client » : « Le client ne veut pas de... » Un exemple fréquemment cité : celui du refus de recruter des plombiers d'origine maghrébine sous prétexte que les clients ne veulent pas qu'ils pénètrent dans leur domicile. Ou celui de femmes noires pour vendre des crèmes amincissantes car « les clientes (blanches en majorité) pourraient penser que cette crème ne sera pas performante sur elles, compte tenu des spécificités des deux types de peaux ».

Vous attirez l'attention sur un autre risque...

Beaucoup d'entreprises vont se concentrer sur la représentation que le client aura du vendeur. Deux stratégies sont possibles : soit la proximité du vendeur avec le produit, qui est censée renforcer l'expertise. Citons par exemple l'engagement d'Antillais pour vendre des fruits exotiques. Ensuite, il y a la proximité au client, dont j'ai déjà parlé avant. Ces politiques sont des approches purement marketing, où les vendeurs sont une variable du mix marketing, au même titre que la déco du magasin par exemple. Pour moi, c'est une version faible de la diversité, où l'on ne considère pas le vendeur comme le maillon fort de la relation client. Dans ce cas, on se contente de la représentation et les compétences sont souvent niées. En tout cas, on n'y investit pas, si bien qu'on n'aura que des vendeurs qui sous-performent. Dans certaines entreprises, on peut expliquer aux nouveaux vendeurs leur boulot en à peine dix minutes, considérant que le travail de commercial est inné.

SUJET n°5

Business model⁵ du gratuit et création de valeur

ANNEXE 1

Extraits de : Anderson Chris (2009), *Free ! Entrez dans l'économie du gratuit*, Pearson Education France, Paris.

En novembre 2008, les membres survivants du groupe initial des Monthy Python, effarés par l'ampleur du piratage numérique de leur vidéo, ont affiché sur YouTube cet avertissement : « Depuis trois ans, les youtubers, vous nous détrousser, vous mettez nos vidéos en ligne par dizaines de milliers. Aujourd'hui, fini de rire. Nous avons décidé de reprendre les choses en main. Nous savons qui vous êtes, nous connaissons votre adresse et nous pourrions vous châtier de manière trop horrible pour être dicible. Mais, comme nous sommes des gens extraordinaires, nous avons imaginé un meilleur moyen de récupérer notre bien : nous avons lancé notre propre chaîne sur YouTube. Assez de ces vidéos de qualité poubelle. Nous vous offrons de l'authentique. Qui plus est, nous mettons en ligne de nouvelles versions de haute qualité de nos clips. Et par-dessus le marché, nous vous laissons regarder tout ça pour pas un sou. C'est comme ça. »

Trois mois plus tard, les résultats de cette téméraire expérience de gratuité étaient là : les ventes de DVD des Monthy Python avaient bondi de 23000% sur Amazon. Là réside la paradoxe du gratuit, il est possible de gagner beaucoup d'argent en ne faisant rien payer.

Nous sommes tous un peu paresseux et préférons ne pas réfléchir quand nous pouvons nous en passer. Nous avons donc tendance à choisir ce qui demande le moins de raisonnement, le gratuit. C'est ce que Nick Szabo, professeur à la *Georges Washington University* a nommé « coûts de transaction mentaux », empruntant l'expression « coût de transaction » au prix Nobel Ronald Coase. Selon lui, même les micro-paiements (comme le paiement de quelques centimes par chanson ou vidéo téléchargées) sont destinés à échouer face au modèle du gratuit. Mais le gratuit peut s'imposer partout, comme le démontre les trois exemples suivants :

- Les opérateurs téléphoniques vendent des communications, les sociétés d'électronique des appareils. Mais le géant du câble Comcast est présent dans ces deux métiers, en a offert à 9 millions de ses abonnés des enregistreurs numériques (DVR). D'après la direction, Comcasts récupère son investissement (250\$ par appareil) au bout de 18 mois. Comcast facture en effet 20\$ de frais d'installation à tout nouveau client équipé d'un DVR. Les clients paient également 14\$ par mois pour utiliser le matériel. Enfin, Comcast espère intéresser ses nouveaux clients à de nouveaux services, comme l'Internet haut débit (48\$ par mois), la téléphonie numérique (40\$ par mois) ou les films à la demande (5\$ l'unité).

- Chaque année, environ 1,3 millions de passagers font le trajet de Londres à Barcelone en avion. Le billet ne coûte que 10 livres (environ 20\$) chez Ryanair, la compagnie aérienne *low cost* de Dublin. D'autres vols sont aussi bon marché et le directeur général de Ryanair espère un jour offrir gratuitement tout ses billets, peut être en compensant par des jeux aériens, en transformant ses avions en casino volant). L'embarquement et le débarquement des passagers se déroulent sur le tarmac pour économiser sur les frais de terminal. La compagnie négocie aussi des tarifs avantageux avec les aéroports secondaires désireux d'accroître leur trafic. Transporter un passager coûte 70\$ à Ryanair. Mais la compagnie facture 15\$ par bagage embarqué, 3,5\$ la bouteille d'eau, 4\$ l'embarquement prioritaire et 6\$ les frais de paiement par carte bancaire. Par ailleurs, les jours d'affluence, le même vol peut coûter plus de 100\$. Enfin, la compagnie réalise un dollar de chiffre d'affaire publicitaire par heure de vol.

- Chez SampleLab, une boutique du district de Harajuku, le quartier favori des adolescents de Tokyo, les clients reçoivent jusqu'à cinq articles gratuits à chacune de leur visite –toutes sortes de choses, bougies, nouilles, crèmes de beauté voir occasionnellement des cartouches de jeu à 50\$. Ce salon d'échantillonnage attire 700 visiteurs par jour. L'essentiel du chiffre d'affaire mensuel provient de la vente des emplacements sur les rayonnages (360000\$ par an), des avis recueillis auprès des clients (144000\$ par an) et de l'abonnement des adhérents (50900\$ par an). Le magasin SampleLab est si célèbre que les entreprises lui donnent les produits gratuitement et paient même 2000\$ pour deux semaines de stockage d'un article. SampleLab peut accueillir 90

⁵ Peut être traduit par « modèle économique », « modèle d'affaire » ou « modèle d'entreprise ».

produits à la fois. En offrant des marchandises gratuites, SampleLab transforme la plupart des clients en *focus* groupe. En ligne, sur papier ou téléphone, les adolescents répondent à des sondages sur les produits. Les entreprises paient ces informations 4000\$. Seuls les « adhérents » qui paient 13\$ de cotisation par an, peuvent pénétrer dans le magasin. Avec 47000 adhérents, les adolescents doivent maintenant réserver plusieurs semaines à l'avance.

ANNEXE 2

Marie-Catherine Beuth, « Baisse historique du marché publicitaire français en 2009 », *Le Figaro*, 18 mars 2010.

Premier média en volume avec 3,75 milliards d'euros de recettes nettes, la presse écrite essuie une forte baisse (- 18,1%). Les dépenses de communication des annonceurs dans les médias et le hors-média ont reculé de 8,9%, à 29,8 milliards d'euros nets. Les recettes des médias sont particulièrement affectées. Ni l'éclatement de la bulle Internet en 2001 ni la guerre du Golfe et la loi Sapin en 1993 n'avaient eu pareil impact sur le marché publicitaire. En 2009, les dépenses de communication des annonceurs dans les médias et le hors-média ont reculé de 8,9%, à 29,8 milliards d'euros nets. Le choc fut plus rude encore sur les recettes des médias, en baisse de 12,5%, à 10,3 milliards d'euros. Du jamais-vu depuis que l'étude Irep-France Pub, qui a révélé ce mercredi ces données, existe.

Les médias ont perdu 1,5 milliard d'euros dans cette année de crise historique. Premier média en volume avec 3,75 milliards d'euros de recettes nettes, la presse écrite essuie une forte baisse (- 18,1%), emportée par la chute des gratuits (-28,3%) et des petites annonces (- 17,1%). Les recettes de la télévision ont reculé, de leur côté, de 11%, à 3,1 milliards d'euros. Le secteur a pâti de la crise et d'éléments structurels comme la suppression de la publicité sur France Télévisions et la montée de la TNT. Alors que l'affichage a plongé de 10,9%, la radio, Internet et le cinéma tirent le mieux leur épingle du jeu. En baisse de 8,9%, la radio a échappé au pire grâce à un meilleur second semestre. Les bannières Internet ont reculé de 6,5%, à 482 millions d'euros, mais les liens sponsorisés ont fortement augmenté (+9% selon France Pub). Le cinéma, qui avait dévissé en 2008, repart à la hausse (+2,3%). «L'effet de la crise est incontestable. Mais avec la multiplication des médias, le nombre de points de contacts pour un annonceur est aussi plus important. Les annonceurs réallouent donc leurs budgets. La structure du marché se modifie et renforce l'effet de la crise», analyse Philippe Legendre, directeur délégué de l'Irep. Vu les faibles taux de croissance (2 à 3%) du marché depuis 2000, plusieurs années seront nécessaires pour remonter la marche.

ETUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION A : ACTION ET COMMUNICATION ADMINISTRATIVES

1. Les résultats

Résultats d'ensemble	
Nombre de candidats interrogés	26
Distribution des notes	
Moyenne	8,5
Ecart-type	4,05
Note la plus basse	3
Meilleure note	17
Répartition des notes	
de 0 à 4,9	7
de 5 à 7,9	4
de 8 à 9,9	3
de 10 à 14	10
plus de 14	2

2. Sujets proposés

Les 3 sujets retenus en 2010 s'appuient sur des cas soulevant des problématiques à dominante d'organisation, de GRH, de communication, d'utilisation des TIC et de droit. Ces champs d'analyse ont été le plus souvent associés.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- les conditions de travail dans un contexte de changement organisationnel et stratégique ;
- l'évaluation du personnel dans une entreprise industrielle ;
- la GRH dans le secteur de l'audiovisuel.

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

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1. Commentaires sur le fond

Cette session a permis de constater que la plupart des candidats sont assez bien préparés pour l'épreuve, avec cependant de rares mais regrettables exceptions. Le jury déplore en effet que quelques candidats (très rares heureusement) ne proposent pas de problématique pour traiter le sujet, voire calquent leur plan sur les questions à traiter dans le cas. Il est rappelé que les questions sont posées afin de permettre au candidat d'organiser sa présentation dans un plan cohérent et, si possible, démonstratif.

Les connaissances théoriques sont souvent insuffisantes, peu actualisées, mal maîtrisées ou mal articulées avec le cas proposé. Il est inutile de citer des auteurs sans développer leurs apports par rapport au sujet traité. Il s'agit d'enrichir le traitement de la situation décrite dans le cas et la problématique à travers quelques apports théoriques bien maîtrisés. Le recours aux théories doit être un levier pour la réflexion.

Certains concepts mobilisés par le sujet ou présentés par les candidats dans leurs développements restent insuffisamment définis. Certaines solutions proposées manquent de pertinence, voire de réalisme par rapport aux situations décrites dans les cas.

Deux écueils sont à éviter : la généralisation excessive par rapport au cas, qui amène le candidat à ne pas traiter la situation pratique, et le traitement uniquement factuel du cas qui ne permet pas une prise de recul suffisante.

Le jury regrette les lacunes constatées chez certains candidats au sujet des TIC et de la mise en place des systèmes d'information au sein des organisations. De la même manière des lacunes existent en droit social et droit du travail. Les connaissances en GRH doivent être actualisées, les pratiques évoluant très rapidement dans ce domaine.

3.2. Commentaires sur la forme

Les modalités de l'épreuve sont, en général, respectées. Il y a cependant quelques regrettables exceptions : des candidats présentant des plans très déséquilibrés, des exposés très brefs (moins de 20 minutes) ou des transparents peu soignés. Il est rappelé que si la durée maximum de l'exposé est de 40 minutes, des exposés de 30 à 35 minutes sont bien appréciés par le jury.

Les propos des candidats sont parfois extrêmement simplificateurs. Il faut, par exemple, éviter de laisser entendre que la formation ou la communication sont des solutions pouvant régler quasiment tout type de problèmes.

Les meilleurs candidats ont fait preuve de réactivité face aux questions posées par les membres du jury, ils ont su montrer leur capacité à saisir le sens et la portée de chaque question. Il est en effet important d'adapter les réponses aux questions selon la portée de celles-ci, certaines questions appelant des réponses concises et d'autres justifiant des développements plus détaillés.

