



Secrétariat Général
Direction générale des ressources humaines
Sous-direction du recrutement

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Concours du second degré – Rapport de jury
Session 2010

AGRÉGATION
INTERNE
D'ÉCONOMIE ET GESTION

Rapport de jury présenté par Madame Brigitte DORIATH
Présidente de jury

Sommaire

Présentation du concours.....	Page 3
Composition du jury.....	Page 3
Observations générales sur concours.....	Page 4
Données statistiques.....	Page 5
Épreuves d'admissibilité.....	Page 8
Option A : Économie et gestion administrative.....	Page 9
Option B : Économie et gestion comptable et financière.....	Page 15
Option C : Économie et gestion administrative commerciale.....	Page 19
Option D : Économie, informatique et gestion.....	Page 23
Composition portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires.....	Page 27
Composition portant sur l'économie générale.....	Page 34
Épreuves orales d'admission.....	Page 40
TEJS.....	Page 41
Option A : action et communication administratives.....	Page 48
Option B : comptabilité et gestion.....	Page 55
Option C : action et communication commerciales.....	Page 57
Option D : informatique et gestion.....	Page 61
Annexes : Exemples de sujets d'épreuves d'admission.....	Page 64

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

Présentation du concours

Composition du jury

Président du concours :

Madame	Brigitte	DORIATH	Inspectrice générale de l'éducation nationale
--------	----------	---------	---

Vice-présidents :

Monsieur	Thierry	LEFEUVRE	IA-IPR
Madame	Sabine	SÉPARI	Maître de conférences

Membres du jury :

Monsieur	Tony	ALBERTO	Professeur agrégé
Monsieur	Michaël	ASSOUS	Maître de conférences
Monsieur	Alain	AYONG-LE-KAMA	Professeur des universités
Madame	Odile	BONARDEL	Professeur agrégé
Monsieur	Martin	BRIOT	Professeur agrégé
Monsieur	Olivier	CATINAUD	Professeur agrégé
Monsieur	Dominique	CATOIR	IA-IPR
Madame	Pénélope	CODELLO	Maître de conférences
Madame	Aude	D'ANDRIA	Maître de conférences
Madame	Karine	DANIEL	Professeur agrégé
Madame	Florence	DEPOERS	Maître de conférences
Monsieur	Eric	DESCHAINTE	Professeur agrégé
Madame	Christine	DREZET	Professeur agrégé
Madame	Fabienne	DUBART	Professeur agrégé
Madame	Véronique	DUTRAIVE	Maître de conférences
Monsieur	Serge	EDOUARD	Maître de conférences
Madame	Christiane	FOLL	Maître de conférences
Madame	Géraldine	GALINDO	Maître de conférences
Monsieur	Camal	GALLOUJ	Professeur des universités
Madame	Joëlle	GARAUDE	Professeur agrégé
Monsieur	Frédéric	GAUTHIER	Professeur agrégé
Monsieur	Philippe	HERBLOT	Professeur agrégé
Monsieur	Laurent	IZARD	Professeur agrégé
Madame	Marie-Odile	KAUFFMANN	Professeur agrégé
Monsieur	Christophe	KREISS	Professeur agrégé
Madame	Jeanne	LALLEMENT	Maître de conférences
Monsieur	Frédéric	LARCHEVÊQUE	Professeur agrégé
Madame	Annick	LASSUS	Professeur agrégé
Madame	Francine	MATHIEU	IA-IPR
Monsieur	Éric	MAURUS	Professeur agrégé
Monsieur	Florence	MERLE	Professeur agrégé
Monsieur	Jelloul	MESSAOUDENE	Professeur agrégé
Monsieur	Lionel	MINIATO	Maître de conférences
Monsieur	Camille	MOINE	Professeur agrégé
Monsieur	Jean-Michel	PAGUET	IA-IPR
Madame	Frédérique	PERRON	Maître de conférences
Monsieur	Christian	PRAT dit HAURET	Professeur des universités
Madame	Sylvie	ROCCHIA	Maître de conférences
Madame	Cécile	ROCHE -CASEAU	Maître de conférences
Monsieur	Patrick	ROUSSEL	Professeur agrégé
Monsieur	Yves	ROY	Maître de conférences
Monsieur	Pascal	SIMON-DOUTRELUINGNE	Professeur agrégé
Madame	Nadia	SIMORRE	Professeur agrégé
Madame	Lydie	TRUCCHETTI	Professeur agrégé

Données statistiques

Tableau 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2010

	2007	2008	2009	2010	Variation 09-10
Nombre de postes					
Concours Public	38	38	38	38	-
Concours Privé	7	7	6	7	+ 16,67%
Épreuves écrites					
Inscrits Public	1046	991	973	1100	+13,05%
Inscrits Privé	196	177	178	179	+0,56%
Total inscrits	1242	1 168	1151	1279	+11,12%
Présents Public (1 ^{ère} épreuve)	579	547	530	532	0,38%
Présents privé (1 ^{ère} épreuve)	111	91	95	99	+4,21%
Total présents (1 ^{ère} épreuve)	690	638	649	631	+0,96%

Tableau 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

Les inscrits :	Public + Privé 2007	Public + Privé 2008	Public + Privé 2009	Public + Privé 2010	Variation 2009-10
Droit	271 + 56 = 327	229 + 51 = 280	235 + 39 = 274	235+36=271	- 1,09%
Économie	775 + 140 = 915	762 + 126 = 888	736 + 139 = 875	865 + 143 = 1008	+ 15,20%
Totaux Droit + Éco	1046 + 196 = 1242	991 + 177 = 1168	971 + 178 = 1149	1100 + 179 = 1279	+ 11,31%
Option A	284 + 56 = 340	271 + 50 = 321	273 + 55 = 328	297 + 55 = 352	+ 7,32%
Option B	326 + 51 = 377	286 + 42 = 328	280 + 38 = 318	307 + 33 = 340	+ 6,92%
Option C	370 + 76 = 446	386 + 76 = 462	359 + 74 = 433	436 + 78 = 514	+ 18,71%
Option D	66 + 13 = 79	48 + 9 = 57	59 + 11 = 70	60 + 13 = 73	+ 4,26%
Totaux par option	1046 + 196 = 1242	991 + 177 = 1168	971 + 178 = 1149	1100 + 179 = 1279	+ 11,31%

Les présents :	Public + Privé 2007	Public + Privé 2008	Public + Privé 2009	Public + Privé 2010	Variation 2009-10
Droit	136 + 27 = 163	112 + 25 =138	124 + 20 = 144	100 + 19 = 119	- 17,36%
Économie	414 + 76 = 490	418 + 60 = 477	406 + 75 = 481	405 + 75 = 480	-0,21%
Totaux Droit + Éco	550 + 103 = 653	530 + 85 = 615	530 + 95 = 625	505 + 94 = 599	-4,16%
Option A	151 + 31 = 182	151 + 31 = 182	154 + 28 = 182	152 + 36 = 188	+ 3,30%
Option B	178 + 29 = 207	162 + 19 = 181	157 + 25 =182	147 + 18 = 165	-9,34%
Option C	213 + 44 = 257	207 + 37 = 244	210 + 39 = 249	199 + 37 = 236	-5,22%
Option D	37 + 7 = 44	27 + 4 = 31	29 + 7 =36	31 + 8 = 39	+8.33%
Totaux par option	579 + 111 = 690	547 + 91 = 638	550 + 99 = 649	529 + 99 = 628	-3,24%

Les admissibles	2007	2008	2009	2010	Variation 2009-10
Admissibles Public	90 (barre à 19/40)	95 (barre à 19/40)	90 (barre à 18,5/40)	85 (barre à 22/40)	-5,56%
Admissibles Privé	14 (barre à 18/40)	9 (barre à 17,5/40)	12 (barre à 19.5/40)	15 (barre à 21.5/40)	+ 25%
Total admissibles	104	104	102	100	-1,96 %

Tableau 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION

Admission	2007	2008	2009	2010	Variation 2009-10
Admis Public	38 (pas de LC) Barre à 38,5/80 Soit 9,63/20	38 (pas de LC) Barre à 38/80 Soit 9,50/20)	38 (pas de LC) Barre à 41/80 Soit 10,25/20	38 (pas de LC) Barre à 42,50/80 Soit 10,63/20	-
Répartition des admis public					
Option A	6	11	10	12	+ 20 %
Option B	10	12	14	7	- 50 %
Option C	18	13	12	16	+ 33,33 %
Option D	2	2	2	3	NS
Admis Privé (CAER)	7 Barre à 36,50/80 Soit 9,13/20	2 Barre à 36,50/80 Soit 9,13 /20	6 Barre à 38/80 Soit 9/20	7 Barre à 42/80 Soit 10,50/20	+ 16,67%
Répartition des admis CAER					
Option A	3	1	0	1	NS
Option B	1	0	2	1	NS
Option C	3	1	4	5	NS
Option D	0	0	0	0	-
Total admis	43 (9+11+21+2) Pas de LC	40 (12+12+14+2) Pas de LC	44 (10+16+16+2) Pas de LC	45 (13+11+21) Pas de LC	+ 2,27 %

LC = Liste complémentaire

NS = Non significatif

Épreuves d'admissibilité

Première épreuve : Exploitation pédagogique d'un thème

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

Durée : 6 heures

Coefficient : 1

Options proposées au concours :

- Option A : Économie et gestion administrative
- Option B : Économie et gestion comptable et financière
- Option C : Économie et gestion commerciale
- Option D : Économie, informatique et gestion

Seconde épreuve : Composition

Durée : 6 heures

Coefficient : 1

Le candidat compose obligatoirement sur le sujet correspondant au choix qu'il a exprimé lors de son inscription :

Composition portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires

ou

Composition portant sur l'économie générale

Option A : Économie et gestion administrative

Sujet

Comment évaluer les performances des ressources humaines au sein d'une organisation ?

Dans un premier temps vous analyserez ce sujet en prenant appui sur des pratiques d'entreprises et sur des repères théoriques.

Dans un second temps, en vous plaçant dans une classe de votre choix, vous définirez vos orientations didactiques et vous proposerez une exploitation pédagogique de ce sujet.

Statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	297	55
Nombre de copies corrigées	152	36
Moyenne	7.88	7.08
Ecart type	3.54	2.47
Notes < 5	37	6
5 ≤ Notes < 8	30	8
8 ≤ Notes < 10	36	12
10 ≤ Notes < 12	24	8
12 ≤ Notes < 15	23	2
Notes ≥ 15	2	0
Note la plus basse	0.5	1
Note la plus élevée	15	13.50

I. Analyse du sujet

Ce sujet proposait aux candidats de réfléchir aux liens entre trois notions essentielles en gestion des ressources humaines : les performances, les ressources humaines et l'évaluation. Ce lien, pour être correctement établi, nécessitait au préalable une définition de chacun des termes puis la formulation claire d'une problématique adaptée. La manière dont avait été formulé le sujet, à travers le « comment » devait notamment permettre de centrer la réflexion sur les moyens mis en œuvre.

Les candidats devaient ensuite proposer une séquence pédagogique destinée à une classe de leur choix, niveau secondaire ou BTS.

• Partie théorique

• Points de contenu

Pistes pour introduire le sujet :

Le contexte des organisations pouvait être mobilisé sous plusieurs angles pour lier les différents termes du sujet :

- le contexte de concurrence accrue et d'insécurité sur le long terme, qui nécessite de gérer stratégiquement les performances au travail ;
- le contexte actuel d'exigence de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), qui conduit à questionner la performance des organisations sur des critères autres que la performance strictement financière.

La question des performances des ressources humaines, et plus globalement de la performance organisationnelle, vient répondre à cette exigence de RSE et permet d'enrichir la définition de la performance en lui apportant un aspect multidimensionnel. Dès lors, il ne s'agit plus seulement d'une vision purement économique de la performance mais d'une vision plurielle « des » performances.

Définition des termes du sujet

De manière classique, le concept de performance pouvait être appréhendé à travers la notion de performance organisationnelle (cf. déf dans les RH de A à Z, Dunod) : capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (efficacité) en utilisant une quantité de ressources adaptée à la production (efficience) et qui ne dépasse pas le budget attribué (économicité/coût). L'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, *turnover*... Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe. Mot éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses.

Dans son sens le plus habituel, l'évaluation consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ». Est-on davantage sur le « comment » ou sur le « quoi » ? Évaluer suppose des situations permettant de recueillir des informations qui, après traitement, seront susceptibles de révéler quelque chose de fiable et de substantiel sur la « valeur d'un objet ». Il y a sans doute de bonnes et de mauvaises performances RH, mais il n'y a pas une « vraie » mesure de la performance. Encore faut-il qu'elle ait un sens, et que la mise en œuvre d'outils d'évaluation ne soit pas assimilable à un simple rituel. Pour répondre aux exigences d'une action raisonnée et sortir des solutions toutes faites, un cadre d'analyse est indispensable.

Les niveaux de la performance

Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.73) parlent d'efficacité organisationnelle. Il s'agit pour eux du « jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus ». Ce jugement peut porter, selon ces mêmes auteurs, sur quatre types d'objets :

- la valeur des RH (mobilisation, moral, rendement et développement personnel) ;
- l'efficacité économique qui se mesure par l'économie de ressources et par la productivité ;
- la légitimité de l'organisation auprès de groupes externes, qui fait référence à la satisfaction des acteurs suivants : bailleurs de fonds, clients, organismes régulateurs et communauté, de manière générale, les partenaires extérieurs (collectivités etc.) ;
- la pérennité de l'organisation, qui dépend de trois facteurs : adéquation des produits et/ou services avec besoins des clients, rentabilité financière et compétitivité.

La mesure de la performance organisationnelle a un caractère hautement stratégique (Saint-Onge et Magnan, 1994). De ce fait, l'on peut faire ici le lien avec les travaux en stratégies et les deux approches possibles :

- approche ressources (*resource based approach*, Lepak et Snell, 1999 ; Wright, Dunford et Snell, 2001) : cette approche considère que la compétence est une ressource de l'organisation. Elle postule que plutôt que de partir de sa stratégie pour gérer son personnel et se positionner dans son environnement, une entreprise peut se baser sur ses ressources, notamment les compétences de ses salariés, afin de se doter de compétences-clés lui conférant un avantage concurrentiel durable.
- selon Miles et Snow (1984) et Schuler (1987), le personnel doit maîtriser des compétences transversales associées aux besoins engendrés par la stratégie (adaptation des compétences des salariés à la stratégie).

La performance organisationnelle peut ainsi se développer selon ces deux approches ou selon une combinaison des deux. La notion de performance organisationnelle permet de faire le lien entre les acteurs (et leurs compétences) et la stratégie globale. Cela situe ainsi le sujet dans la GSRH (Gestion stratégique des RH).

De fait, la performance organisationnelle est fortement liée au niveau collectif de l'organisation. Des liens peuvent être faits avec les notions de :

- culture d'entreprise et communication interne : avec l'idée de mettre la culture d'entreprise au service de la performance organisationnelle. Nous avons là un lien fort avec les logiques de

motivation : l'adhésion à la culture d'entreprise est un déterminant fort de la motivation collective et individuelle.

- compétences collectives (Zarifian, Le Boterf).

La compétence collective fait référence à un savoir-faire opérationnel détenu par un groupe qui permet à celui-ci de réaliser une performance hors de la portée d'un individu seul et supérieure à la seule addition des compétences individuelles (Retour et Krohmer, 2006). D'un autre côté, le travail en commun et les échanges professionnels contribuent à la création d'une compétence collective qui se concrétise dans des actions menées individuellement.

En poursuivant sur ce point, il était possible de relier la notion de compétences collectives à celle de communauté de pratique (Wenger, 1999, 2000, 2001) qui renvoie au fonctionnement du groupe et à sa capacité à générer de la compétence collective : engagement mutuel dans un objectif, langage partagé, création d'un répertoire de ressources partagées...

La performance individuelle peut être entendue comme la valeur totale attendue par une entreprise des comportements d'un individu au cours d'une période de temps donnée. Ex : chiffre d'affaires d'un commercial, productivité journalière d'un opérateur sur une chaîne d'assemblage.

Il s'agit alors de comportements de performance : maîtrise des tâches, polyvalence, adaptabilité, capacité à communiquer, qualité d'engagement d'un individu, motivation à réaliser son travail, maintien d'une discipline personnelle (éviter de comportements négatifs tel l'absentéisme par ex), facilitation de la performance de ses collègues, rôle du leadership....

La performance individuelle au travail peut ainsi être perçue d'un point de vue purement individuel (le salarié dans son poste et dans sa mission) mais également pour les impacts qu'elle aura sur l'ensemble de l'organisation.

Les outils d'évaluation

- le Bilan social (performance organisationnelle) – instauré par la loi du 17 juillet 1977 (GRH de A à Z) ;
- le tableau de bord social : la mise en place d'indicateurs sociaux ;
- le bilan développement durable (aspects RH du développement durable) ;
- les outils de la GPEC ;
- l'évaluation du personnel ;
- le bilan de compétences : la loi du 31 décembre 1991 qui définit le bilan de compétences donne un droit de congé à tout salarié qui souhaite analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations pour définir un projet personnel, et le cas échéant, un projet de formation. Il consiste surtout pour la personne en une actualisation de l'état des ressources qu'elle peut faire valoir dans toutes les formes de négociations qu'implique la gestion des transitions professionnelles ;
- l'évaluation de l'expérience : la loi sur la valorisation des acquis de l'expérience (VAE, 2002); idée de favoriser l'insertion professionnelle et de développer la mobilité professionnelle.

• Exemples de problématiques

Plusieurs types de questionnements pouvaient permettre de traiter ce sujet. Il était par exemple possible de l'aborder par le biais de la question : Qui évalue les performances des ressources humaines ? Cette question permettait notamment de montrer que les processus et outils d'évaluation des performances sont mis en place et répondent aux attentes de certaines parties prenantes.

Une problématique particulièrement pertinente pouvait aussi être : Quels sont les niveaux d'évaluation des performances des ressources humaines ? Le plan suivant pouvait alors être proposé, en cohérence avec cette problématique.

• Un exemple de plan :

I. Les trois niveaux d'évaluation des performances des RH

I.1. Le niveau organisationnel

I.2. Le niveau collectif

I.3. Le niveau individuel

II. Les outils de mesure des performances des RH

II.1. Des outils collectifs

II.2. Les outils liés à la gestion des compétences

II.3. Les outils individuels

Ce plan indicatif, souligne la nécessaire structuration et problématisation des idées. Des références théoriques mais aussi pratiques sont attendues tout au long de ce développement.

• **Partie pédagogique**

Le libellé de l'épreuve demandait au candidat de définir ses orientations didactiques et de proposer une exploitation pédagogique du sujet, dans une classe de son choix.

Quelques candidats n'ont pas traité cette partie pédagogique, ce qui compromet définitivement leurs chances d'obtenir une note moyenne à l'épreuve.

Pour les autres, le jury a noté une amélioration significative de cette partie. Le contenu des référentiels est convenablement maîtrisé ce qui conduit à un positionnement recevable du thème dans les programmes quelle que soit la classe retenue.

• Cadrage

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

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

Avant de proposer une séquence, il est nécessaire de préciser :

- le niveau qui permettrait d'étudier ce sujet (au moins en partie) ;
- le positionnement dans l'année ;
- les objectifs et les pré-requis ;
- les notions liées.

• Les niveaux pertinents pour étudier le sujet

Deux niveaux étaient pertinents par rapport à ce sujet :

- Terminale STG Communication et Gestion des Ressources Humaines
- BTS Assistant de Manager.

• Des pistes de séances

Les attentes du jury portent sur la démarche pédagogique, la méthode envisagée, le dispositif prévu (cours ou travaux d'application, action à mener en stage, modalités d'évaluation).

Concernant le sujet de cette année, le jury a apprécié des constructions de séquences bien élaborées et complètes : déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi qu'une mise en activité des élèves ou des étudiants, bien en phase avec le sujet.

En terminale STG CGRH, les séquences proposées sont construites à partir de supports (articles, textes, vidéo...), les concepts concernant l'évaluation de la performance étant bien dégagés, mobilisant par exemple l'observation, l'analyse et la conceptualisation .