4. Conseils aux candidats

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

- la présentation d'une thématique générale ;
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés ;
- la formulation explicite d'une problématique ;
- la proposition d'un plan mettant en évidence l'analyse et les propositions du candidat ;
- la mobilisation de connaissances conceptuelles et théoriques adaptées à la problématique retenue.

Les qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle des candidats doivent être mises en évidence lors de l'exposé et dans le débat avec le jury. La capacité à communiquer et à convaincre est très importante dans cette épreuve.

Le plan retenu pour traiter le cas doit éviter les articulations du type « Théories / Pratiques », ou encore « Avantages / Inconvénients ». Il doit permettre de répondre à la question posée dans la problématique et, si possible, il doit servir à démontrer la pertinence du point de vue adopté par le candidat.

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

Les sujets ne présentent pas toujours des annexes, les candidats doivent utiliser alors toutes les données fournies dans le texte.

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

Exemple de sujet (n°1)

Un accord sur les conditions de travail dans les Centres de Relations Clients d'EDF

- Le 1er juillet 2004, 70 % du marché français de l'électricité est ouvert à la concurrence. Le 19 novembre, EDF change de statut et devient une société anonyme, ce qui lui permet de s'affranchir du principe de spécialité et d'élargir son offre commerciale.
- L'année 2005 est marquée par l'ouverture du capital et l'entrée en Bourse d'EDF, le 21 novembre, qui recueille la confiance de 5 millions de souscripteurs particuliers.
- En 2007, en France et partout en Europe, la totalité des marchés de l'énergie sont ouverts à la concurrence.

Depuis le 1er juillet 2007 et l'ouverture à la concurrence des marchés de l'énergie, EDF a perdu son monopole de fournisseur de l'électricité auprès des particuliers. Deux mois et demi plus tard, elle lançait « Bleu Ciel » pour à la fois garder ses clients particuliers et reconquérir ceux qui seraient partis à la concurrence. À la division Particuliers et Professionnels (DP&P) d'EDF Commerce, cette libéralisation s'est accompagnée de la mise en place d'une nouvelle organisation : près de 6000 personnes ont rejoint la relation clients, s'ajoutant aux 3 000 agents déjà en poste. Et la fonction de conseil a cédé la place à la fonction de vente.

C'est dans ce contexte que la DP&P et ses partenaires sociaux ont entamé des négociations sur l'amélioration des conditions de travail [qui] ont abouti à la signature d'un accord sur le sujet. Particularité à souligner, car très rare à EDF, les cinq organisations syndicales y ont chacune apposé leur paraphe. Il pose comme principe que bien-être et performance au travail sont intimement liés. Quatre thématiques sont abordées, qui expriment autant d'objectifs à atteindre : travailler ensemble, mieux organiser l'activité, favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et, enfin, encourager les parcours professionnels, ce dernier point ayant été ajouté au cours des négociations, à la demande des syndicats.

L'accord se veut un outil d'évolution du modèle managérial de la division commerce d'EDF. De fait, le rôle du management dans l'amélioration des conditions de travail est particulièrement mis en avant. Il lui incombe d'assurer la cohésion des équipes et d'instaurer un climat de confiance favorisant l'écoute des agents. Des formations doivent être mises en place pour aider les managers à accomplir leur mission, leur professionnalisation constituant un axe important de l'accord. Celui-ci déclare en outre la nécessité qu'« émergent des managers de tous niveaux qui soient issus du métier de conseillers clients ». Un référent RH aura pour tâche d'informer les agents des possibilités d'évolution professionnelle.

Des mesures concrètes visent à améliorer la visibilité qu'ont les salariés sur leur travail. Les plannings, affichés à l'avance, permettront aux agents de savoir à quelle activité ils sont affectés. Une vision annuelle des jours de forte intensité téléphonique, avec mise à jour mensuelle, sera communiquée aux personnels des centres d'appels afin de mieux anticiper et gérer le nombre de requêtes des clients. La question des challenges commerciaux est aussi évoquée, certains personnels désapprouvant ce type de pratique jugée trop commerciale, l'accord stipule que les organisations syndicales et les agents seront informés au préalable de la tenue de ces challenges mais, plus encore, que ceux-ci « ne peuvent être un mode permanent d'animation des centres de relations clients ». Une charte éthique des challenges est en cours d'élaboration, en association avec les organisations syndicales signataires.

Concernant l'organisation de l'activité, l'accord indique que le modèle d'activité du métier de conseiller client doit tendre vers 60 % du temps de travail à s'occuper de l'accueil client au téléphone, les 40% restant étant consacrés à gérer les dossiers, le management devant veiller à cette alternance, l'accord reconnaît, en outre, la nécessité d'une pause (hors pause physiologique et pause méridienne), dont la durée est de l'ordre de quinze minutes par demi-journée. Le moment de la pause est au libre choix de l'agent, qui devra cependant respecter la courbe d'appels et le bon équilibre avec les autres membres de l'équipe.

La responsabilité individuelle et collective est ainsi posée comme un axe majeur de l'accord. Une volonté commune est aussi affichée pour développer les crèches d'entreprise, les services à la personne et les plans de déplacement d'entreprise. Sur ces sujets, les situations varient souvent d'une région à l'autre, la division commerce en comptant huit.

Des observatoires régionaux des conditions de travail - composés de représentants syndicaux, de représentants de la direction de vente et de la DRH - seront chargés de suivre la bonne application de l'accord, et d'échanger sur les bonnes pratiques. Un comité de suivi national se réunira également tous les trimestres. Pour l'heure, les efforts se concentrent sur le déploiement de ce qui est convenu avec, notamment, un kit de communication distribué aux managers. L'enjeu est déterminant afin que chacun des acteurs en ait une vision partagée.

La division Particuliers et Professionnels en chiffres

- 26,9 millions de clients résidentiels et professionnels
- 6 000 conseillers clientèle joignables 7jours/7 par téléphone
- 72 centres de relations clients dont 4 CRC professionnels
- 191 boutiques
- 17 000 Points Cash en partenariat avec La Poste
- 6 000 partenaires Bleu Ciel d'EDF® (isolation, rénovation, électricité, plomberie)
- 15 millions de visites par an sur le site « edf-bleuciel.fr »
- 175 000 conseils Premier Niveau Rénovation
- 12 000 services Objectif Travaux
- 336 500 prêts dans le neuf ou la rénovation
- 100 700 services Assistance Dépannage, Électricité/Électricité+Plomberie
- 46 500 services Suivi Conso

En qualité d'assistant(e) du DRH, vous êtes chargé(e) d'accompagner la bonne application de l'accord, pour cela vous devez :

1°) Présenter le contexte juridique et le cadre de réflexion théorique du thème abordé à travers le cas proposé.

2°) Concevoir le kit de communication distribué aux managers et l'intégrer dans une proposition de plan de communication.

3°) Préconiser des mesures concrètes susceptibles d'améliorer la qualité de vie au travail dans les Centres de Relations Clients d'EDF.

4°) Proposer un outil de suivi de la qualité de vie au travail qui servira de support aux interventions du DRH lors des réunions trimestrielles du comité de suivi national.

Annexe 1 : Les points de vue des acteurs de l'accord

QUESTIONS À HERVÉ BERTIN, animateur fédéral CGT pour l'ensemble du commercial du secteur de l'énergie

Pourquoi avoir signé l'accord ?

Au départ, nous n'étions pas pour la signature d'un accord, qui ne nous semblait pas répondre suffisamment aux préoccupations des agents, comme, par exemple, celle du nombre d'heures passées au téléphone. Ceci étant, les retours que nous avons eus de notre consultation auprès des agents étaient plutôt favorables à ce que l'on a signé. En outre, seuls les signataires peuvent participer aux observatoires régionaux.

Comment concevez-vous votre rôle au sein de ces observatoires ?

À partir du moment où nous allons au plus près des agents, c'est mieux. Ce n'est pas du national que nous réglerons les choses, même s'il y a des questions très sensibles comme celle des effectifs. De même, pour la pause entre deux appels, cela ne peut venir que d'une directive nationale. Toutefois, plus nous aurons une demande « en bas », plus nous serons efficaces « en haut ». Ces observatoires vont permettre de révéler certains dysfonctionnements. La question maintenant reste de savoir comment répondre à ces différentes attentes. Un accord n'est viable que si on a les moyens d'y répondre. C'est l'interrogation que nous avons.

Quelle est votre principale préoccupation ?

Aujourd'hui, l'accord n'a pas changé l'organisation du travail. Or c'est cette organisation qui génère un certain stress. Il faut être attentif à la façon dont le management est mis en exergue. Il ne faudrait pas que la direction

reporte la responsabilité de ce qui ne va pas sur les managers intermédiaires. C'est aussi notre rôle d'organisation syndicale de veiller à cela.

QUESTIONS À MARTIN LEYS, directeur des ressources humaines et de la conduite du changement de la DP&P

Pourquoi cet accord ?

Dès 2006, nous avons souhaité afficher notre ambition sociale ; EDF a été le premier opérateur important des centres d'appel à obtenir le label « responsabilité sociale ». Lors de la préparation de l'ouverture des marchés, nous avons négocié un volet social pour accompagner l'entrée de 6000 personnes dans la fonction clientèle. Dans ce cadre, les organisations syndicales ont demandé l'ouverture d'une négociation sur les conditions de travail. Notre projet managérial est d'améliorer celles-ci, ce qui atteste du volontarisme de notre démarche.

Quel était votre mandat de négociation ?

Nous n'avons pas voulu faire un accord «classique », mais une déclinaison de notre projet social qui est de concilier la performance sociale et économique, parce que nous croyons que l'une ne va pas sans l'autre. Nous ne souhaitons pas de mesures trop statiques, et surtout pas de mesures figées comme, par exemple, ce que demandaient certaines organisations : « Pas plus de quatre heures de téléphone par jour. »

Qui, au sein de l'entreprise, va être chargé de la bonne application de l'accord ?

Sa bonne application repose sur le management de proximité, notamment sur les responsables des centres d'appel. Les résultats sociaux seront inclus dans l'appréciation de la performance du management. Dans le contrat de performance d'une entité, le domaine social pèse 9 % du contrat dont 5 % pour la bonne application de l'accord, ce qui atteste l'importance que nous y apportons.

Source : Travail & Changement, Revue de la qualité de vie au travail, n°320, juillet/août 2008, bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION B : COMPTABILITÉ ET GESTION

1. Le programme et le déroulement de l'épreuve

Le programme complet de l'épreuve est à télécharger sur le site :

<http://www.education.gouv.fr/pid63/siac2.html>

Déroulement de l'épreuve :

- Préparation en loge : 4 heures
- Exposé oral : 40 minutes maximum
- Questions : 20 minutes maximum

2. Le bilan de la session 2010

2.1 Les sujets proposés

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

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

2.2 Les résultats statistiques

	Session 2010
Nombre de candidats présents	51
Moyenne	8,9
Ecart type	3,7
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	3

Répartition des notes		
0 < Note < 5	6	28
5 <= Note < 10	22	
10 <= Note < 14	14	23
Note >= 14	9	

2.3 Commentaires sur l'épreuve

Sujet n° 2 : le traitement comptable du goodwill selon les différentes normes et les impacts sur la structure des bilans des groupes.

Ce cas propose aux candidats de s'intéresser à l'évaluation et au traitement comptable du goodwill selon les différentes normes applicables en 2010 ainsi qu'aux impacts des options comptables possibles sur la structure des bilans consolidés des groupes. Le sujet est vaste mais le texte donné ainsi que le cas pratique permettait de le limiter à une comparaison entre le référentiel français (R9902) et l'IFRS3 révisée en 2008.

C'est un sujet d'actualité car dans un contexte de crise économique, les groupes qui ont commencé à déprécier leur goodwill en 2008 risquent de déprécier encore plus massivement en 2009 et les années suivantes.

Les obligations comptables sont touchées par la mise en place récente des IFRS obligatoires pour les groupes cotés. Celles-ci autorisent l'inscription au bilan consolidé d'un goodwill complet, pour l'ensemble de l'entreprise remettant en cause la vision précédente où on ne devait enregistrer que le goodwill payé par l'acquéreur.

Ces IFRS interdisent l'amortissement du goodwill au profit de test d'impairment (test de dépréciation), cette solution qui semblait constituer une avancée par rapport aux normes françaises risque d'entraîner la comptabilisation de charges importantes au titre d'une année du fait de la crise économique actuelle, alors que l'amortissement permettait d'étaler sur de nombreuses années le rapport au compte de résultat du goodwill.

L'enregistrement d'un goodwill complet risque également d'alourdir les charges puisque les montants de dépréciation seront encore plus importants si le goodwill est plus élevé.

Performances des candidats :

Pour certains candidats, on relève une profonde méconnaissance des opérations de consolidation qui n'est pas admissible pour un candidat à l'agrégation. Les techniques de base ne sont pas étudiées et/ou comprises. Les candidats devaient être capables de définir le périmètre de consolidation avec calcul des pourcentages de contrôle et d'intérêt, de présenter les méthodes de consolidation et le déroulement du processus de comptabilisation avec les retraitements nécessaires dans ce cas et en dernier lieu le partage de capitaux propres dans les cas de participations directes et de participations indirectes.

Pour la plupart des candidats on constate une ignorance de la révision de l'IFRS 3 et de la possibilité de constater un goodwill complet. Les candidats devaient être capables de calculer le goodwill selon les normes françaises et selon les deux options possibles de l'IFRS3 révisée : goodwill complet et goodwill partiel.

Certains candidats ont également, une vision fantaisiste des écritures en comptabilité qui traduit une méconnaissance totale des états financiers que sont le bilan et le compte de résultat, les candidats devaient être capables de comptabiliser le goodwill en normes françaises et en IFRS avec une répartition entre les intérêts du groupe et les intérêts des minoritaires dans le cas d'un goodwill complet, cette répartition étant à nouveau mise en œuvre lors de la dépréciation.

Les notes obtenues par les candidats vont de 3 à 14 ; la moitié des candidats a obtenu la moyenne.

Sujet n° 3 : Gestion de la qualité et performance

Le sujet propose aux candidats le cas d'une société ayant des charges de structure importantes. Il faut donc rechercher la meilleure utilisation des capacités de production, tout en donnant la meilleure satisfaction au client ; il faut éviter les dysfonctionnements consommateurs de ressources et éviter la sous-activité. Il est nécessaire de visualiser les conséquences des dysfonctionnements pour pousser les acteurs à trouver des solutions d'amélioration

Les candidats devaient évaluer un coût de non qualité après avoir calculé les retours, les rebuts, la sous-activité

et après avoir déterminé les coûts fixes à imputer à la structure utilisée pour corriger les dysfonctionnements.

Ils devaient ensuite réfléchir à la façon de rendre visibles ces coûts cachés.

Pour finir, ils devaient proposer la mise en œuvre de plans d'action d'amélioration après avoir choisi parmi deux investissements proposés avec des montants et des durées différentes.

Performances des candidats :

- Trop de candidats présentent des calculs sans justificatifs avec de nombreuses erreurs ;
- Les critères de choix d'investissements de durée et de montant différents sont peu maîtrisés ;
- Certains candidats utilisent très mal le tableau et les transparents, parfois illisibles et non numérotés ;
- Un effort a été remarqué dans la construction des exposés qui comportent presque tous une introduction débouchant sur une problématique et un plan dans lequel vient s'intégrer la résolution du cas proposé.

Les notes obtenues par les candidats vont de 3 à 14 ; cinq candidats sur 11 ont obtenu la moyenne.

Sujet n°4 : Prévision et analyse de la variation de la masse salariale

Le sujet présentait un ensemble de deux imprimeries créées par le même dirigeant. Celui-ci constatant qu'il y a un malaise social provenant d'une prédominance des augmentations individuelles, décide de changer sa politique en accordant une augmentation collective.

Il s'agissait d'effectuer une prévision de masse salariale dans la première entreprise et d'étudier les effets de niveau, de masse et de report en mettant en évidence la relation entre ces éléments.

Il fallait ensuite établir une analyse ex post des variations de la masse salariale de la deuxième entreprise. Les effets classiques de salaire, de composition et d'effectif global devaient être mis en évidence et on cherchait à analyser les différents éléments de l'effet de salaire.

Il fallait ensuite conclure sur les effets du changement de politique du dirigeant.

Au-delà des calculs, le candidat devait d'interroger sur la validité et la pertinence des techniques utilisées et sur d'autres présentations éventuellement disponibles.

Performances des candidats :

- Les performances des candidats ont été très variables comme le montre la distribution des notes. Sur ce thème assez classique, les meilleures notes ont été obtenues par les candidats capables d'insérer les éléments techniques dans une problématique globale sur la gestion de la masse salariale ;
- Les effets de niveau, de masse et de report n'ont été maîtrisés que par une minorité de candidats de même que l'identification et la valorisation des différentes causes de l'effet de salaire.

Les notes obtenues par les candidats vont de 5 à 14 ; la moitié des candidats a obtenu la moyenne.

Sujet n°5 : La performance globale des entreprises

Le sujet s'appuyait sur des données concernant le groupe Renault et le groupe Peugeot.

Il proposait aux candidats de s'intéresser à l'évaluation de la performance des entreprises en montrant que les évaluations limitées à la dimension économique ne sont plus satisfaisantes et en défendant l'idée selon laquelle il faut prendre en considération d'autres dimensions de la responsabilité des entreprises (environnementale, sociale et sociétale). Il s'agit d'un sujet d'actualité puisque, d'une part, la légitimité des entreprises est de plus en plus souvent remise en cause et que, d'autre part, les parties prenantes des entreprises attendent qu'elles adoptent des comportements conformes au concept de développement durable et qu'elles diffusent des informations plus fiables sur cette question.

Il s'agit d'un réel problème pour les entreprises qui pose de nombreuses questions qui n'ont pas encore de réponses acceptées par tous les praticiens et les chercheurs :

- Est-il pertinent de calculer la performance globale des entreprises ?
- Quels indicateurs peut-on utiliser dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises ((RSE) ?
- Quel impact aura cette évaluation sur le choix des outils de gestion, sur le choix des objectifs et sur le choix d'organisation des entreprises ?
- Comment crédibiliser les communications en matière de développement durable ?
- Quels sont les problèmes posés par les comparaisons temporelles et sectorielles ?

De nombreux plans sont possibles, mais le sujet et les questions posées invitaient à développer une argumentation classique en deux parties. Les annexes fournies permettaient de guider les candidats dans leur réflexion et d'illustrer leurs propos. Exemple de plan :

1. La performance globale : une idée attirante sur le plan théorique (question 1)

1.1. Intérêt et limites de l'évaluation de la performance financière

1.2. Définition de la performance globale

2- La performance globale : une idée difficile à mettre en œuvre sur le plan pratique

2.1 Problèmes posés par l'évaluation de la performance globale (question 2)

2.2 Evaluation de la performance globale de Peugeot et Renault

Propositions d'indicateurs complémentaires (questions 3 et 4)

Grille d'évaluation de la performance globale (question 5)

Conseils en fonction des prestations des candidats :

- donner les définitions des mots du sujet et en tirer une problématique de gestion ;
- construire un plan simple, l'annoncer et le respecter tout au long de l'exposé ;
- contextualiser l'exposé en proposant des réponses aux questions et en utilisant les annexes ;
- répondre à toutes les questions sans rappeler leur N° mais en les intégrant de façon harmonieuse au développement ;
- organiser le temps de préparation pour faire les calculs demandés et présenter les ratios choisis sur des transparents.

Les notes obtenues par les candidats vont de 5 à 16 ; la moitié des candidats a obtenu la moyenne.

Sujet n°6 : L'analyse financière des stratégies de fusion ou scission

Le sujet demandait de construire un exemple simplifié à partir des données du cas pour illustrer les liens entre les coûts de faillite, la théorie des options et les stratégies de fusion ou de scission.

Il fallait ensuite faire l'analyse financière de l'entreprise fusionnée pour comparer sa performance économique à celle des deux sociétés avant fusion.

Performances des candidats :

- De manière générale l'analyse financière des opérations de fusion et de scission est très mal connue des candidats. Les candidats ne connaissent pas non plus l'actualité financière dans ce domaine (la plupart sont incapables de donner un exemple de fusion ou de scission ayant eu lieu dans les années récentes sans parler de la scission d'Accor qui avait lieu au moment des oraux) ;
- L'approche optionnelle du bilan des entreprises est, en général, très mal maîtrisée. Cela semble dû à une absence de maîtrise des concepts de base de la théorie des options ;

- Plus graves, certains candidats rencontrent également des difficultés avec les concepts beaucoup plus classiques de la finance : le bêta comme mesure du risque, l'équation du MEDAF, l'effet de levier, le CMPC, les techniques de base de l'évaluation d'entreprise.

Les notes obtenues par les candidats vont de 3 à 16 ; trois candidats sur 10 ont obtenu la moyenne.

3. Conseils aux candidats

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

Durant l'exposé, les candidats doivent :

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

Durant l'entretien, les candidats doivent :

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

Sujet n°6

OPTION B : GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le traitement du cas doit s'intégrer à un exposé structuré sur le thème proposé.

Les questions posées servent de guide à la résolution du cas mais pas de plan.

A l'aide du dossier ci-dessous vous traiterez le sujet suivant :

L'analyse financière des stratégies de fusion ou scission

Le groupe OA10 est présent dans trois grands domaines d'activités : les services financiers, l'hôtellerie et les activités touristiques. Le directeur financier (DF) est depuis quelques années sous la pression des actionnaires étrangers qui souhaiteraient que le groupe se sépare de toutes ses activités périphériques pour se concentrer sur son activité principale, les services financiers. Selon ces actionnaires, il est démontré que la diversification est un obstacle à la création de valeur. A la suite d'une réunion houleuse, le directeur financier convoque dans son bureau un de ses collaborateurs, un jeune conseiller financier (JCF) sorti d'une prestigieuse université américaine, pour trouver des arguments en faveur de la préservation de toutes les activités du groupe. Voici un extrait de leur conversation :

« DF : Je ne comprends pas les revendications des actionnaires étrangers, notre groupe est rentable depuis des années !

JCF : Pour créer de la valeur il ne suffit pas d'être rentable, il faut avoir une rentabilité supérieure à celle des entreprises de même risque que nous.

DF : Justement, du fait de notre diversification, nous sommes moins risqués que les entreprises qui sont concentrées sur une seule activité, nous avons donc un avantage dans ce domaine.

JCF : Les actionnaires ne raisonnent pas de cette manière. Un actionnaire qui souhaite diversifier son risque peut diversifier son portefeuille de titres, il n'a pas besoin d'acheter des entreprises diversifiées. La diversification de portefeuille est moins coûteuse que la diversification industrielle. Notre groupe ne commencera à intéresser les investisseurs que s'il offre un gain par rapport à un portefeuille diversifié contenant les mêmes activités.

DF : Les fameuses synergies dont ils me rabattent les oreilles à longueur de conseil !

JCF : C'est ça. Le problème est que ces synergies sont difficiles à mettre en œuvre et à évaluer, les actionnaires n'y croient plus, ils sont plutôt obnubilés par les inconvénients des groupes diversifiés...

DF : Pourtant nous avons rationalisé notre système d'information et notre politique commerciale qui sont en grande partie communs entre les 3 activités. Qu'est-ce qu'il leur faut de plus !

JCF : Je crois qu'ils n'ont pas aimé quand vous avez choisi de faire un investissement dans l'activité touristique en le finançant grâce aux bénéfices de l'activité « services financiers ».

DF : C'était pour rendre notre pôle « tourisme » plus performant ! De toutes façon nos créanciers seront contre la scission car, si nous ne gardons que l'activité « services financiers », le risque du groupe va augmenter et son risque de faillite aussi. Ca ne serait pas une bonne idée de jouer sur le conflit entre les actionnaires et les créanciers.

JCF : Il est clair que les créanciers vont être très vigilants lors du processus de scission, mais une partie du produit de la scission viendra probablement éteindre leurs dettes.

DF : En plus, qu'est-ce que les actionnaires vont gagner si je vends les activités « hôtellerie » ou « tourisme » ou les deux ?

JCF : Selon la théorie des options,...

DF : (Ca y est, monsieur « je sais tout » veut m'en mettre plein la vue) Arrêtez avec les produits dérivés, vous savez que je n'y comprends rien !

JCF : (Quel vieil imbécile, il est vraiment has been...) En tous cas, si notre groupe subit une décote, il devient une proie pour une OPA et dans ce cas nous risquons notre place !

DF : De toute façon, ça ne va pas être génial sur mon CV « DAF qui a divisé la taille de son groupe par 2 », sans parler de ma rémunération si je reste dans un groupe deux fois moins gros.