Quelques exemples de séquences :

- évaluation d'un candidat à l'embauche : à partir de descriptifs de postes, réalisation de profils de poste ;

- analyse de données sociales et comparaison entre entreprises ou établissements.
- étude des processus et démarche d'amélioration des processus : tableau causes solutions, tableau de répartition des tâches ;
- à partir d'une vidéo relatant un entretien faire compléter une grille d'analyse par les élèves.

En STS assistant de manager, il est attendu que l'étudiant soit placé en situation d'agir à partir d'une situation professionnelle définie avec son contexte, des ressources afin de lui faire acquérir ou utiliser les connaissances, les compétences techniques, organisationnelles et comportementales du référentiel. L'implication de l'étudiant dans cette situation doit être forte : il est mis en situation de produire, de résoudre des problèmes relevant du niveau d'action d'un assistant de manager.

Quelques exemples de séances :

- mise en situation se situant en phase d'exploitation de données sociales : réflexion sur les indicateurs et élaboration de tableaux de bord sociaux ;
- mise en situation permettant aux étudiants de préparer et suivre les formations : identifier les besoins, établir les priorités, organiser les actions de formations ;
- mise en situation permettant d'améliorer les procédures existantes et proposer les modifications aux processus de travail...

Quel que soit le choix, il était indispensable de démontrer comment la situation proposée met le thème en lien avec la notion de performance ou d'évaluation. Au-delà des outils et techniques sollicités, il faut toujours rester vigilant à l'implication, à la réflexion et à l'action de l'élève ou de l'étudiant, en relation avec les objectifs pédagogiques d'acquisition, de consolidation ou de mobilisation de compétences ou de connaissances.

Les propositions pédagogiques ne sont pas toujours réalistes en raison du temps consacré à la séquence par rapport à la progression, de l'inadéquation entre le travail proposé et le niveau des élèves, et de la faisabilité matérielle de travaux proposés.

II. Commentaires du jury

• Sur le fond

Un certain nombre de copies reposent sur une analyse problématisée du sujet, étayée par des fondements théoriques solides et des exemples tirés du monde de l'entreprise. Les meilleures copies ont su mobiliser leurs connaissances théoriques au service d'une réflexion argumentée et construite.

Concernant l'introduction, les accroches pertinentes ont fait référence à des faits d'actualité mis en perspective. A l'inverse, d'autres ont porté sur des généralités (du type, « la crise souligne le rôle des ressources humaines pour les entreprises ») ou à des citations largement diffusées (comme « la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau mais l'homme »).

Les meilleures copies ont su rendre compte d'une introduction bien construite et basée sur une réflexion personnalisée proposant une définition des termes clefs et une problématique intéressante. Ces copies ont su également présenter un plan dans leur introduction.

Par contre, d'autres copies ont passé sous silence la manière dont le sujet avait été posé (une question débutant par comment). Ces copies traitent alors uniquement de l'évaluation des performances des ressources humaines. Il est donc nécessaire de définir précisément chacun des termes du sujet, afin d'éviter les hors sujet mais aussi les développements inutiles. Certains plans proposés traduisent une difficulté à lier les termes du sujet. Les ressources humaines sont peu étudiées telles quelles ; les niveaux (individuels/collectifs) mais aussi les acteurs RH (fonction RH, salariés, managers) ne sont ainsi que rarement abordés.

Quelques copies seulement ont intégré les acteurs de cette évaluation, attendus dans la mesure où la question du « comment évaluer » nécessite de s'intéresser à un moment ou à un autre du développement, à « qui évalue » et « pourquoi ».

Certains candidats tentent de compenser leur manque de références théoriques et d'exemples concrets des organisations par une réflexion personnelle parfois très construite et approfondie mais qui ne suffit pas. Le jury encourage ces candidats à poursuivre leurs efforts de préparation, en particulier dans les champs théoriques. Les références « classiques » (Taylor, Maslow, Mintzberg) ne

peuvent suffire à ce niveau. Des illustrations d'entreprises et/ou d'autres organisations sont également attendues pour étayer la réflexion.

- **Sur la forme**

Il est nécessaire ici de rappeler que les plans doivent avoir un minimum d'explicitation, au moins en annonçant les idées clefs de chaque parties et sous-parties, et en rédigeant des transitions. Un plan apparent est recommandé. Certains candidats en ont proposé avec des titres significatifs et synthétiques. Des efforts sont notés par le jury sur l'orthographe et la syntaxe.

III. Conseils aux candidats

- Préparation et traitement du sujet

Le jury recommande aux candidats une lecture attentive des parties précédentes de ce rapport afin qu'ils cernent au mieux les pré-requis en matière de contenu mais aussi de forme.

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

La partie pédagogique doit enfin permettre au jury d'évaluer quels sont les objectifs attendus de la séance et comment les élèves ou étudiants vont être mis en situation de manière précise. Le jury attend donc à la fois un cadrage didactique détaillé et argumenté ainsi qu'une proposition pédagogique réaliste et suffisamment précise pour pouvoir cerner son déroulement et son organisation.

- Bibliographie indicative

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

Le jury peut recommander aux candidats, la lecture régulière de revues (Management & Avenir, Revue Française de Gestion, Économie et management, Gestion 2000, Liaisons Sociales par exemple).

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

- d'Arcimoles Ch.-H. (1995), *Diagnostic financier et Gestion des Ressources Humaines - Nécessité et pertinence du bilan social*, Economica.
- Gilbert et M ; Charpentier, (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », *Actes du Congrès de l'AGRH*, esg-uqam, Montréal.
- Herrbach O., Mignonac K. et Richebé N. (2009) *Les Ressources Humaines de A à Z - 400 mots pour comprendre*, Dunod.
- Saint-Onge S. et Haines V. (coord.) (2007), *Gestion des performances au travail*, de Boeck.

Option B : Économie et gestion comptable et financière

Sujet

Le contrôle de la qualité de l'information comptable et financière.

La qualité de l'information comptable et financière des entreprises cotées ou non, est au cœur des préoccupations des acteurs économiques (actionnaires et parties prenantes). Dans le contexte actuel, le contrôle de la qualité de cette information est un enjeu essentiel pour rétablir la confiance entre l'entreprise et ses différents acteurs.

Dans une composition structurée,

- il vous est demandé, dans un premier temps, de mener une réflexion sur les notions de qualité de l'information comptable et financière et son contrôle que vous aurez au préalable pris soin de définir ;
- dans un second temps, vous transposerez votre réflexion théorique dans une démarche didactique. À cet effet, vous proposerez le contenu d'une exploitation pédagogique dans une classe de techniciens supérieurs « Comptabilité et gestion des organisations ». Vous aurez soin d'expliciter vos objectifs, de présenter l'architecture et les modalités d'exploitation de la séquence, et de justifier clairement vos choix didactiques et pédagogiques.

Eléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	307	33
Nombre de copies corrigées	145	18
Moyenne	7.90	6.34
Ecart type	3.68	2.36
Notes < 5	39	9
5 ≤ Notes < 8	33	4
8 ≤ Notes < 10	31	2
10 ≤ Notes < 12	17	1
12 ≤ Notes < 15	19	0
Notes ≥ 15	6	2
Note la plus basse	1	2
Notes la plus élevée	17.5	16.5

Commentaires du jury

I) Analyse du sujet

a) Délimitation du sujet

Le sujet invitait à mener une réflexion sur deux concepts, la qualité de l'information comptable et financière et le contrôle, dans le contexte actuel, en soulignant le besoin de rétablir la confiance.

Les débats actuels, alimentés par de nombreuses affaires, posent la question de la confiance dans les documents publiés mais aussi celle de leur impact sur les comportements des acteurs et le cycle des affaires. Sont particulièrement concernés la « juste valeur », les provisions et le traitement des instruments financiers.

Le contrôle de la qualité de l'information comptable et financière est fonction du référentiel adopté, de l'efficacité de production de cette information et de celle des institutions en charge de son contrôle.

b) Partie théorique

- Points de contenu

La composition structurée pouvait faire référence aux points suivants :

- la notion de contrôle externe : obligations légales, caractéristiques des instances de contrôle et de supervision, réformes visant à réduire les conflits d'intérêt et à préserver l'indépendance des auditeurs ;
- la notion de contrôle interne : modalités, enjeux, limites ;
- la notion de qualité de l'information comptable et financière selon les normes comptables : le cadre conceptuel de l'IASB n'en donne pas de définition, ni le PCG. Cependant, ce dernier insiste sur la conformité aux règles et aux procédures et sur la sincérité avec laquelle elles doivent être appliquées. Le cadre de l'IASB pose quant à lui, un ensemble de caractéristiques qualitatives de l'information telles que la comparabilité, l'intelligibilité, la pertinence...
- l'intérêt du contrôle de l'information comptable et financière : améliorer la qualité de l'information peut contribuer à rétablir la confiance, à réduire les asymétries d'information, et *in fine*, le coût du capital.

Sur le plan théorique, plusieurs approches pouvaient être mobilisées :

- théorie des droits de propriété (vision actionnariale privilégiée par les normes comptables...) ;
- théorie de l'agence (réduction des conflits d'intérêts et des coûts d'agence...) ;
- théorie de l'efficacité des marchés (réduction des asymétries d'information...) ;
- théorie des parties prenantes (nouveaux besoins d'information...).

Selon une approche institutionnaliste, les questions des normes, des parties prenantes et des dispositifs de contrôle pouvaient être abordées en insistant sur l'inscription de la comptabilité dans son contexte socioéconomique.

Par ailleurs, en référence à l'actualité, il était possible d'évoquer la crise financière de 2000 qui avait permis de révéler des failles dans les dispositifs de contrôle, ainsi que les réformes adoptées (loi Sarbanes Oxley, Loi sur Sécurité Financière...). La crise actuelle met en lumière certaines faiblesses de la réglementation comptable, notamment son caractère procyclique.

- Exemples de problématiques et de plans

Problématique proposée : le contrôle de l'information comptable et financière permet-il d'en améliorer la qualité ?

Plan possible :

- enjeux et modalités du contrôle ;
- limites.

Problématique proposée : quel contrôle pour quelle qualité de l'information comptable et financière ?

Plan possible :

- le contrôle de la qualité de l'information destinée aux actionnaires ;
- l'émergence de nouveaux besoins d'information et leurs nouvelles modalités de contrôle.

c) Partie pédagogique

La base de travail de l'exploitation pédagogique reste le référentiel du brevet de techniciens supérieurs « Comptabilité et gestion des organisations ». Une bonne connaissance de ce référentiel est indispensable pour traiter cette partie. Les références à celui-ci sont à expliciter précisément.

Pour le sujet de cette année, la réflexion pouvait être menée dans le cadre des processus suivants :

- processus 1 « Gestion comptable des opérations commerciales » ;
- processus 4 « Production et analyse de l'information financière » ;

- processus 5 « Gestion des immobilisations et des investissements » ;
- processus 6 « Gestion de trésorerie et du financement ».

L'objectif était avant tout de faire réfléchir les étudiants à l'intérêt de la mise en place d'un contrôle des procédures comptables.

A titre d'exemple, une exploitation pédagogique limitée à un contrôle uniquement technique des comptes de trésorerie est insuffisant, elle doit être élargie à la réflexion sur le contrôle et son importance dans le fonctionnement du système comptable de l'entreprise. La nécessité de la séparation des fonctions doit être mise en évidence. Cette approche peut s'appliquer au suivi des clients, des fournisseurs, stocks...

L'attente n'est donc pas uniquement une application technique mais reste basée sur la réflexion des étudiants. Le sujet de 2010 invitait particulièrement les candidats à cette approche.

Toute exploitation pédagogique aborde au moins les points suivants : le thème du sujet, les objectifs pédagogiques, les supports construits et adaptés à la séquence, des éléments de questionnement. Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de justifier leurs choix didactiques et pédagogiques.

II) Commentaires du jury

a) Sur le fond

L'originalité du sujet a décontenancé de nombreux candidats, beaucoup l'ont traité de façon partielle en privilégiant, notamment dans l'exploitation pédagogique, l'aspect financier.

Les termes du sujet ont été définis de façon trop générale. Il en a résulté que la plupart des candidats n'ont pas mis en évidence les enjeux et les limites du contrôle de la qualité de l'information comptable et financière, la problématique est demeurée vague.

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

Seuls quelques candidats ont développé une argumentation structurée, convaincante, étayée par des références théoriques pertinentes et correspondant à la problématique énoncée.

b) Sur la forme

Au niveau de la forme, le jury note que la grande majorité des copies répond aux règles élémentaires de la composition structurée : une introduction avec énoncé de la problématique, un plan de préférence en deux parties et une conclusion. L'exploitation pédagogique ne peut faire l'objet de la seconde partie du plan.

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

Une analyse superficielle a conduit certains candidats à traiter un sujet différent de celui proposé.

Certaines copies étaient rédigées sans plan véritable ou selon un plan différent de celui annoncé. Le plan catalogue est à éviter. Sans doute par manque de temps, certains candidats ont rendu un travail très déséquilibré ou comportant un liste hâtive de notions ou des éléments de plan détaillé, ce qui est inadmissible, la gestion du temps étant une compétence essentielle.

III) Conseils aux candidats

a) Préparation au traitement du sujet

Les principales théories comptables et financières doivent être maîtrisées afin d'alimenter la réflexion sur les outils et les concepts et sur les enjeux théoriques, économiques et sociaux sous-jacents. La lecture d'articles et d'ouvrages académiques est indispensable. La seule consultation de manuels de l'enseignement supérieur est insuffisante. L'entraînement à partir des sujets des années précédentes est vivement recommandé.

b) Bibliographie indicative

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

Option C : Économie et gestion commerciale

Sujet

Communication et efficacité du marketing.

Dans une composition structurée,

- dans un premier temps, vous traiterez ce thème en mobilisant les références théoriques adéquates ;
- dans un second temps, vous transposerez votre réflexion théorique dans une démarche didactique. A cet effet, vous proposerez un cas à exploiter lors d'une séance de travaux dirigés, en vous plaçant dans une classe de techniciens supérieurs de votre choix. Vous aurez soin d'explicitier vos objectifs, de présenter l'architecture et les modalités d'exploitation du cas et de justifier clairement vos choix didactiques et pédagogiques.

Eléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	436	78
Nombre de copies corrigées	193	37
Moyenne	7.53	7.42
Ecart type	3.21	2.35
Notes < 5	41	5
5 ≤ Notes < 8	66	16
8 ≤ Notes < 10	31	8
10 ≤ Notes < 12	28	6
12 ≤ Notes < 15	25	2
Notes ≥ 15	2	0
Note la plus basse	1	1.50
Note la plus élevée	15	13

Analyse et commentaires

Le sujet de cette session 2010 était assez classique dans sa formulation et pouvait amener les candidats à revisiter les fondamentaux du marketing à l'aune des nouveaux modes de communication. Le sujet dans sa partie théorique était très précis et devait inciter à une réflexion approfondie, notamment sur les notions d'efficacité et d'efficacéité du marketing, à partir d'une problématique que le libellé du sujet n'explicitait pas totalement.

Concernant la partie pédagogique, le sujet exigeait de proposer un cas dont il fallait imaginer l'architecture et les modalités d'exploitation afin de transposer la réflexion théorique précédente dans une démarche didactique. Le cas était ainsi l'outil central permettant aux candidats de structurer leurs propositions, ce qui fut souvent oublié.

I- Partie théorique

- **Commentaires sur le fond**

Après avoir clairement défini « Communication » d'une part et « Efficacité du marketing » d'autre part, le candidat était amené à réfléchir sur les liens entre les deux notions en évitant, bien entendu, le

traitement des deux thèmes séparément ou, comme ce fut le cas, le traitement exclusif de l'efficacité de la Communication, voire des outils de communication.

Il fallait, le sujet y invitait les candidats, s'interroger sur la mesure de l'efficacité du marketing dans les organisations. Quels indicateurs utiliser ou construire ? Comment les utiliser ?

Parallèlement, il s'agissait de s'interroger sur le rôle de la variable Communication dans le plan de marketing. La communication renforce-t-elle l'efficacité du marketing ou, au contraire, l'affaiblit-elle ? Dans quels cas ?

On pouvait ainsi se demander si l'heure était à la remise en cause de cette variable en tentant de mieux cerner les éléments qui pouvaient justifier cette éventuelle remise en cause. Ces réflexions pouvaient conduire à montrer les évolutions de cette variable et de ses composantes sous la contrainte de l'efficacité.

On pouvait alors, en mobilisant des travaux récents, s'interroger sur l'impact des nouveaux modes et outils de communication en matière de politique de marque, de prix, ou encore, de distribution.

L'actualisation des connaissances est ici essentielle. Ainsi le consommateur, dont les candidats ont souvent souligné le comportement plus mature et plus changeant, n'est abordé qu'en tant que cible ou prospect et trop rarement en tant que producteur ou vecteur de communication.

De manière plus générale, les copies les plus faibles, souffrent d'un manque de connaissances ou d'actualisation de celles-ci sur les domaines couverts par le sujet.

Les candidats ne peuvent faire l'économie de la lecture d'articles extraits de revues académiques (Décisions Marketing, Revue Française du Marketing...) ou d'auteurs traitant des problématiques de communication (Moulin...) ou des nouveaux outils et pratiques de communication (Manceau et Trinquecoste, Mencarelli et Pulh ...) en liaison avec l'efficacité en marketing (Lehu, Helfer et Michel, Michel et Vergne ...).

Les exemples issus de l'actualité des organisations sont intéressants mais ne peuvent qu'illustrer, et non remplacer, un concept ou des théories. De même, la mobilisation d'auteurs de référence n'est pertinente que si la citation s'accompagne d'une analyse de quelques lignes permettant d'enrichir réellement la propre démonstration du candidat.

En effet, c'est bien une démonstration argumentée qui est attendue et non un catalogue d'idées, encore moins une liste d'exemples managériaux ou un digest d'auteurs en marketing qui n'ont qu'un lien souvent lointain avec le sujet abordé. P.Kotler, JN Kapferer restent, effectivement, des auteurs de référence mais que l'on doit mobiliser dans les champs d'étude de prédilection de ces chercheurs comme le marketing 3.0 ou les problématiques en relation avec la marque.

- **Commentaires sur la forme**

La majorité des candidats oublie de poser une problématique spécifique ; le développement qui suit devient alors peu compréhensible.

Le jury attend une réflexion et une approche personnelle. Le candidat doit donc orienter le sujet autour d'une problématique qu'il va résoudre au travers d'une proposition construite. L'absence de réflexion personnelle sur le sujet est trop évidente lorsque le candidat se contente de manipuler les termes du sujet en jouant sur leur ordre d'apparition en guise de plan.

En outre, l'introduction n'est pas un simple exercice de style. Les sujets d'agrégation sont de vrais sujets de réflexion qui doivent conduire le candidat à une analyse personnelle afin de bien déceler les liens qui peuvent exister entre les termes du sujet.

La conclusion est souvent trop rapidement construite. Il s'agit bien de répondre à la problématique posée en introduction et d'envisager, si possible, des ouvertures au sujet.

Les meilleures copies présentaient un développement structuré autour d'un plan, généralement apparent, qui répondait à une problématique précise, spécifiquement apportée par le candidat.

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

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

- **Les attentes du jury**

Le jury attendait qu'une réflexion soit organisée autour des interactions entre Communication et Efficacité du marketing.

Si l'intérêt du sujet sur le plan opérationnel apparaît clairement, il convient de mieux en approfondir les contours afin de construire une vraie réflexion argumentée s'appuyant sur des références et travaux académiques.

Quelques questions auraient dû être soulevées afin de montrer clairement les enjeux du sujet :

Peut – on parler d'efficacité du marketing ? Quels en sont les indicateurs ? Comment les met – on en œuvre ? Doit – on parler d'efficacité ou d'efficience ?

La communication peut – elle contribuer aujourd'hui à l'efficacité du plan marketing ?

Peut – on dissocier l'efficacité de la communication de l'efficacité du marketing ?

Peut – on apprécier l'efficacité de la seule communication dans un plan marketing global ?