JCF : Pour compenser vos pertes de revenu et de prestige vous pourriez demander des stocks options !

DF : Ah oui ! Comment ça marche ?

JCF : (Quand il s'agit de son fric, les options l'intéressent le vieux) : vous demandez des stocks options, puis vous annoncez la scission du groupe, le cours de bourse va monter et vous touchez le pactole !

DF : (J'ai pas trop compris le mécanisme, mais il faut que je vois ça avec mon avocat pour modifier mon contrat de travail). J'ai compris, ça va être du donnant donnant, je n'organise la scission que s'ils me donnent des stocks options sinon je leur mets des bâtons dans les roues.

JCF : (bien joué, avec un peu de chance il va partir dès qu'il aura reçu son pactole après avoir fait le sale boulot, à moi le poste de DAF d'un groupe performant) : bon du coup qu'est-ce qu'on fait ?

DF : préparez moi un mémo sur la rentabilité des 3 activités du groupe et les conséquences d'une scission. J'avancerai sur le dossier quand j'aurai les idées plus claires. »

Travail à faire

- A) Pour éclairer le directeur financier, vous êtes chargé de construire un exemple simplifié (en utilisant les données de l'annexe 1) illustrant les liens entre les coûts de faillite, la théorie des options et les stratégies de fusion ou de scission.**

- 1) Calculez la probabilité que l'une ou l'autre entreprise tombe en faillite. Lorsque les entreprises fusionnent, il n'y a pas de synergie opérationnelle (l'actif économique des firmes fusionnées est égal à la somme des actifs économiques). Calculez la probabilité que l'entreprise fusionnée tombe en faillite.
- 2) Calculez la valeur moyenne des capitaux propres de chacune des entreprises avant la fusion. En cas de faillite, les propriétaires font jouer leur clause de responsabilité limitée et abandonne l'entreprise aux créanciers. Les capitaux propres peuvent donc être interprétés comme une option d'achat sur l'actif économique de l'entreprise.
- 3) Calculez la valeur des capitaux propres de l'entreprise fusionnée. Commentez.

B) Analyse financière du groupe OA10 à partir de l'annexe 2.

- 1) En utilisant l'équation du MEDAF, calculez la rentabilité économique exigée dans chacun des trois secteurs. En déduire la performance du groupe OA10 dans chacun des secteurs. Commentez.
- 2) Calculez la performance économique du groupe OA10. Commentez.

ANNEXE 1

Les entreprises X et Y envisagent de fusionner. La valeur de leur actif est indépendante l'une de l'autre.

Trois scénarios d'évaluation sont envisagés : scénario favorable (SF), neutre (SN), défavorable (SD). Une entreprise tombe en faillite lorsque la valeur de son actif économique tombe en dessous du montant de la dette. En cas de faillite, les coûts spécifiques de faillite sont de 15 % de la valeur de l'actif économique avant la faillite.

	SD	SN	SF
Probabilité	0,1	0,6	0,3
Valeur de l'actif économique de X	50	135	200
Montant de la dette de X	80	80	80
Valeur de l'actif économique de Y	250	260	400
Montant de la dette de Y	300	300	300

ANNEXE 2 Données comptables et financières du groupe OA10 et sur son environnement

JCF a demandé à l'un des ses collaborateurs de travailler sur le recueil des données financières. Celui-ci a constitué 3 échantillons d'entreprises dont l'activité est concentrée dans chacun des secteurs concernés. A partir de ces échantillons, il a constitué un tableau de synthèse des caractéristiques financières des secteurs « services financiers » (SF), « hôtellerie » (H) et tourisme (T) (voir tableau 1).

Tableau 1. Données financières sur les secteurs A, B et C				
Secteurs	Bêta moyen des capitaux propres des entreprises de l'échantillon	Ratio d'endettement moyen (D/S) ⁽¹⁾	Ratio d'endettement médian	Cash sur valeur de l'entreprise
SF	1,2	0,2	0,18	1 %
H	1,1	0,1	0,11	5 %
T	0,85	0,5	0,55	10 %

⁽¹⁾ D : valeur des dettes, S : valeur des capitaux propres.

Données de marché :

Taux sans risque : 4 %,

Prime de risque de marché : 6 %.

Données sur l'entreprise OA10

Risque systématique des capitaux propres (bêta) calculé à partir du cours de bourse : 1,3.

Ratio d'endettement (D/S) = 45 %. Taux effectif d'imposition : 30 %.

Coût moyen de la dette avant impôt : 5,8 %

La répartition du chiffre d'affaires entre les différentes activités de OA10 et la rentabilité économique obtenue pour chacune d'elle sont données dans le tableau suivant :

Activités	CA OA10 (en millions €)	Rentabilité économique
SF	100	11 %
H	50	9 %
T	25	6%

Activités	OA10 (en millions €)	Multiple du CA (moyenne des entreprises comparables)
SF	100	2
H	50	2,2
T	25	2,6

La valeur de chaque activité est calculée, de manière très simple, grâce au multiple du CA moyen calculé à partir des entreprises de l'échantillon.

FORMULAIRE

Relation entre le bêta d'une entreprise endettée et le bêta d'une entreprise non endettée en supposant que la dette n'est pas risquée :

$$\beta^E = \beta^{NE} \left(1 + (1 - t_c) \frac{B}{S} \right)$$

Bêta non endetté corrigé pour le cash :

$$\beta^{NE} \text{ corrigé pour le cash} = \frac{\beta^{NE}}{1 - \frac{\text{Cash}}{\text{Valeur de l'entreprise}}}$$

Sujet n°2

OPTION B : GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le traitement du cas doit s'intégrer à un exposé structuré sur le thème proposé.

Les questions posées servent de guide à la résolution du cas mais pas de plan.

En vous appuyant sur le texte ci-dessous et le cas proposé vous traiterez le sujet suivant :

Le traitement comptable du goodwill selon les différentes normes et les impacts sur la structure des bilans des groupes.

Article : Les sociétés du CAC 40 vont devoir déprécier les " goodwills "

Par Jean-Phillippe Bertin le 16/04/2009

Fin 2008, la somme des *goodwills* des sociétés du CAC 40 représentait, suivant nos premières analyses, environ 40 % de leurs capitaux propres consolidés, un pourcentage proche de celui de 2007 (38 %). Il semblerait donc que la crise financière n'ait pas affecté la valeur comptable de ces actifs.

En réalité, la plupart des sociétés du CAC 40 ont procédé à des dépréciations en 2008 mais, à l'exception de quelques groupes, tel Alcatel Lucent qui a massivement réduit leur valeur (3,3 milliards d'euros), ou encore de quelques sociétés qui ont comptabilisé des charges supérieures à 100 millions d'euros (France Télécom, Lafarge, Peugeot, Société Générale, Veolia Environnement...), le montant des charges enregistrées demeure relativement marginal (de l'ordre de 2 % du montant net des *goodwills*).

Faut-il y voir les prémices de dépréciations plus massives ? Depuis l'introduction en France des normes IFRS, les *goodwills* font l'objet de tests de dépréciation annuels. Pour réaliser ces tests dits « *d'impairment* », les sociétés évaluent en général la valeur des *goodwills* en actualisant des estimations de flux de trésorerie futurs. Deux facteurs peuvent plus particulièrement influencer l'évaluation de ces actifs : une augmentation des taux d'actualisation et une baisse des prévisions de flux de trésorerie.

Le taux d'actualisation employé pour déterminer la valeur d'utilité d'une entreprise est en pratique établi à partir du coût du capital d'une entreprise. Ce dernier, dépendant de la prime de risque du marché, a connu une forte augmentation ces derniers mois. Néanmoins, la valeur d'utilité se déterminant dans une perspective de long terme, les groupes et leurs évaluateurs ont eu majoritairement recours à l'utilisation d'une prime de risque historique, d'où une relative stabilité des taux d'actualisation utilisés. Il n'y a donc aucune raison que les taux d'actualisation retenus évoluent de façon importante dans les prochains mois.

La baisse des prévisions de résultat n'a également, à ce stade, pas eu d'incidence majeure sur le montant des *goodwills* affichés par les sociétés du CAC 40, leur valeur d'utilité excédant leur valeur comptable, en particulier pour les acquisitions les plus anciennes. Mais le différentiel subsistant entre ces deux valeurs est-il encore important ? Dans quelle mesure les révisions de prévisions de résultats pourraient-elles affecter le *goodwill* des sociétés ?

Les sociétés communiquent de plus en plus sur la sensibilité des tests « *d'impairment* » aux variations des taux

de croissance à l'infini et aux taux d'actualisation. A l'inverse, la sensibilité de ces tests aux variations des flux de trésorerie futurs, devenue nécessaire pour analyser, anticiper et comprendre les pertes éventuelles, mériterait d'être plus détaillée. La norme IAS 36 relative aux dépréciations d'actifs précise en ce sens que des informations spécifiques doivent être mentionnées lorsque l'écart entre la valeur d'utilité et la valeur comptable d'un actif est faible : valeur des hypothèses clés fondant les projections de flux de trésorerie, indication du montant pour lequel la valeur recouvrable de l'actif excède sa valeur comptable...

Grâce à des conditions de marché particulièrement favorables depuis l'introduction des normes IFRS en France en 2005, la plupart des entreprises n'ont, pour l'heure, pas enregistré de dépréciations significatives des *goodwills* dans leurs comptes. Si, du fait de la crise financière, les performances des entreprises devaient être durablement altérées, les dépréciations seront plus massives. La communication d'informations précises sur les hypothèses sous-tendant les prévisions et la valeur des *goodwills* est aujourd'hui plus que jamais nécessaire !

Source : *agefi.fr*

Cas pratique :

La société anonyme MantoTelecom, dont le siège social est en France est un opérateur téléphonique proposant depuis de nombreuses décennies des locations de lignes de téléphones fixes. Afin de diversifier son offre, elle acquiert le 1/07/N-2 80 % du capital de la société ArtoTelecom spécialisée dans la téléphonie mobile en France pour le prix de 15 000 K€ ; cette dernière détient depuis de nombreuses années 60% du capital de la société BillaTelecom, spécialisée dans la téléphonie mobile en Italie.

La société MantoTelecom n'est pas cotée et n'a fait aucune option en matière de présentation des comptes consolidés mais le groupe MantoTelecom voudraient étudier les impacts de cette option sur son bilan consolidé.

On retiendra pour l'ensemble du dossier un taux d'imposition de 33,1/3%.

Société ArtoTelecom

Pour la transaction, la société MantoTelecom a utilisé les services d'un cabinet spécialisé dont les honoraires ont été de 150 K€ HT. Ces honoraires ont été comptabilisés en charges.

Le prix payé pour acquérir les titres ArtoTelecom se justifie de la manière suivante :

Désignation	Montant total k€
Capitaux propres de ArtoTelecom au 01/01/N-2 retraités aux normes du groupe	2 500
Résultat au 30/06/N-2	100
Marque ArtoTelecom développée en interne et évaluée selon la méthode de capitalisation des redevances à	3 800
Part de marché de la société ArtoTelecom et représentant des relations contractuelles avec les clients	4 000
Plus-value identifiée sur des terrains	700
Engagements de retraite non provisionnés au niveau du bilan de ArtoTelecom	- 210

La juste valeur des titres BillaTelecom détenus par ArtoTelecom au 1/07/N-2 est estimée à 5 000 K€.

Par hypothèse, les engagements de retraite ne subissent pas de variations importantes au cours des années suivantes.

La société ArtoTelecom possède 50 magasins en France qui font l'objet d'une politique commerciale commune et dont les décisions de management sont prises de façon globale.

Société BillaTelecom

Désignation	Montant total k€
Capitaux propres de BillaTelecom au 01/01/N-2 retraités aux normes du groupe	1 200
Résultat BillaTelecom au 30/06/N-2	100
Provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	270
Marque BillaTelecom développée en interne et évaluée selon la méthode de capitalisation des redevances à	600
Part de marché de la société BillaTelecom et représentant des relations contractuelles avec les clients	600
Plus value identifiée sur des terrains.	490

La société BillaTelecom possède 30 magasins en Italie qui font l'objet d'une politique commerciale commune et dont les décisions de management sont prises de façon globale.