Quid des nouveaux modes, des nouveaux outils et nouvelles pratiques de communication. Quels sont les enjeux de ces évolutions sur les autres variables marketing ? Quels bénéfices ? Quels dangers ? Quelle efficacité ?

Le jury attendait donc cet effort de questionnement et d'ouverture de la part des candidats afin qu'ils mettent clairement en perspective les deux éléments forts du sujet « Communication – Efficacité du marketing ».

Charge ensuite aux candidats de mobiliser leurs connaissances pour apporter des éléments de réflexion, voire de réponse, dans un corpus académique développé autour de chacun des éléments.

- **Les recommandations aux futurs candidats**

Le jury souhaite rappeler aux futurs candidats que le traitement de la partie théorique de l'épreuve repose sur la présentation d'une réflexion personnelle et structurée de haut niveau, s'appuyant sur les travaux des chercheurs et spécialistes, ainsi que sur les pratiques marketing des organisations.

Il s'agit alors :

- de définir et problématiser un sujet afin de mettre en place une vraie démonstration. Le candidat doit détailler l'introduction : contextualiser le sujet, le circonscrire, en définir les termes, poser une problématique, énoncer un plan ;

- de réaliser des développements structurés autour d'une idée directrice (problématique) et non pas de juxtaposer des théories proposées par des auteurs plus ou moins connectés au sujet ;

- de produire des développements de haut niveau scientifique : les principaux travaux issus de la recherche universitaire, y compris les plus récents, doivent être connus et être intégrés à la réflexion ;

- de détailler les quelques exemples cités afin qu'ils prennent une part entière dans la démonstration, les exemples peuvent certes illustrer un concept, une théorie, mais attention de bien en montrer les conditions d'application et les limites.

Réussir cette épreuve suppose donc une préparation approfondie et un entraînement régulier ; les candidats sont encouragés à suivre la formation d'un centre de préparation au concours.

II- Partie pédagogique

- **Commentaires sur le fond**

Le sujet demandait explicitement aux candidats de se situer dans une section de techniciens supérieurs, ce qui impliquait une bonne connaissance des référentiels des classes de TS commerciales. La seule connaissance du référentiel de TS MUC reste insuffisante car d'autres sections de TS se prêtent parfois mieux au développement didactique d'un sujet théorique comme celui mettant en relation communication et efficacité marketing.

Cette partie « exploitation pédagogique » fut souvent traitée de manière très superficielle voire automatique. En effet, le sujet n'a pas été suffisamment analysé par les candidats dans leur

ensemble. Ainsi, le cas demandé (via la présentation de son architecture), cœur du travail à construire, a été oublié ou à peine évoqué.

Il semble, en fait, que les candidats soient préparés à construire des séquences à partir des référentiels, ou d'un référentiel, et qu'ils les proposent en faisant fi de la spécificité du sujet demandé, ce qui traduit une réelle faiblesse didactique.

Le jury donc corrigé des propositions de séquences qui, soit excluaient totalement le cas dans les supports utilisés, soit l'évoquaient succinctement mais n'en précisaient ni les contours ni les modalités pratiques d'exploitation.

Par ailleurs, il s'agissait bien de transposer la partie théorique qui précédait. Il fallait donc analyser les référentiels des classes de TS afin d'inscrire cette réflexion sur la communication au service de l'efficacité d'actions marketing dans une séquence de TD aux objectifs à préciser.

Les compétences développées par les étudiants au sein de cette séquence sont très souvent oubliées tout comme leur évaluation. La place de l'enseignant et son rôle restent à développer et préciser.

- **Commentaires sur la forme**

La partie pédagogique représente une partie importante de la note finale. Elle doit donc être traitée avec beaucoup de soin et de rigueur. Bien souvent, les candidats ne proposent ni introduction ni conclusion à cette partie, alors qu'elle doit être reliée à la partie théorique.

- **Les attentes du jury**

L'exploitation pédagogique, telle qu'elle a été formulée, demandait aux candidats de présenter l'architecture d'un cas à exploiter lors d'une séquence en travaux dirigés, liée à l'efficacité du marketing via l'action de communication. Cette séquence devait être construite pour une classe de TS Commerciale. L'analyse de cette demande devait conduire le candidat à s'interroger sur la spécialité de la classe de TS dans laquelle serait conduite la séance.

Il s'agissait pour les candidats de proposer les différents éléments constitutifs d'un cas : type d'organisation, choix de l'activité de l'organisation, présentation des produits ou services, type de distribution, politique de prix, stratégie et outils de communication mis en œuvre... à partir d'un exemple d'organisation qu'ils pouvaient connaître. Libre à eux de co-construire ce cas avec leurs étudiants, à partir de travaux issus de stages ou de recherches à organiser.

Le séquençage devait faire apparaître la durée, l'organisation du groupe classe, les outils nécessaires à la séquence, la répartition des tâches entre l'enseignant et les élèves, ainsi que la production attendue de ces derniers.

L'évaluation devait préciser si l'objectif énoncé en introduction de la séance, était atteint ou non. Un travail de remédiation était également à envisager.

- **Les conseils aux futurs candidats**

Les candidats doivent avoir une connaissance réelle du référentiel de l'agrégation d'économie-gestion pour se familiariser avec les niveaux d'enseignement auxquels le sujet fait référence. La partie pédagogique vise les BTS commerciaux (NRC, MUC, CI, CE, TC) et également la Terminale STG. Les candidats doivent s'immerger dans les contenus de ces référentiels et programmes pour bien en appréhender les objectifs et les contenus pédagogiques.

Il est aussi essentiel de prendre du recul par rapport à la question posée afin de ne pas calquer des solutions pré formatées mais, au contraire, de proposer des dispositifs, supports et scénarii originaux.

Enfin, il est important que cette partie soit structurée et rédigée et ne se limite pas à la présentation, par exemple, d'un tableau sans introduction ni commentaire. Il est également essentiel de contextualiser cette partie par rapport à la réflexion théorique, première partie de l'épreuve.

Option D : Économie, informatique et gestion

Sujet

Les organisations, même de taille modeste, considèrent maintenant comme indispensable l'optimisation et donc l'informatisation d'une grande majorité de leurs processus. Pour ce faire, elles recourent à une palette d'outils : développements spécifiques, progiciels fonctionnels, MRP –*Material Requirement Planning* puis *Manufacturing Resource Planning*–, Progiciels de Gestion Intégrés –ERP pour *Enterprise Resource Planning*– et même parfois assemblage de modules ou de services.

Dans une composition structurée, il vous est demandé dans un premier temps :

- de montrer pourquoi, comment et avec quels outils l'organisation doit, en préalable à toute implantation de solution logicielle, réfléchir à ses modes de fonctionnement et modéliser son activité en termes de processus métier,
- puis de décrire les différentes architectures organisationnelles et techniques à partir desquelles l'entreprise devra bâtir une stratégie propre d'évolution de son système d'information, en analysant les enjeux, impacts et contraintes à prendre en compte dans cette construction.

Dans un second temps, vous transposerez votre réflexion théorique dans une démarche didactique. À cet effet, vous proposerez, dans le cadre d'une classe de techniciens supérieurs « Informatique de Gestion », une séquence pédagogique portant sur un ou plusieurs aspects technologiques des solutions d'intégration. Vous aurez soin d'explicitier vos objectifs, de présenter l'architecture et les modalités d'exploitation de la séquence, et de justifier clairement vos choix didactiques et pédagogiques.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	60	13
Nombre de copies corrigées	30	8
Moyenne	7.58	7.44
Ecart type	4.50	3.69
Notes < 5	9	3
5 ≤ Notes < 8	10	2
8 ≤ Notes < 10	1	0
10 ≤ Notes < 12	5	1
12 ≤ Notes < 15	2	2
Notes ≥ 15	3	0
Notes la plus basse	1	6
Note la plus élevée	18	14

La moyenne s'établit à 7,4 / 20 pour un écart-type relativement élevé de 4,6. Plus précisément :

- Le premier quartile est composé de 12 copies très incomplètes, bien souvent totalement hors sujet ou n'exposant au mieux que quelques connaissances très superficielles et dont les notes s'échelonnent fort justement de 1 à 4 sur 20.
- Un deuxième groupe de 12 copies, noté de 5 à 7,5 et donc à cheval sur la médiane (6,5), est un peu plus en rapport avec le sujet mais reste encore très en dessous des exigences.
- 11 copies sont notées de 9 à 14 car elles deviennent nettement plus acceptables. Tout au plus le jury regrette-t-il ici un plan déséquilibré, là une exploitation pédagogique incomplète ou encore une vision trop partielle des éléments constitutifs des solutions d'intégration.

- Enfin, le jury a particulièrement apprécié la lecture de 3 copies d'excellente qualité, notées de 17 à 18.

I- Les attentes du jury

• Partie théorique

Comme à l'accoutumée dans cette option, et ce afin d'éviter au candidat toute erreur d'interprétation susceptible de conduire à un hors sujet global, l'énoncé du sujet était très directif, aussi bien du point de vue des termes devant servir de fil conducteur au développement –processus, SI flexible, assemblage de services...– que des différentes parties devant figurer dans la composition : aspects organisationnels, enjeux, architecture, aspects techniques. Le plan restait en revanche à la charge du candidat.

On est en droit d'exiger de professeurs qu'ils sachent définir, même de façon succincte, chacun des termes techniques qu'ils emploient devant leurs étudiants. Le jury s'attendait donc, en introduction ou dans le corps de la composition, à voir préciser les éléments suivants : informatisation, optimisation et flexibilité de l'organisation, processus, typologie de processus et organisation en mode processus, pouvant inclure le cas échéant le *Business Process Re-engineering*, progiciels intégrés, *Enterprise Application Integration*, urbanisation du SI...

Tout ceci conduit naturellement à la modélisation des processus et donc aux modes de représentation de ces derniers. Merise étant trentenaire et peu internationalisée, les candidats seraient bien inspirés de faire preuve de connaissances plus actuelles et plus universelles, mêlant par exemple UML pour le volet développement à BPMN pour les aspects métier.

Sur le plan technique, outre l'urbanisation du SI déjà évoquée, et pour tirer parti du terme « flexible » inclus dans le titre du sujet, une discussion sur les mérites respectifs des architectures centralisées autour des PGI, de la stratégie d'intégration d'applications « *best of breed* » ou encore de la construction d'une véritable SOA semblait s'imposer.