Bilans des trois entreprises du groupe au 31/12/N

Bilans en K€ au 31/12/N							
Actif	Manto	Arto	Billa	Passif	Manto	Arto	Billa
	Telecom	Telecom	Telecom		Telecom	Telecom	Telecom
Immobilisations incorporelles	5 000	2 000	1 400	Capital	8 000	1 000	500
Immobilisations corporelles	12 000	2 000	500	Réserves	9 500	3 000	1 100
Titres ArtoTelecom	15 000			Résultat	1 000	500	-200
Titres BillaTelecom		1 400		Provisions réglementées	(1)600		(2) 300

Stocks	5 000	2 000	300				
Créances	3 000	200	200	Emprunts	12 000	2 500	1 500
Disponibilités	1 000	1 800	1 100	Autres dettes	9 900	2 400	300
	41 000	9 400	3 500		41 000	9 400	3 500

11.

90 dotées en N

(2) 60 dotées en N

Partie 1 - Opérations relatives à l'année N

- Selon les différentes normes comptables en vigueur en 2010 (normes françaises et IFRS 3 révisée), réaliser le calcul du goodwill des deux sociétés acquises et de leurs écarts d'évaluation en étudiant les différentes options possibles.
- Comptabiliser au 31/12/N l'écart d'acquisition selon les normes françaises et selon l'IFRS 3 révisée (goodwill complet uniquement).
- Établir le bilan consolidé du groupe MantoTelecom en appliquant les règles françaises ; le groupe MantoTelecom amortit les écarts d'acquisition selon la méthode linéaire sur 5 ans.
- Déterminer le total du bilan consolidé du groupe MantoTelecom en appliquant les principes de l'IFRS 3 révisée en 2008 et en faisant l'hypothèse que le groupe a retenu la méthode de calcul du goodwill complet. Déterminer également le détail de la rubrique capitaux propres du bilan consolidé au 31/12/N.

Partie 2 : Opérations relatives à l'année N+1

En N+1, les prévisions établies par la direction de l'entreprise BillaTelecom font état de baisses importantes sur le marché italien résultant de l'apparition de concurrents de plus en plus nombreux.

Les cash flow déterminés par la direction financière pour les années suivantes sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Années	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7	N+8	N+9	N+10	N+11
Cash flow	1 200	1 200	1 200	1 200	1 100	1 100	1 100	1 250	1 250	1 250

Au 31/12/N+1, les capitaux propres de BillaTelecom sont :

Capital BillaTelecom 500 K€

Réserves BillaTelecom: 900 K€

Résultat BillaTelecom : -180 K€

Provisions réglementées : 270 K€

On retiendra un taux d'actualisation de 10%.

Si le groupe MantoTelecom a comptabilisé un goodwill complet selon l'IFRS 3 révisée, quels sont les travaux comptables à réaliser au 31/12/N+1 ?

Même question si le groupe MantoTelecom présente ses comptes consolidés selon les normes françaises.

Documentation

Extrait de la norme IFRS 3 révisée paragraphes 19, 32 et B44 :

19. Pour chaque regroupement d'entreprise, l'acquéreur doit évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Comptabiliser et évaluer le goodwill ou le profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses

32. L'acquéreur doit comptabiliser le goodwill à la date d'acquisition, évalué comme étant l'excédent de (a) par rapport à (b) ci-dessous:

a) le total de:

i) la contrepartie transférée, évaluée selon la présente Norme, qui impose généralement le recours à la juste valeur à la date d'acquisition (voir paragraphe 37);

ii) le montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise évaluée selon la présente Norme; et

iii) dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes (voir paragraphes 41 et 42), la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise.

b) le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris, évaluées selon la présente Norme.

Participation ne donnant pas le contrôle dans une entreprise acquise

B44 La présente Norme autorise l'acquéreur à évaluer une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise à sa juste valeur à la date d'acquisition. Parfois, un acquéreur sera capable d'évaluer la juste valeur à la date d'acquisition d'une participation ne donnant pas le contrôle sur la base des cours observées sur un marché actif pour les actions non détenues par l'acquéreur. Dans d'autres situations, toutefois, un cours observé sur un marché actif pour les actions ne sera pas disponible. Dans ce cas, l'acquéreur doit mesurer la juste valeur de la participation ne donnant pas le contrôle en utilisant d'autres techniques de valorisation.

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION C : ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

1. Le programme et le déroulement de l'épreuve

La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures.

L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure :

- 40 minutes maximum d'exposé
- 20 minutes maximum d'entretien avec le jury

2. Le bilan de la session 2010

2.1 Les sujets proposés

Nom du cas	Problèmes posés
Groupe CARREFOUR	Diagnostic stratégique et préconisations marketing.
VOGEL (chauffage à granulés)	Décision stratégique d'abandon ou de relance d'une activité et plan marketing associé (stratégique et opérationnel).
Magie	Marketing social, stratégie de développement des dons à l'association.
SNCF	Politique tarifaire et yield management
La Boucherie	Opportunité du Revenue Management en Restauration.

2.2 Les résultats statistiques

Nombre de candidats interrogés

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne 7,64

Écart-type 3,97

Meilleure note attribuée 18

Note la plus basse 1

RÉPARTITION DES NOTES

0 < note < 5

5 ≤ note < 10

10 ≤ note < 14

Note ≥ 14

TOTAL 47

Nombre de notes

2.3 Commentaires sur l'épreuve

2.3.1 Commentaires sur le fond

La méthode SWOT ou l'analyse de Porter ne sont pas des passages obligés. Lorsque le candidat y a recours, il convient de dépasser le simple exercice formel de ventilation du contenu des annexes pour aborder une véritable réflexion sur le cas.

Les diagnostics stratégiques présentés ne s'appuient pas suffisamment sur les spécificités du contexte et surtout sur la question posée. Les problématiques présentées par les candidats sont trop souvent une reformulation de l'intitulé du sujet. Chez de trop nombreux candidats, le thème générique du marketing abordé prend le pas sur la situation professionnelle proposée.

Les auteurs de référence restent toujours inconnus de la majorité des candidats. Le questionnement portant sur certaines parties du programme montre des lacunes importantes (politique de prix, techniques quantitatives, comportement du consommateur, politique de distribution).

La maîtrise des concepts et outils fondamentaux de la démarche commerciale (segmentation, positionnement, marketing expérimental, analyse d'un publipostage, copie-stratégie...) est souvent insuffisante. Les TIC (terminologie, sens, domaines d'application) ne sont pas suffisamment maîtrisées.

Le jury constate néanmoins une amélioration, pour certains candidats, du vocabulaire de base du commerce et de la distribution.

Trop de candidats ne parviennent pas à identifier correctement les problématiques proposées. Souvent, la partie analyse-diagnostic occupe une part trop importante des développements proposés au détriment de propositions concrètes et préconisations structurées.

Ces préconisations ne sont pas complétées par une analyse des risques et conséquences.

De ce fait les candidats ne démontrent pas au jury l'éventail de leurs connaissances. Peu de candidats illustrent leurs propos à l'aide de références théoriques. Certains candidats montrent une absence de curiosité pour leur environnement commercial.

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

Parfois certains candidats font abstraction de la situation proposée dans le cas ce qui se traduit par un exposé entièrement ou partiellement théorique et par conséquent hors sujet. L'utilisation de plans stéréotypés (diagnostic, préconisations) favorise cette dérive.

Le manque de réalisme, témoignant ainsi d'une culture commerciale peu actualisée, reste malheureusement trop fréquent.

2.3.2 Commentaires sur la forme

Tous les candidats respectent la méthodologie générale à savoir :

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

Néanmoins, la construction des exposés permet de constater les faiblesses suivantes :

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

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

3. Conseils aux candidats

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

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

Être spécialiste en marketing c'est être capable de :

- identifier précisément une problématique et y répondre,
- relier à cette problématique aux concepts du marketing et modèles pertinents en citant les auteurs.

- mobiliser des connaissances précises et actualisées pour la résolution du cas et les réponses aux questions du jury.
- proposer des solutions argumentées jusqu'à un niveau opérationnel (planification, budgétisation, etc.)

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

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

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2010

ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

Option C

CAS N° 2

Pour des raisons de confidentialité, les données contenues dans ce dossier ont été modifiées et des éléments de fiction ont été introduits

CAS VOGEL

I. Présentation générale Groupe Vogel

Vogel Industrie fut créé en 1979 par Nathan VOGEL. A partir de 1985, la société a été intégrée à une holding, le Groupe Vogel, dont elle représente en 2009 59% du chiffre d'affaires. Le groupe est présent dans le domaine de la sous-traitance de tous types de véhicules industriels, poids lourds, bus, etc. Il emploie 450 personnes réparties sur 9 sites de production (6 en France, 3 en Roumanie). Il est certifié ISO 9001 et 14001.

Il a réalisé 91 M€ de CA en 2009, en baisse de 15% par rapport à l'année précédente. L'objectif 2010 est fixé à 100 M€.

La première activité de l'entreprise fut la construction de remorques de PTAC 300 à 3500 Kg et la sous-traitance en mécano soudure pour différents clients locaux. Le cœur de métier du groupe reste aujourd'hui la sous-traitance en métallurgie et le traitement de surface (tôlerie, mécano soudure, cataphorèse, application peinture poudre et liquide, fabrication de châssis, containers spécifiques, silencieux de poids lourds, de filtres à particule...). 20 000 tonnes d'aciers et 6000 tonnes de tubes ont été transformées en 2009. D'autres activités se sont greffées au fil des opportunités que Nathan Vogel a su saisir : application peinture sur pièces plastiques, location vente de nacelles élévatrices et matériel de BTP, fabrication d'appareils de musculation, de mobilier urbains et d'installation de jeux pour les collectivités... Le bureau d'études dédié à la tôlerie et mécano soudure a augmenté la valeur ajoutée que le groupe peut proposer à ses donneurs d'ordres.

En 2002, le Groupe Vogel a décidé d'investir dans la conception de système de chauffage, respectueux de l'environnement. Création de la division Atmosphère et de la gamme de poêles à granulés de bois. Cette division emploie 48 personnes, et représente moins de 5% du chiffre d'affaire de Vogel Industrie .

Nathan Vogel, directeur général du groupe Vogel, vous demande une note d'orientation stratégique concernant le marché du chauffage aux granulés, sur lequel intervient depuis maintenant huit ans une division Atmosphère avec un succès mitigé. A titre non limitatif, quelques questions structurent cette interrogation : en fonction des perspectives de développement à moyen terme de ce marché et de son environnement, et du potentiel de Vogel, faut-il s'en désengager ou y rester présent ? Dans ce dernier cas, quelle stratégie marketing ?

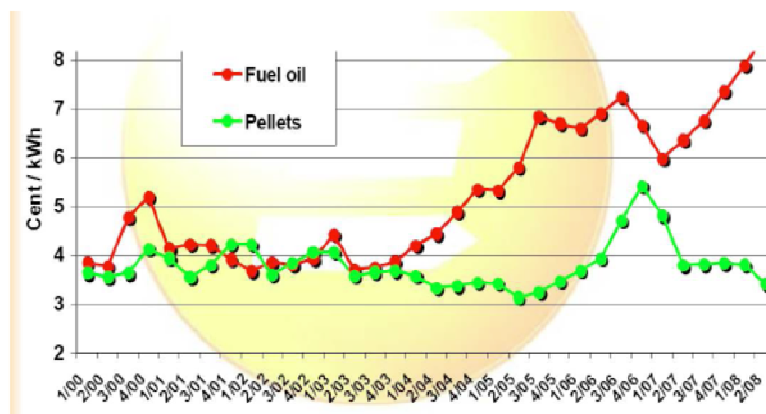
II. Annexe La technologie du granulés de bois

Le combustible : le pellet ou granulé de bois



Pellet : Le pellet ou granulé de bois est un combustible de la biomasse solide relevant des énergies renouvelables (Géothermie, Solaire, Eolien...). Il prend la forme d'un bâtonnet cylindrique normalisé de combustible compacté, issu du compactage des résidus de l'industrie du bois (sciures et copeaux) provenant directement de la sylviculture et de restes de betteraves de l'industrie sucrière.

Le SNPGB (Syndicat National des Producteurs de Granulés de bois) en souligne les nombreux avantages :

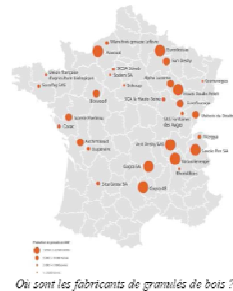


Cours du pellets et du fioul ces 8 dernières années en centimes / kWh produit.

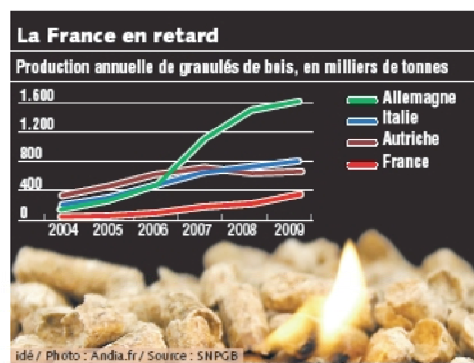
Un combustible local, renouvelable et neutre en émissions de CO₂, qui participe à la protection de l'environnement. Sa fabrication emploie des ressources et une main d'œuvre locales. Sa livraison dans un rayon proche de son lieu de fabrication limite son coût final et son bilan carbone. Il a un pouvoir calorifique élevé (environ 4,9 kWh/kg) : 2kg de granulés = 1 litre de fioul = 1 m³ de gaz

Il est conditionné sous forme de sacs de 15, 20 ou 750 kg ou livrable en vrac. Son prix à la tonne conditionnée en sacs de 15 kg, hors frais de livraison, s'échelonnait 2009 entre 360 et 400 € TTC.

Le marché européens et ses fournisseurs (Source Observ'Er)



Le chauffage au bois bénéficie depuis quelques années de la montée en puissance du combustible granulé de bois. De nombreux pays européens comme la Suède, le Danemark, les Pays-Bas, la Belgique, l'Allemagne, l'Autriche et l'Italie sont déjà très impliqués dans cette production. L'essor de ce combustible se confirme également dans d'autres pays de l'Union européenne comme la France. Selon l'AEBIOM (Association européenne pour la biomasse), l'Europe comptait en 2008 environ 440 usines de production de granulés de bois représentant une production de l'ordre de 7,5 millions de tonnes. Ce chiffre pourrait être multiplié par 10 d'ici à 2020, soit 75 millions de tonnes, car il est possible de fabriquer des granulés avec de nombreux combustibles biomasse (déchets de bois, plaquettes forestières, etc.). Actuellement trois marchés du granulé de bois différents se sont développés en Europe. Les granulés sont principalement utilisés dans des centrales électriques en Belgique et aux Pays-Bas. Le fournisseur d'électricité belge Electrabel a, par exemple, transformé sa centrale électrique des Awirs (80 MWe) pour n'utiliser que des granulés de bois, soit une consommation de 400 000 tonnes par an. En Suède ou au Danemark, ils sont principalement employés dans les grandes et moyennes centrales de cogénération. Dans les autres pays, ils servent au chauffage des bâtiments résidentiels et tertiaires. La croissance de la consommation est particulièrement intéressante en Italie comme les chiffres l'attestent. Le pays a déjà installé, selon l'AIEL (Association italienne de l'énergie agroforestière), près de 800 000 appareils de chauffage domestique aux granulés et la consommation italienne est passée de 150 000 tonnes en 2001 à 800 000 tonnes en 2008 (dont 150 000 tonnes importées). Ce succès s'explique par le fait que les systèmes de chauffage central sont peu répandus en Italie en raison d'une courte période de chauffage (moins de 120 jours par an en moyenne). En Allemagne, le chauffage à partir



de granulés prend également de l'essor. Selon le BEE (Association allemande des bioénergies), le pays
Cas Vogel | 26/04/2010

comptait 40 usines de production d'une capacité cumulée de 2,3 millions de tonnes en 2008. Cette même année, la production de granulés a atteint 1 468 335 tonnes (1 126 196 tonnes en 2007). Elle devrait dépasser les 1 600 000 tonnes en 2009. L'association estime le nombre d'appareils de chauffage à granulés à 105 000 en 2008 dont 20 000 ont été vendus durant cette seule année 2008. Le marché français est du même ordre. Selon une étude menée par l'Observatoire des énergies renouvelables (Observ'ER), le marché des ventes d'appareils de chauffage à granulés est passé de 15 820 en 2007 (13 787 poêles et 2 033 chaudières automatiques) à 21 270 en 2008 (17 100 poêles et 4 170 chaudières automatiques), portant le parc français d'appareils de chauffage à granulés à 64 570 unités.

Les solutions de chauffage à granulés

Encore peu connues et peu diffusées en France, contrairement à l'Amérique du Nord et à certains pays du Nord de l'Europe (Suède, Danemark, Autriche, Finlande...), les solutions de chauffage à granulés couvrent une gamme extrêmement large, depuis le poêle à granulés destiné à une habitation individuelle de 80 à 120 m², jusqu'à la chaufferie permettant le chauffage d'une collectivité (école, entreprise, hôpital...), en passant par les chaudières de chauffage central particulier ou collectif. La loi de finances 2005 a prévu un crédit d'impôt d'un montant de 50% sur l'achat du matériel (hors pose) pour encourager les particuliers propriétaires, locataires ou occupants à titre gratuit de leur habitation principale, à investir dans des équipements de chauffage à partir d'énergies renouvelables, installés par un professionnel et ayant un rendement supérieur à 65% (Norme EN13240 ou Label Flamme Verte créé par l'ADEME, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie et les industriels). Ce crédit d'impôt s'applique aux dépenses payées entre le 1^{er} Janvier 2005 et le 31 décembre 2009. Par ailleurs, le taux de TVA sur l'ensemble matériel plus pose était ramené de 19,6% à 5,5%. Le crédit d'impôt a été ramené à 25% au 1^{er} Janvier 2010.

Coûts de fonctionnement annuels

		Coût de l'énergie (sept 2006)	Coût de l'énergie ramené au kWh (€ / kWh)	Entretiens et abonnement (€ / an)	Coût de revient annuel (€ / an)
Energies renouvelables	Bois granulé	200 € / tonne	0,051	160	1 600
	Bois déchiqueté	24 € / MAP	0,033	160	1 100
	Bois bûche	60 € / stère	0,046	160	1 470
	Chauffage solaire ¹	0	0	0	0
Energies fossiles	Pétrole ²	66,79 € / hl	0,074	160	2 280
	Gaz naturel ²	0,049 € / kWh	0,054	290	1 850
	Propane ²	1 240 € / t	0,108	160	3 240
Energie électrique	Electrique	0,087 € / kWh	0,087	270	2 760
	PAC géothermique	0,087 € / kWh	0,035	430	1 430
	PAC aérothermique	0,087 € / kWh	0,051	430	1 890

Calcul du coût de revient du chauffage (investissement + fonctionnement) :
 Prix de revient = investissement + (coût de fonctionnement annuel x durée choisie en année)

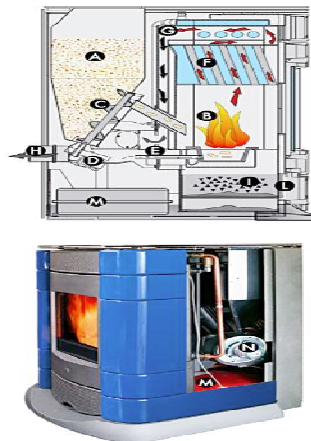
¹ Le chauffage solaire permet de couvrir 40 à 60 % des besoins de chauffage et d'eau chaude sanitaire. Il doit donc être associé à une autre énergie

² Chaudières à condensation

³ Peu de modèles de PAC aérothermiques sont éligibles aux aides

Les poêles et inserts de cheminée à pellets :

Le réservoir à granulés se trouve sur la partie arrière supérieure du poêle ceci afin de rendre aisé le remplissage. Il procure une autonomie de 24 à 72 heures suivant les modèles .Le combustible est ensuite convoyé par une vis sans fin qui achemine le granulé vers le foyer .Tous les gaz de fumée produits par la combustion sont extraits du foyer et ensuite expulsé par une ouverture à l'arrière du poêle . L'extraction de la fumée et la quantité de granulés utilisés pour le bon fonctionnement du poêle chaudière sont gérés par un module électronique afin d'obtenir une grande souplesse de programmation et de régulation, une combustion maximum, un rendement très élevé (entre 80 et 85% contre 30% pour un chauffage électrique).



- (A) Réservoir à granulés
- (B) Foyer
- (C) Vis sans fin d'alimentation
- (D) Moteur réducteur pour l'alimentation de la vis
- (E) Bougie pour allumer le pellet
- (F) Échangeur eau fumée
- (G) Circuit de fumées
- (H) Tuyau de sortie des fumées
- (I) Cendrier
- (L) Face extérieure du cendrier
- (M) Vase d'expansion fermé
- (N) Moteur d'extraction des fumées

Les poêles, considérés plutôt comme un chauffage d'appoint, bien que certains modèles puissent chauffer des surfaces de l'ordre de 150 m², offrent de nombreux avantages :

- Facilité d'usage (allumage électronique, programmation), d'entretien, et d'approvisionnement
- Travaux d'installation simples et peu onéreux
- Ils procurent une chaleur homogène dans toute la maison grâce aux turbines tangentiels, thermostat d'ambiance
- Ils jouissent d'une image verte.

Cas Vogel | 26/04/2010

- Ils sont écologiques (bilan d'émission de dioxyde de carbone neutre)
- Ils sont ergonomiques, designés suivant des styles variés, intégrables élégamment dans un salon
- Ils consomment peu d'électricité (1 ampoule 60 watt / an)
- Ils utilisent comme un combustible normalisé, produit de qualité et sécurisé (seulement 5 % de cendres après combustion donc ramonage moins fréquent et simplifié).
- Ils peuvent être déclenchés à distance par téléphone
- Ils peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt à l'achat, sous certaines conditions.
- Ils sont contrôlés, testé et validé par des organismes certificateurs

Les poêles ont toutefois quelques inconvénients :

- L'installation, la mise en œuvre et les réglages initiaux doivent être réalisés par un installateur compétent.
- Une maintenance annuelle est nécessaire (120 euros à l'année).
- Un besoin important de stockage de pellets.
- Un prix élevé de l'ordre de 2000 euros minimum, jusqu'à 6000 euros maximum
- Le bruit engendré par les turbines et les mécanismes de l'appareil (45dB)
- La poussière occasionnée par le chargement des granulés.
- L'impossibilité de fonctionnement en cas de panne électrique.
- La disponibilité et le coût de l'approvisionnement en granulés dépendent de la proximité des fournisseurs. Les risques de ruptures et l'inquiétude vis-à-vis de la stabilité des prix ont été un frein principal au développement du marché au début des années 2000, avant que la filière du granulé ne commence à s'étoffer et se structurer
- L'incompatibilité avec d'autres types de combustibles

Les chaudières à granulés



Les chaudières automatiques aux granulés de bois sont des appareils de chauffage central et production d'eau chaude. Elles sont compactes et faciles à intégrer au bâtiment. Elles sont munies d'une alimentation automatique en granulés de bois et la combustion est optimisée en permanence par une régulation poussée. Le combustible est livré par camion-souffleur dans un silo de petite taille. Le volume du silo adjacent à la chaufferie peut être dimensionné pour assurer un an d'autonomie. Les granulés descendent au fond du silo, où une vis sans fin les conduit vers le foyer de la chaudière. Leur rendement est de 80 à 90%, pour une large gamme de puissance entre 15 kilowatts et plusieurs mégawatts. Le coût de l'investissement pour une installation domestique varie entre 7000 et 15000 euros

III. Annexe Extraits des enquêtes Observ'ER ADEME sur le marché des appareils domestiques de chauffage au bois

Note méthodologique : la collecte d'information sur les ventes d'appareils domestiques de chauffage au bois a été réalisée auprès de 86 acteurs présents sur le marché français. Les segments de marché concernés sont les foyers fermés et inserts, les poêles, les chaudières et les cuisinières. 41 questionnaires complétés ont été retournés.