Sur le plan organisationnel, enfin, on attendait une discussion sur les choix des entreprises tels qu'ils se présentent de nos jours dès lors que l'on sort du monde des TPE, c'est à dire : reconfiguration des processus et alignement stratégique, choix entre faire et faire-faire –dont le *Business Process Outsourcing*– et entre solutions génériques et spécifiques, cohérence entre modélisation, exécution et mesure –ce qui doit conduire à évoquer le *Business Activity Monitoring*– accompagnement du changement.

• Exploitation pédagogique

L'expression « aspects technologiques des solutions d'intégration » laissait peu de place à l'interprétation. Elle excluait de facto toute proposition se cantonnant au seul volet organisationnel des processus ou, a contrario, à des aspects techniques trop simplistes comme la mise en place d'un serveur LAMP. Mais le choix restait large, pouvant inclure, sans que la liste ne soit exhaustive :

- une rétro-conception de processus à l'aide d'outils de modélisation, suivie éventuellement d'une simulation de charge ;
- une reconfiguration de processus métier par modification du paramétrage d'un PGI ;
- la mise en place d'échanges inter-applicatifs, par exemple autour de XML ;
- la conception d'un *workflow* applicatif ;
- le développement de modules dans l'optique d'une SOA...

II- Commentaire sur les copies

Globalement, la qualité de rédaction et de présentation des copies est très convenable même si, sans doute sous l'effet de l'urgence, l'orthographe est parfois un peu malmenée. On trouve même assez fréquemment un plan explicite souvent annoncé en introduction. Ce dernier, s'il n'est pas exigé, présente le double avantage d'aider le candidat à structurer sa pensée et de permettre aux correcteurs de se repérer dans le développement.

La rédaction très directive du sujet ne dispense pas le candidat de se réapproprier une problématique et de s'en servir comme accroche. Dans les bonnes copies, on évite les poncifs de « mondialisation », « concurrence accrue », « crise », « de plus en plus » au profit d'une simple remise en perspective du sujet. Et, dans ces mêmes copies, on commence souvent par une définition rapide des termes techniques jugés centraux par le candidat, ce que le jury apprécie toujours. Ces deux éléments associés à un plan bien construit sont le gage de copies naviguant avec élégance entre les deux écueils que constituent le simple catalogue de termes non définis, induisant un soupçon sur la maîtrise des concepts associés, d'une part, et la focalisation exclusive sur un minuscule volet technique, parfois en rapport avec le sujet mais parfois même lui étant étranger.

Comme indiqué dans le paragraphe statistique, seul un bon tiers des copies présentent les caractéristiques définies ici. Ce qui les différencie ensuite est tant la richesse des concepts mobilisés que leur articulation, ainsi que la clarté du propos. Quelques exemples seront toujours appréciés, de même que des citations judicieusement choisies ; il n'est pas certain que Chandler –trouvé dans une copie– soit l'auteur le plus en phase avec ce sujet mais d'autres pouvaient ici trouver leur place, par exemple Hammer et Champy à propos du BPR.

Dans les autres copies, on constate souvent des connaissances très parcellaires, mal décrites ou mal organisées, souvent obsolètes : comment peut-on en 2010 parler de la première informatisation d'une organisation ? Les emprunts mal maîtrisés ne sont pas préférables : le jury a ainsi dû lire une copie nettement inspirée par un document d'accompagnement pédagogique officiel mis à la disposition de tous les enseignants. Une telle référence peut certes être salutaire, mais à la condition expresse que le candidat cite sa source et s'en inspire pour composer un développement qui lui appartienne.

Est-ce l'effet des précédents rapports de jury ? Toujours est-il que l'exploitation pédagogique est souvent plus réaliste en volume horaire, précision et complexité que ce qu'il était possible d'observer dans le passé. Lorsqu'elle existe, toutefois, car les candidats semblent trop souvent considérer ce volet de leur travail comme secondaire : l'urgence aidant, la partie pédagogique est parfois réduite à la portion congrue, lorsqu'elle ne disparaît pas complètement. Parmi celles qui furent jugées recevables, la faveur du jury est allée aux constructions qui :

- répondaient à certaines des exigences du référentiel de compétences et le mentionnaient,
- étaient bien cadrées sur les aspects spécifiques du sujet de composition, les technologies d'intégration et les processus ici,
- faisaient appel à des concepts et des techniques actuelles.

III- Conseils aux candidats

Pour ce genre d'épreuve, il doit être clair pour le candidat que chaque terme ou expression du sujet a, pour le jury, une signification bien précise. Le candidat serait donc bien inspiré de ne pas se contenter d'une impression globale de la question posée et, au contraire, de commencer par lister puis définir ce qui, dans l'énoncé, constitue un point qu'il devra traiter.

De même, le sujet suggère souvent quelques pistes de plan dont le jury pense, à tort ou à raison, qu'elles permettent de traiter convenablement le sujet. Le candidat est bien évidemment libre de passer outre et de proposer une autre vision, aux conditions toutefois : qu'il l'annonce en réponse à une problématique claire ; qu'il s'y tienne effectivement ; que le résultat soit raisonnablement équilibré ; et, surtout, que le plan choisi ne le conduise pas à faire l'impasse sur certains des points figurant dans le sujet.

Le corps du développement n'appelle qu'un commentaire : il s'agit d'une épreuve de spécialité et il est donc nécessaire que le candidat montre au jury qu'il maîtrise ce domaine. Il doit donc éviter soigneusement quatre écueils, trop fréquemment rencontrés :

- s'en tenir à des généralités qui ne seraient dignes que de la presse grand-public,
- se contenter d'un catalogue de noms ou d'acronymes, sans autre précision,
- détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul, ce qui peut induire le jury à soupçonner une connaissance trop parcellaire du sujet, voire de la spécialité du concours,
- enfin, ce qui serait difficilement admissible pour un pédagogue, construire son argumentaire sur des contresens manifestes.

Quelques précisions complémentaires : en premier lieu, les systèmes d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en évolution rapide. Il n'est certes pas nécessaire que le candidat noie son propos sous un déluge de mots à la mode –*buzzwords* ou autre ramdam– mais il est difficilement admissible de ne trouver dans une copie que du vocabulaire, des concepts ou des références manifestement obsolètes et, surtout, ne faisant pas l'objet d'une reconnaissance internationale. Ensuite, l'insertion en appui de l'exposé de quelques exemples d'entreprises, de préférence pris dans l'actualité récente, permet souvent de clarifier le propos et d'accroître le plaisir de la lecture. Enfin, il n'est pas interdit au candidat de faire appel à quelques-uns des apports des Sciences de Gestion, pour autant qu'ils soient bien choisis. Dans le sujet de cette année par exemple, à propos de la gestion du changement, il était possible de citer les modèles de diffusion des innovations techniques, comme celui de Cooper & Zmud.

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

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

Enfin, si faire référence à des travaux publiés par les réseaux de ressources est une bonne chose, le candidat ne doit pas s'exonérer de proposer une séquence pédagogique originale, parfaitement en phase avec le sujet et représentative de sa capacité à choisir une démarche et à organiser son enseignement.

IV- Bibliographie indicative

Les candidats lisant couramment l'anglais n'auront aucun mal à trouver une grande quantité d'ouvrages traitant de BPM, BPMN et SOA. Y compris des travaux d'origine française, comme ceux du CEISAR de l'Ecole Centrale de Paris (<http://www.ceisar.fr/>). En langue française, le choix est un peu réduit. Sans vocation à l'exhaustivité, on peut proposer :

- Morley, C., J. Hugues, et al. (2005). *Processus métiers et S.I.: Evaluation, modélisation, mise en œuvre*. Paris, Dunod. Dans cette édition, BPMN n'est même pas cité. Cet ouvrage a été réédité en 2007.
- Caseau, Y. (2008). *Urbanisation, SOA et BPM*. Paris, Dunod. Ecrit par un ancien chercheur en informatique devenu DSI.
- Rivard, F., G. Abou-Harb, et al. (2008). *Le système d'information transverse : nouvelles solutions du SI et performance métier*. Paris, Hermès Lavoisier.
- Manouvrier, B. and L. Ménard (2007). *Intégration applicative EAI, B2B, BPM et SOA*. Paris, Hermès Science Publications.
- Numéro spécial de la revue académique *Systèmes d'Information et Management*, juin 2006, intitulé « Processus métiers et systèmes d'information ».

Composition portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires

Sujet

Les obligations d'information de l'entreprise.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	235	36
Nombre de copies corrigées	100	19
Moyenne	7.60	6.30
Ecart type	2.88	2.92
Notes < 5	15	7
5 ≤ Notes < 8	34	5
8 ≤ Notes < 10	27	4
10 ≤ Notes < 12	13	1
12 ≤ Notes < 15	9	2
15 ≤ Notes	2	0
Note la plus basse	1	1
Note la plus élevée	15	13

Cette année, 119 candidats ont choisi de composer sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires. La moyenne des notes (7.43 sur 20) est en nette amélioration par rapport à la session 2009. La meilleure note du concours 2010 s'élève à 15. 54 copies ont obtenu une note comprise entre 6 et 10. Elles montrent généralement une compréhension du sujet mais des carences au niveau des connaissances ou de l'analyse. 28 copies ont obtenu une note supérieure à dix. Elles démontrent une capacité à agréger des connaissances solides et le plus souvent actualisées. La proportion de copies très faibles (inférieures à 6) est en diminution importante ; ces copies montrent une réelle incompréhension du sujet, une conceptualisation très insuffisante, un manque de connaissances juridiques fondamentales et une carence inacceptable au plan méthodologique.

I- Analyse du sujet

- Délimitation du sujet

Une définition des termes du sujet ainsi qu'une réflexion sur le sens du sujet s'impose.

L'obligation est le lien de droit qui unit deux personnes, en vertu duquel le créancier peut exiger de l'autre, le débiteur une prestation ou une abstention. Différentes formes d'obligations peuvent lier le créancier et le débiteur : des obligations délictuelles ou contractuelles qui peuvent se traduire par des obligations de donner, de faire ou de ne pas faire.