Marché français des appareils domestiques de chauffage au bois en 2006 et 2007

Type	Appareils vendus en 2006		Appareils vendus en 2007		Evolution des ventes 2006-2007
	Marché total	% de labellisés "Flamme Verte"	Marché total	% de labellisés "Flamme Verte"	
Foyers et inserts	281 565	78 %	217 502	85 %	-22,8 %
Foyers fermés	228 936	83 %	174 541	85 %	-23,8 %
Inserts	52 629	74 %	42 961	84 %	-18,4 %
Poêles	205 492	89 %	188 406	85 %	-8,3 %
Poêles classiques	107 745	97 %	89 353	97 %	-17,1 %
Poêles contemporains	21 468	82 %	23 797	86 %	10,9 %
Poêles cheminées	24 008	99 %	23 919	99 %	-0,4 %
Poêles scandinaves	36 533	76 %	34 389	72 %	-5,9 %
Poêles massives	5 460	97 %	3 161	97 %	-42,1 %
Poêles à granulés	10 278	9 %	13 787	17 %	34,1 %
Chaudières	28 414	62 %	17 649	56 %	-37,9 %
Chaudières tirage naturel	15 184	49 %	9 475	45 %	-37,6 %
Chaudières turbo	5 904	68 %	4 015	70 %	-32,0 %
Chaudières Bi-énergie	1 291	52 %	752	50 %	-41,7 %
Chaudières automatiques à plaquettes	1 185	81 %	798	82 %	-32,7 %
Chaudières automatiques à granulés	3 697	89 %	2 033	90 %	-45,0 %
Chaudières automatiques à céréales	1 153	92 %	577	0 %	-50,0 %
Cuisinières	13 658	78 %	11 299	85 %	-17,3 %
Cuisinières simples	10 394	83%	8 543	83%	-17,8%
Cuisinières chaudières	3 264	52%	2 756	50%	-15,6%
Total	529 129	81%	434 856	89%	-17,8%

Évolution des ventes de poêles depuis 1985

Poêles	1985	1990	1996	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Poêles classiques	142 000	50 700	45 500	38 500	45 300	53 140	45 300	45 600	65 300	107 745	89 353
Poêles scandinaves	-	-	5 000	5 700	11 700	12 610	12 160	14 020	25 195	36 533	34 389
Poêles cheminées	2 000	1 000	1 000	2 250	5 215	5 620	7 900	9 150	14 040	24 008	23 919
Poêles contemporains	-	-	-	-	-	-	6 300	8 400	13 090	21 465	23 797
Poêles à granulés	-	-	400	500	920	990	2 340	3 180	5 710	10 278	13 787
Poêles massiques	900	1 500	2 000	1 300	1 570	1 700	2 100	2 650	3 740	5 460	3 161
Total	144 900	53 200	53 900	48 250	64 705	74 060	76 100	83 000	127 075	205 492	188 406

Source : ADEME - Observ'ER

Évolution des ventes de chaudières depuis 1985

Chaudières	1985	1990	1996	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tirage naturel	25 700	12 700	7 900	6 800	7 025	5 130	6 120	6 540	11 680	15 184	9 475
Turbo			200	900	815	595	770	870	3 280	5 904	4 015
Bi-énergie	6 500	2 850	800	600	880	645	610	590	1 000	1 291	752
Automatiques à granulés								800	1 240	3 697	798
Automatiques à céréales	-	-	20	50	120	90	560		450	1 153	2 033
Automatiques à plaquettes								210	895	1 185	577
Total	32 200	15 550	8 920	8 350	8 840	6 460	8 060	9 010	18 545	28 414	17 649

Chiffres d'affaires par type d'appareil en 2007 (en millions de H.T)

Type	Marché total	C.A total en M€
Foyers et Inserts	217 502	137,63
Foyers fermés	174 541	112,93
Inserts	42 961	24,70
Poêles	188 406	200,87
Poêles classiques	89 353	60,94
Poêle contemporains	23 797	28,56
Poêles cheminées	23 919	29,25
Poêles scandinaves	34 389	54,32
Poêles massiques	3 161	5,37
Poêles à granulés	13 787	22,43
Chaudières	15 043	43,46
Tirage naturel	8 057	16,40
Turbo	3 906	12,14
Bi-énergie	604	2,22
Automatiques à plaquettes	536	2,55
Automatiques à granulés	1 736	7,32
Automatiques à céréales	205	2,83
Cuisinières	11 299	15,75
Cuisinières simples	8 543	8,97
Cuisinières chaudières	2 756	6,78
Total	432 249	397,70

Cas Vogel | 26/04/2010

Part de chaque type d'opération dans le marché 2007

Appareils	Habitat neuf	Opérations dans l'existant	
		Opérations d'équipements	Opérations de renouvellement
Foyers et inserts	29 %	46 %	25 %
Poêles	17 %	65 %	18 %
Chaudières	7 %	27 %	66 %
Cuisinières	5 %	32 %	63 %
Total	18 %	49 %	33 %

Évolution du taux des appareils importés vendus en 2004, 2005, 2006 et 2007

Type d'appareil	Importations 2004	Importations 2005	Importations 2006	Importations 2007
Foyers et inserts	2%	1,3%	1,6%	3,0%
Foyers fermés	3%	1,7%	1,3%	2,6%
Inserts	1%	1,4%	2,6%	3,9%
Poêles	23%	23,6%	23,5%	25,4%
Poêles classiques	17%	14,9%	23,7%	21,0%
Poêles scandinaves	15%	19,4%	50,9%	35,0%
Poêles cheminées	17%	15,0%	3,0%	6,3%
Poêles contemporains	32%	30,0%	12,3%	48,3%
Poêles à granulés	56%	52,0%	52,4%	45,0%
Poêles massives	92%	41,8%	24,8%	25,0%
Chaudières	27%	37,2%	50,2%	41,2%
Tirage naturel	20%	32,9%	28,1%	14,0%
Turbo	44%	35,4%	39,8%	44,0%
Bi-énergie	24%	34,3%	45,4%	36,7%
Automatiques à granulés	68%	80,2%	75,3%	89,0%
Automatiques à céréales	73%	17,7%	81,5%	97,0%
Automatiques à plaquettes		50,3%	98,8%	55,0%
Cuisinières	15%	21,3%	19,3%	13,0%
Cuisinières simples	25%	21,6%	19,5%	6,2%
Cuisinières chaudières	13%	19,6%	17,9%	15,0%
Total	8%	10,0%	14,3%	18,9%

Part des différents canaux de distribution pour le marché 2007





















	Vente directe	Grossistes	Réseau exclu	GSB
Foyers et inserts	1 %	14 %	26 %	58 %
Foyers fermés	1 %	15 %	30 %	55 %
Inserts	0 %	12 %	5 %	82 %
Poêles	8 %	67 %	20 %	6 %
Poêles classiques	2 %	67 %	19 %	12 %
Poêles contemporains	1 %	88 %	11 %	0 %
Poêles cheminées	0 %	89 %	11 %	0 %
Poêles scandinaves	0 %	37 %	63 %	0 %
Poêles massiques	100 %	0 %	0 %	0 %
Poêles à granulés	12 %	57 %	32 %	0 %
Chaudières	4 %	93 %	3 %	0 %
Tirage naturel	1 %	96 %	2 %	0 %
Turbo	3 %	95 %	2 %	0 %
Bi-énergie	0 %	98 %	2 %	0 %
Automatiques à plaquettes	42 %	22 %	36 %	0 %
Automatiques à granulés	7 %	91 %	2 %	0 %
Automatiques à céréales	0 %	98 %	2 %	0 %
Cuisinières	1 %	76 %	22 %	1 %
Cuisinières simples	2 %	62 %	34 %	2 %
Cuisinières chaudières	0 %	92 %	8 %	0 %
Total	3 %	31 %	23 %	43 %

Rappel : part des différents canaux de distribution pour le marché 2006

Type	Ventes directes	Grossistes - installateurs	Réseau d'installateurs exclusifs	GSB
Foyers et inserts	1%	33%	21%	45%
Poêles	13%	53%	20%	14%
Chaudières	1%	93%	5%	2%
Cuisinières	3%	68%	28%	1%
Total	4%	44%	19%	33%

IV. Annexe L'offre et la concurrence sur le marché

Un aperçu de l'offre

Poêles granulés										
Marque (kW)		Puissance	Encombrement cm	Poids	Capacité stockage	Autonomie	Rendement	Options ou particularités	Couleurs	Prix HT
 Cadel - Valéry (poelegranules.com)		10,5 kW	H 100 x L 52 x P 51	100 kg	18 kg	-	80%	Diffuseur de chaleur ou de parfum	Bordeaux, ivoire, vanille	3190 €
 Calimax SANDOR		2,4 - 10 kW	H 104 x L 58 x P 52	130 kg	32 kg	50 h	93,9 %	Thermostat d'ambiance / programmateur en option	Habillage latéral acier peint ou céramique	2850 € (habillage latéral acier peint) 3050 € (céramique)
 Calimax Twist 80/20 (Technique Solaire Smonig)		3 - 10 kW (8 kW pour chauffage à eau, 2 kW en rayonnement / convection)	H 110 x L 590 x P 595	165 kg	40 kg	20 à 70 h	92 à 95%	Poêle-chaudière connecté à radiateurs, plancher chauffant etc, chauffage automatique, aquastat/thermostat réglables	Façade inox poli, habillage latéral noir, bleu ou rouge	5 830 €
 Ecoteck Elena Airplus (Energie 79)		2,5 - 11,5 kW	H 110 x L 53 x P 55	160 kg	31 kg	12 - 62 h	> 84%	Allumage automatique, vitre autonettoyante, programmateur jour/semaine - télécommande - possibilité gaines pour amener l'air chaud dans plusieurs pièces.	Habillage faïence : noir, bordeaux, parchemin, terre d'Orient	4280 €
 Ecoteck Genova (Energie 79)		2,3 - 22 kW (18 pour radiateurs, 4 en rayonnement)	H 120 x L 60,5 x P 65	250 kg	Granulés : 35 kg, en réservoir	7,3 à 70 h	> 90%	Poêle-chaudière connecté à des radiateurs. Allumage automatique, programmeur avec télécommande, raccordement cheminée ou ventouse.	Bordeaux, parchemin, noir	6340 €
 Invicta-Sofa		3 - 10 kW	H 118 x L 650 x P 520	184 kg	35 kg (Diam 6)	Jusqu'à 38 h	84%	Chargement par le dessus.	Blanc	3390 €* 3390 €
 Marcus (Groupe Aplec)		11 kW (245 m³)	H 93,4 x L 56 x P 51,8	105 kg	11 kg	5 à 12 h	82%	Ventilation et température réglables. Boîtier de programmation.	Anthracite ou bordeaux	1706 €* 1706 €
 Palazzetti Ecofire-Gaja (Baumann sa)		2,4 - 10,8 kW	H 115 x L 60,5 x P 51	190 kg	18 kg	max 30 h	80%	Allumage automatique - programmateur journalier ou hebdomadaire - sonde ambiante - afficheur digital LCD - vitre autonettoyante - ventilateur 270 m³/h Option : GSM contrôle (SMS ou téléphone) et télécommande	Rouge, bordeaux, bleu, beige	4360 €* 4360 €
 Piroux Hélios		11 kW (100 à 120 m³)	H 105,5 x L 58 x P 60	190 kg	50 kg	22 à 70 h	85%	Programmateur. Sortie air chaud secondaire.	9 couleurs	3850 €* 3850 €
 Rika Premio		2,4-10 kW	H 104,5 x L 62,3 x P 61	135 kg	32 kg	16 à 51 h	93,8 à 95,4%	Programmation hebdomadaire / Thermostat d'ambiance en option.	Ailettes alu ou céramique (12 couleurs au choix)	3 750 € (ailettes alu) 4 650 € (ailettes céramique)

Un aperçu de la concurrence

Le marché, extrêmement concurrentiel et atomisé, est dominé par quelques grandes marques françaises (Deville, Brisach) et étrangères (essentiellement autrichiennes ou italiennes). La plupart des concurrents sont présents sur plusieurs gammes de chauffage fonctionnant au bois ou à ses dérivés (Granulés, bois déchiqueté, etc.).