L'information est un ensemble de données ayant pour but d'informer, de porter quelque chose à la connaissance d'autrui ; elle désigne également le contenu même de ce qui est communiqué.

L'entreprise est d'abord une notion économique et sociale. Sans être ignoré par le droit, ce dernier n'en fait pas un sujet de droit autonome. L'entreprise est juridiquement, soit une personne physique, soit une personne morale ; elle recouvre donc des formes et modalités très différentes, de très nombreuses personnes (organisations) pouvant être qualifiées « d'entreprise ».

Les obligations d'information sont régies soit par la loi, soit par la jurisprudence. Elles s'imposent à l'entreprise à divers titres : qu'il s'agisse de l'entreprise contractante à l'égard de son cocontractant, lequel peut être une autre entreprise ; de l'entreprise employeur vis-à-vis de ses salariés et des institutions représentatives du personnel ; de l'entreprise professionnel vis-à-vis du consommateur, ou de l'entreprise personne morale vis-à-vis de ses associés...

L'application de la théorie de la volonté n'entraîne pas d'obligation d'information, l'homme étant libre et responsable doit s'informer lui-même. La prise en compte des phénomènes d'asymétrie d'information, la montée du solidarisme contractuel, la volonté d'assurer une meilleure transparence du marché ont conduit à un développement important des obligations d'information mises à la charge des entreprises.

La jurisprudence a posé une obligation générale d'information (droit commun) dans le cadre des relations contractuelles. Cette obligation s'impose quel que soit le contrat et les parties en cause. Si le contrat est conclu entre deux entreprises, toutes deux agissant en qualité de professionnel, l'obligation d'information peut-être bilatérale, réciproque. Chacun des contractants est débiteur de cette obligation. L'obligation d'information est tirée des articles 1134 (exigence de bonne foi) et 1135 du Code civil (les conventions obligent à toutes les suites que l'équité, notamment, donne à l'obligation d'après sa nature). L'avant-projet Catala de réforme de droit des obligations (2005) consacre cette obligation (nouvel art. 1110 C. civ.).

L'obligation d'information est parfois qualifiée d'obligation de renseignements. Elle porte sur des faits objectifs, et doit donc être distinguée du devoir de conseil, qui, lui, est subjectif, l'entreprise devant, dans certains cas, éclairer son cocontractant sur l'opportunité ou non de conclure le contrat. L'obligation d'information est, le plus souvent, précontractuelle, elle vise ainsi à éclairer le consentement du partenaire.

- **Points de contenu**

- L'obligation d'information : protection de la partie réputée la plus faible

Protection du consommateur : l'art L111-1 du code de la consommation prévoit une information précontractuelle. Il s'agit d'une application particulière de l'obligation d'information générale d'information, celle de droit commun. Ici, l'obligation d'information est unilatérale : l'entreprise doit informer le consommateur personne physique. En cas de litige, il est prévu que le professionnel (le vendeur dit simplement le texte, mais cela vaut pour le prestataire de services) devra prouver qu'il a exécuté cette obligation. Cette dernière est sanctionnée par la nullité du contrat. Il s'agit en effet d'une réticence dolosive et donc d'un vice du consentement.

Hormis cette « obligation générale d'information » qui pèse sur l'entreprise (le professionnel) au profit du consommateur, la loi prévoit de nombreuses obligations particulières (spéciales) d'information dont le contenu et les modalités varient selon le type de contrat.

- Le Code de la consommation impose des règles relatives aux modes de présentation des produits vendus (étiquetage : cf. art. R. 112-1 et s. C. consommation), notamment en ce qui concerne les produits alimentaires, dont le non-respect peut être sanctionné pénalement (délit de tromperie : art. L. 213-1 C. consommation).

- Le Code de la consommation prévoit par ailleurs des règles relatives aux prix et aux conditions de vente du produit (ou prestations de services) (cf art. L. 113-3). Cela concerne notamment l'information selon laquelle le professionnel doit informer le consommateur de la prochaine tacite reconduction du contrat (au plus tôt 3 mois, au plus tard 1 mois avant celle-ci) et que, si le consommateur veut l'éviter, il convient de résilier le contrat. A défaut de respecter cette obligation d'information, le consommateur pourra résilier le contrat à tout moment et sans frais.

- Une obligation d'information pèse en outre sur le professionnel s'agissant des délais de livraison (art. L. 114-1 C. consommation) (Cette obligation s'impose pour les contrats dont le montant est supérieur à 500 euros : art. R. 114-1)

- Crédit à la consommation et crédit immobilier : art. L. 311-1 et s. du Code de la consommation. L'obligation d'information concerne l'offre de crédit (art. L. 311-8 et s. ; art. L. 312-8 et s.). De très nombreuses mentions doivent y figurer destinées à éclairer l'emprunteur. En cas de non-respect des formalités de l'offre, le prêteur est déchu de son droit aux intérêts (art. L. 311-33) et peut être puni d'une amende (art. L. 312-33).

Protection du salarié : l'obligation d'information de l'entreprise-employeur a lieu principalement (en tout cas dans un premier temps) au moment de l'embauche, lorsque se noue la relation contractuelle : les informations communiquées concerneront la relation de travail et l'entreprise. Le salarié doit ainsi être informé de sa rémunération, de la durée et du lieu de travail de la convention collective applicable, etc... Ces informations peuvent apparaître sur le bulletin de paie (le contrat écrit n'étant obligatoire que pour certains contrats spéciaux : CDD par ex...). Le salarié doit également être informé de l'existence ou non d'un règlement intérieur ; il doit également recevoir une information relative à l'hygiène et à la sécurité (art. R. 4141-2 C. trav.).

Protection des professionnels de la distribution: l'art 330-3 C. com. prévoit que : « *Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue, préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties, de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permette de s'engager en connaissance de cause. Ce document, dont le contenu est fixé par décret, précise notamment, l'ancienneté et l'expérience de l'entreprise, l'état et les perspectives de développement du marché concerné, l'importance du réseau d'exploitants, la durée, les conditions de renouvellement, de résiliation et de cession du contrat ainsi que le champ des exclusivités...* ». L'information est délivrée sous la forme d'un document d'information précontractuelle destinée à éclairer le consentement du professionnel. Le non respect de l'obligation est sanctionné par la nullité du contrat pour vice du consentement.

D'autre part dans le cadre de leurs relations contractuelles les professionnels doivent se communiquer leurs conditions générales d'achat et de vente.

- L'obligation d'information : participation à la vie de l'entreprise et contrôle de l'entreprise.

L'obligation d'information de l'entreprise a ici pour créanciers : les institutions représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail, délégués syndicaux) les associés et les tiers.

Informations au bénéfice des institutions représentatives du personnel: Il s'agit d'une information d'ordre économique, en matière sociale, et en matière d'hygiène et de sécurité.

Le comité d'entreprise reçoit une information portant sur l'organisation et la situation de l'entreprise, et une information d'ordre économique concernant la marche générale de l'entreprise. Par ailleurs, le code du travail prévoit une liste d'événements pour lesquels l'information s'impose (fusion/acquisition, suppression d'effectifs...). Doit lui être communiqué également tous les trimestres une information sur l'évolution des commandes et la situation financière de l'entreprise, et tous les ans, il doit recevoir une information sur le chiffre d'affaires et les résultats (bénéfices et pertes) de l'entreprise. Le comité d'entreprise reçoit en outre communication des documents comptables. Le comité d'entreprise peut se faire assister d'un expert-comptable.

En matière sociale, le comité d'entreprise reçoit une information concernant les effectifs, les temps partiels, la formation professionnelle, la rémunération, les conditions physiques du travail, etc...

En matière d'hygiène et de sécurité, les délégués du personnel veillent à la protection de la santé physique et mentale des salariés. Le comité d'hygiène et de sécurité est informé des mesures de sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise.

Informations au bénéfice des associés : Dans chaque type de société, l'associé bénéficie d'un droit à l'information sur la situation économique et financière de l'entreprise personne morale. Il s'agit là, notamment, d'un préalable indispensable au droit de vote. Le droit à l'information prend principalement trois formes :

- de façon permanente ou préalable à la tenue d'une assemblée, l'associé reçoit communication des documents sociaux.

- les associés peuvent également poser des questions écrites aux dirigeants de l'entreprise.

- enfin, les associés peuvent demander en justice la désignation d'un expert de gestion.

Les informations recueillies, outre qu'elles vont permettre l'exercice effectif du droit de vote, pourront le cas échéant servir à une action en justice (action *ut singuli* : action en responsabilité exercée par les associés dans l'intérêt de la société en cas de faute de gestion), ou bien permettre la révocation du dirigeant (à condition de disposer d'une majorité suffisante).

Les associés sont également informés en tant qu'épargnants dans le cadre des prises de participations et des OPA. L'entreprise qui acquiert un certain nombre de titres d'une autre doit effectuer une déclaration

de franchissement de seuils à cette dernière. Cette obligation est sanctionnée par la privation des droits de vote.

Informations au bénéfice des tiers : Un système de publicité légale permet d'informer les tiers des différents événements affectant l'entreprise. La création d'une société suppose par exemple une immatriculation au registre du commerce. Les suretés consenties par l'entreprise sont enregistrées au greffe du tribunal de commerce. Les objectifs de ces publications sont d'informer les tiers de l'existence de la structure mais aussi de protéger les créanciers.

- **Problématique et plan**

Afin de répondre au sujet les candidats devaient se demander si ces multiples obligations d'information sont des freins à la liberté contractuelle ou au contraire sont garantes de l'autonomie de la volonté. Le candidat devait également s'interroger sur les objectifs du développement de l'obligation d'information, ses manifestations, ses sanctions et également sur ses résultats en termes de sécurité juridique (trop d'information tue l'information – risque de non-conformité réglementaire de l'entreprise) et ne pas se restreindre à l'information de la société, le sujet portant sur l'entreprise.