Entreprise/pays	Offre	Spécificités
Okofen (Autriche)	4 modèles de chaudières, puissance 2 à 224 Kw	<input checked="" type="checkbox"/> Pionnier et leader du marché, distribué dans 13 pays (27000 appareils depuis 1997). <input checked="" type="checkbox"/> revendique 6000 chaudières installées en France en 8 ans et un taux de recommandation de ses clients de 94% <input checked="" type="checkbox"/> Pas de gamme de poêle, mais propose des kits solaires
Edilkamin (Italie)	14 modèles de poêles (de 6,7 à 9 Kw), 3 modèles de chaudières (20Kw)	<input checked="" type="checkbox"/> Installation par distributeurs français <input checked="" type="checkbox"/> Poêles réputés les moins bruyants
Palazzetti (Italie)	30 modèles, 5 puissances (5,3 à 26,4 Kw)	<input checked="" type="checkbox"/> Fabricant également de cheminées, foyers, poêles à bois, etc. <input checked="" type="checkbox"/> Installation par distributeurs français <input checked="" type="checkbox"/> Poêle sur mesure possible <input checked="" type="checkbox"/> Modèles de poêles-chaudières

V. Annexe Netnographie

Analyse taux de satisfaction

	Avis mécontents	Avis satisfait	L'analyse est basée sur les mots clefs « poêle+nom de la marque »+ mécontent ou satisfait sur le moteur de recherche Google. Les données sont le nombre de résultats renvoyés par le moteur de recherche.
Edilkamin	1060	4740	
Palazzetti	2490	244	
Atmosphère	3890	649	

Quelques témoignages significatifs d'utilisateurs sur Vogel et Atmosphère

Nous avons acheté un poêle à pellets Vogel Zéphir il y a un mois, et il n'est toujours pas installé, on nous a vanté la simplicité d'installation et pas un chauffagiste n'est capable de nous l'installer, il a d'abord fallu acheter les tuyaux d'évacuation, difficile à obtenir car Vogel ne les fait pas, nous les avons mais maintenant le chauffagiste dit qu'il faut gagner avec une gaine spéciale, quelqu'un peut-il nous renseigner sur les poêles à pellets et ce modèle en particulier, il paraît qu'il y a bcp d'écoulement d'eau???? C'est le chauffagiste qui nous a dit ça hier, est-ce vrai???

Nous avons investi espérant faire des économies de chauffage cet hiver, résultat on ne sait pas si il marchera un jour?

J'utilise depuis maintenant 2 ans 1 poêle Atmosphère Zéphir. Je suis satisfait, mis à part une vis sans fin qui se décroche parfois du moteur. J'ai acheté les gaines diam 80 chez Gommichon en ainsi que les T avec bouchon de visite. Pas de condensation ni le moindre problème, par contre j'ai changé les réglage initiaux, qui n'étaient pas du tout appropriés pour des évacuations de fumées via les cheminées. On trouve également les gaines chez brico leclerc au cas où.

« retour sur le poele Atmosphère Brise. Nous voilà enfin avec un poêle qui fonctionne. Je ne sais pas si nous avons été victimes d'une mauvaise série, mais maintenant c'est le bonheur. Je ne connais pas les SAV des autres marques, mais qui dit mieux que cette entreprise et surtout sa commerciale qui s'est tapé de traverser la France pile poil le jour de la méchante chute de neige et qui, avec ses 50 kilos, et les miens, a remplacé notre poêle car notre revendeur ne voulait pas prendre le risque de traverser le département ? Plus d'odeur, une température confortable et un bruit bien inférieur à celui des précédents. Bref, je recommande la marque »

Cas Vogel | 26/04/2010

http://www.systemed.fr/forum/forum_posts.asp?TID=2617&PN=1&TPN=91 Mars 2006

« Je suis installateur en matériel de chauffage de toute sorte . Effectivement ces derniers temps , la demande pour les poêles à granulés se sont augmentés . Il y a bien fallu que je franchisse le pas . Après avoir fait une "sorte de formation " chez Vogel , j'ai commencé à installer leur matériel , Total 1 insert et 4 poêles. Aucun ne fonctionne normalement à ce jour. Tous ont eu un énorme coup de chaud , au point de faire rougir les tuyaux inox . Plus de dialogue avec leur service commercial. En dernier exemple, le dernier client qui m'a commandé ce type de matériel m'a simplement demandé de le lui poser, Vogel se chargeait de la mise en route . Ce soir le client me téléphonait en me disant que le feu s'était déclaré dans ces tuyaux. Vogel m'accuse de mal faire le raccordement au conduit de fumée, une fois il faut ne pas mettre de té , une autre fois il faut en mettre . Pour moi je pense qu'ils ne maîtrisent pas encore ce type de produit , ils sont simplement des monteurs , ils n'ont rien inventé . »

<http://forums.futura-sciences.com/archive/index.php/t-104107-qui-a-des-retours-sur-les-poeles-a-granules-pirou> Janvier 2007

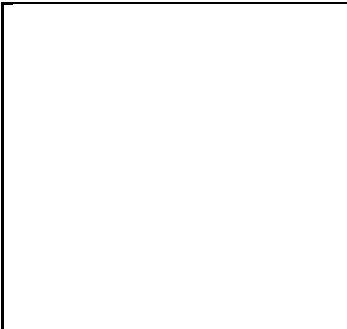


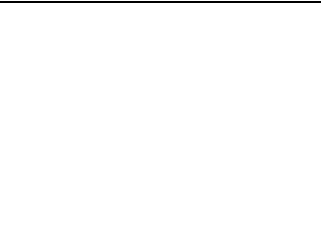
« Je cherche tous azimuts sur les forums des infos sur les poêles à granulés de cette marque et je ne trouve pratiquement rien. Peut-être est-ce parce qu'on communique surtout en cas de problèmes ?

Nous on en a. Notre poêle ne fonctionnait pas en continu, s'arrêtait au bout d'1 ou 8 heures et demandait un réglage au doigté de fée. Après moult péripéties avec le revendeur qui n'y connaît rien, nous avons fait un échange standard avec un autre poêle qu'il avait en présentation. C'était pire : 20 minutes de chauffe avant étouffement c'était le maximum. Vogel contacté nous a donné la clé : boucher la prise d'air et la percer de petits trous. Il paraît qu'ils ont un cache spécial qu'ils devraient nous fournir. En attendant nous avons encore des odeurs de brûlés très fortes et je ne vois pas d'explications. Si vous avez une idée ? »

<http://www.eco-consommation.be/forum/showthread.php?p=5320> Janvier 2007

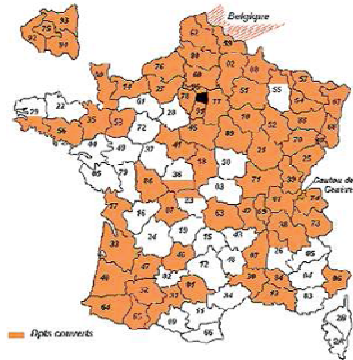
VI. L'offre commerciale de Vogel Atmosphère

La gamme Atmosphère

	
Modèle Zéphir Puissance : 11 kW Capacité : 35 kg Autonomie maximum : 53 h Dimensions : H: 120, L: 58, P:54 en cm Poids : 185 kg Surface de chauffe : 100 à 120 m ² Tarif HT : 3350,00 €	Modèle Brise Puissance : 11 kW Capacité : 50 kg Autonomie maximum : 75 h Dimensions : H:105,5, L:58, P:60 en cm Poids : 190 kg Surface de chauffe : 100 à 120 m ² Tarif HT : 3740,00 €
	
Modèle Mistral	Modèle Tramontane (Insert)

Puissance : 8 kW Capacité : 15 kg Autonomie maximum : 25 h Dimensions: H:90, L:55, P:46 en cm Poids : 90 kg Surface de chauffe : 60 à 80 m² Tarif HT : 2900,00 €	Puissance : 8 kW Capacité : 25 kg Autonomie maximum : 25 h Dimensions: H:60,5, L:72, P:60 en cm Poids : 135 kg Surface de chauffe : 60 à 80 m² Tarif HT : 3985 €
--	--

1. L'implantation commerciale



La performance commerciale de Vogel

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

OPTION D : INFORMATIQUE ET GESTION

1. Le programme et le déroulement de l'épreuve

La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures.

L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure :

- 40 minutes maximum d'exposé
- 20 minutes maximum d'entretien avec le jury

2. Le bilan de la session 2010

2.1 Les sujets proposés

Les sujets proposés aux candidats correspondaient à la mise ne place de systèmes d'information respectivement sur les services de l'Etat et le second et sur la gestion des infractions liées au code de la route. Le sujet portant sur le système d'information de l'Etat invitait les candidats à réfléchir sur les effets des progiciels de gestion intégrés au sein d'une organisation de très grande taille et ses effets sur la stratégie. Le sujet portant sur la gestion des infractions routières proposait aux candidats de modéliser les flux d'information et d'identifier les risques liés à ce type de projet et les indicateurs pertinents pour gérer le projet.

2.2 Les résultats statistiques

RESULTAT D'ENSEMBLE

Nombre de candidats admissibles : 12

Nombre de candidats effectivement interrogés : 9

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne	10,22
Ecart type	4,46
Meilleure note	15,5
Plus basse note	02

REPARTION DES NOTES

$0 < n < 5$	1
$5 \leq n < 8$	1
$8 \leq n < 10$	3
$10 \leq n < 14$	1
note ≥ 14	3

2.3 Commentaires sur l'épreuve

2.3.1 Commentaire concernant l'exposé.

Les candidats disposent d'au plus 40 mn pour présenter leur exposé, mais ce temps ne doit pas nécessairement être un objectif à atteindre. Le jury pose ensuite des questions pendant 20 mn au plus. Globalement, les candidats de cette session ont tenu compte des remarques des précédents rapports de jury et ont donc substantiellement amélioré leur prestation. La plupart des candidats ont traité l'intégralité des dossiers. La plupart des candidats ont traité l'ensemble des cas proposés, mais avec de grandes variations dans leur clarté et la profondeur de leur réflexion.

2.3.2 Commentaire concernant l'entretien

Les questions posées par le jury sont destinées à approfondir certains points de l'exposé. Les attentes minimales portent sur une définition des termes employés et leur contextualisation par rapport au cas soumis. Une mise en perspective des méthodes, outils et concepts employés est toujours appréciée par le jury. Il est également rappelé aux candidats que la clarté de l'exposé et les qualités d'élocution ainsi qu'une orthographe correcte sont les qualités minimales attendues.

Dans un souci d'harmonisation, le jury a posé la même question à tous les candidats d'une journée d'interrogation. Ces deux questions ont été les suivantes :

- Que pensez-vous du développement des technologies open source dans les organisations ?
- Qu'évoque pour vous les méthodes agiles ?

3. Conseil au candidat

L'épreuve d'oral de l'option D est destinée à évaluer chez les candidats d'une part leur maîtrise des techniques liées à l'informatique de gestion et d'autre part leur capacité à mettre en perspective ces techniques (domaines d'applications et limites). Les candidats ne doivent pas oublier qu'ils doivent être en mesure aussi de relier leurs connaissances sur les technologies avec les autres fonctions des organisations (comptabilité analytique, marketing ...).

**CONCOURS DE L'AGRÉGATION EXTERNE
ÉCONOMIE ET GESTION
SESSION 2010**

ÉTUDE COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

Informatique et gestion

Sujet n°2

CAS MODERNISATION DE L'ÉTAT

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure

Vous disposez d'une durée maximale de quarante minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.

PRÉSENTATION DU CONTEXTE



L'État est un acteur économique de tout premier plan. Il intervient dans ce domaine essentiellement par son activité de réglementation et de régulation, ainsi que par la production de biens et services non marchands. Le degré d'intervention de l'État (et des administrations publiques) dans la sphère économique peut être estimé en mesurant le niveau des prélèvements obligatoires (impôts et cotisations sociales), qui sont la source de financement pour l'action publique. En France, les recettes publiques sont estimées en 2009 à 48,1% du Produit Intérieur Brut (PIB). Mais en fait, les dépenses publiques représentent des montants plus importants, puisqu'elles s'élèvent à 55,6% du PIB, la différence correspondant au déficit public. Entre 2008 et 2009, ce déficit a plus que doublé (passant de 3,3 à 7,5% du PIB) du fait de la crise économique et de la forte contraction des rentrées fiscales. Au total, selon les estimations de l'INSEE, les dépenses des administrations publiques représentent près de 1 067,8 milliards d'euros en 2009.

Premier employeur national et acheteur important de nombreux biens et services, l'État fonctionne selon un processus budgétaire qui a été largement revu ces dernières années. Depuis 2001, un nouveau cadre juridique pour les lois de finances s'applique à toute l'administration : il s'agit de la Loi Organique relative aux Lois de Finances, abrégée sous l'acronyme LOLF. Elle met fin à l'Ordonnance 59 qui a structuré les modalités budgétaires de l'État depuis les débuts de la V^{ème} République.

La LOLF vise à améliorer la procédure budgétaire en se focalisant sur deux objectifs clés : une logique de performance de la gestion publique d'une part et une transparence de l'information budgétaire menée à instituer un contrôle étroit par le Parlement d'autre part. Elle vise à faire évoluer les pratiques