Pour traiter ce sujet plusieurs plans étaient possibles :

Exemple 1

- 1/ Le renforcement des obligations d'information de l'entreprise
 - A/ L'obligation générale d'information
 - B/ Les obligations particulières
- 2/ La responsabilisation de l'entreprise du fait des obligations d'information
 - A/ La sanction classique : la mise en œuvre de la responsabilité civile
 - B/ Les sanctions particulières

Exemple 2

- 1/ Les obligations d'information à l'égard des partenaires internes
 - A/ L'obligation d'information des salariés
 - B/ L'obligation d'information des associés
- 2/ Les obligations d'information à l'égard des partenaires externes
 - A/ L'obligation d'information des cocontractants
 - B/ L'obligation d'information des tiers

II) Commentaires du jury

- **Commentaires sur le fond**

Le jury constate une augmentation significative du nombre de bonnes copies. Ce sont celles qui ont su aborder tous les aspects du sujet : définition des termes, objectifs de l'obligation d'information, recensement de ces multiples aspects et sanctions. Ces candidats présentent une véritable introduction avec une accroche pertinente et des entrées variées : évolution doctrinale voire jurisprudentielle, actualité juridique, définitions juridiques et analyse pertinente du sujet débouchant sur une problématique. Le plan et la rédaction de la composition témoigne d'une véritable réflexion et d'un questionnement du sujet abouti. Ces copies ont répondu aux attentes du sujet en termes de réflexion juridique sur les fondements et les sanctions de l'obligation d'information.

Un nombre non négligeable de candidats auraient pu obtenir une note supérieure à 10 s'ils ne s'étaient pas contentés de recenser dans un catalogue les obligations d'information sans chercher à en cerner les enjeux et à en présenter les sanctions. Il est par ailleurs inutile d'énumérer des mentions obligatoires ou des listes de documents à fournir à l'occasion de certaines opérations.

Par ailleurs, le jury déplore un manque de connaissances juridiques portant sur les concepts fondamentaux faisant par ailleurs l'objet des programmes d'enseignement en classe de STG et de BTS. Certains candidats n'ont pas actualisé leurs connaissances depuis de longues années (évolution législative et jurisprudentielle), ce qui nuit à la compréhension du sens de la règle de droit. La distinction jurisprudentielle entre obligation d'information, devoir de conseil et obligation de mise en garde devait par exemple être connue des candidats. Les citations d'arrêt ne doivent pas être celles d'un code daté mais des citations actuelles qui renforcent les propos tenus. Dans le sujet proposé, la

maîtrise de certains éléments de droit civil (droit des obligations) était déterminante pour appréhender le sens du sujet. Par ailleurs il devait être complété par du droit des sociétés, du droit commercial, du droit de la consommation et du droit du travail.

Au delà de la maîtrise des concepts juridiques, on peut regretter un manque de vocabulaire juridique et l'utilisation dans les copies d'un vocabulaire courant ou relevant de l'économie ou du management et de la gestion. S'agissant d'une épreuve de droit, le candidat doit analyser le sujet du point de vue juridique et adopter le vocabulaire adéquat. Cette année encore certains candidats ont traité le sujet sous l'angle managérial ce qui ne répond pas aux critères de l'épreuve.

De plus, certains candidats choisissent, par manque de réflexion ou de connaissances, de recopier des passages du Code sans justifier de ce choix ou bien de restituer des leçons apprises par cœur balayant l'ensemble du programme de l'agrégation. Ainsi ces candidats se dispensent de réflexion et d'analyse du sujet pour ne présenter qu'une succession d'éléments en rapport ou non avec le sujet afin de remplir leur copie. Le jury rappelle aux agrégatifs que la composition de droit est un exercice de réflexion et d'analyse à partir d'un sujet et qu'il convient d'utiliser les connaissances pour démontrer et illustrer une thèse, une vision du sujet ou en développer les aspects critiques. Enfin, le jury rappelle aux candidats que la pensée doit être claire et organisée. Les concepts juridiques doivent être utilisés avec rigueur. La confusion, l'approximation, le manque de clarté traduisent des tournures d'esprit peu acceptables à un tel concours.

- **Commentaires sur la forme**

La dissertation en droit est différente de celle d'économie. Le jury rappelle, à toutes fins utiles, les principes contenus dans tous les manuels portant sur la composition en droit : une introduction validant des stades précis attendus, un plan structuré, l'absence de conclusion. Dans la composition de droit, le plan joue un rôle important. Il doit ressortir nettement et, pour cela, il convient de donner aux parties et aux sous-parties des intitulés. Par ailleurs les parties et sous-parties doivent être équilibrées en volume.

De ce point de vue, le concours 2010 montre que de nombreux candidats savent faire un plan en deux parties ; toutefois, le développement ne comporte parfois qu'un catalogue de notions non rattachées à la thèse proposée. La formulation des intitulés reste souvent énigmatique, traduisant ainsi un contenu confus ou hors sujet.

Par ailleurs, il convient à nouveau de noter les difficultés rencontrées par de nombreux candidats (même dans les « meilleures » copies) pour construire l'introduction, dont les fonctions (et, corrélativement, le contenu) ne semblent pas 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. Le jury rappelle aux candidats l'importance de la définition rigoureuse et fouillée des termes du sujet.

D'autre part un nombre significatif de copies ne présentent pas de fil directeur et de transitions, ce qui rend impossible, par les correcteurs, la reconstitution de la réflexion menée par le candidat.

III) Conseils aux candidats

Le jury ne peut que rappeler les préceptes formulés dans les précédents rapports :

- En présence d'un sujet de synthèse (fréquent dans l'épreuve de droit), le candidat doit éviter de se noyer dans des connaissances de détail. Il doit maîtriser (et mettre en évidence) les principes et les règles de base. Il est donc conseillé de consolider sa formation en matière de théorie générale du droit, de droit des sociétés, de droit fiscal, de droit du travail, de droit des contrats et des affaires, de droit pénal, etc. dans leurs dimensions communautaires et nationales. Les codes ne doivent être utilisés qu'en appoint pour vérifier une règle particulière et non pour les transcrire purement et simplement de manière systématique. Le jury conseille d'ailleurs aux candidats de se familiariser avec leur consultation et leur maniement afin d'en faire une utilisation intelligente lors de l'épreuve de droit. La recopie des codes ne peut se substituer à la réflexion du candidat.

- Au plan méthodologique, il importe impérativement de consacrer un temps suffisant à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes. Un travail préalable est indispensable pour rechercher et démontrer une problématique qui doit justifier le plan proposé et conditionner en permanence la réflexion et l'ordonnancement des idées. Un soin tout particulier doit donc être apporté à l'introduction qui doit servir à délimiter le sujet avec rigueur et à le replacer dans une perspective plus large (économique, sociologique...). Elle doit impérativement définir les termes du sujet, exposer la problématique retenue, la justifier et annoncer le plan qui en découle logiquement. En ce domaine, il ne faut jamais oublier que le plan est avant tout un élément de « communication » qui doit permettre d'exprimer la structure et la progression de la pensée (d'où l'intérêt d'une division en parties et sous-parties).
- Les agrégatifs doivent impérativement effectuer un travail d'approfondissement des connaissances juridiques. Ce travail peut se faire à partir des ouvrages universitaires de base cités en référence dans la bibliographie indicative. La lecture seule de manuels de BTS est insuffisante. Il importe également de maîtriser le vocabulaire juridique et de prendre l'habitude de l'utiliser pendant la période de préparation. Les candidats ne doivent pas perdre de vue qu'il s'agit d'une épreuve de droit et que le vocabulaire utilisé dans le libellé du sujet est un vocabulaire juridique précis. L'utilisation, à cette fin, d'un dictionnaire des termes juridiques est impératif (vocabulaire juridique, Cornu édité désormais en livre de poche par exemple). La lecture de revues juridiques (telles que le recueil Dalloz, le JCP, les « petites affiches », liaisons sociales) est fortement conseillée, elle permet de se familiariser avec le vocabulaire juridique, de réfléchir sur les concepts juridiques et d'appréhender les questions que se posent les professionnels du droit.
- Le jury conseille également aux candidats d'adopter une attitude de veille juridique permanente des réformes entreprises en droit des affaires. Car si les fondamentaux du droit et leur logique restent pérennes, toute une partie du droit est en évolution (et plus particulièrement en ce qui concerne le droit de l'entreprise) posant des questions et ouvrant des débats destinés à en appréhender les enjeux. Trop de copies montrent que les candidats ne suivent pas cette actualité juridique et ne perçoivent pas le sens de l'évolution de la règle de droit.
- La préparation au concours de l'agrégation demande du temps, mais elle apporte beaucoup dans l'exercice du métier d'enseignant (meilleure maîtrise des concepts et donc meilleure assurance face aux élèves/étudiants, passerelles avec d'autres champs disciplinaires, réflexion plus rigoureuse). Le jury conseille aux candidats de s'inscrire aux préparations organisées dans les académies. L'intégration dans un groupe de travail, l'organisation d'un plan de travail, la rencontre avec les formateurs et les mises en situation sont autant d'atouts permettant de réussir ce concours exigeant.

IV- Bibliographie indicative

Les éditions les plus récentes des ouvrages couvrant le programme du concours dans les collections suivantes sont recommandées :

- F. Terré. *Introduction générale au droit* ; précis Dalloz
- F. Terré, D. Fenouillet ; *Droit civil*, Précis Dalloz
- F. Terré, Y Lequette, Ph. Silmer ; *Droit des obligations* ; précis Dalloz
- J. Carbonnier, *Droit civil, les biens* PUF, Thémis
- J. Mestre et M.E. Pancrazi, *Droit commercial*, LGDJ
- M. Cozian, A. Viandier, F. Deboissy, *Droit des sociétés*, Litec
- P. Merle, *Sociétés commerciales*, Précis Dalloz
- C. Gavaldà, G. Parleani, *Droit des affaires de l'Union Européenne*, Litec
- P. Delebecque, A. Jacquet, *Droit du commerce international*, Dalloz
- M. Cozian, *Précis de fiscalité des entreprises*, Litec
- P. Serlooten, *Droit fiscal des affaires*, Dalloz
- GA. Supiot, J. Pélissier, A. Jeammaud, *Droit du travail*, précis Dalloz
- J.E. Ray, *Droit du travail, droit vivant*, éd. Liaisons
- J. Calais-Auloy, F. Steinmetz, *Droit de la consommation*, précis Dalloz.

Composition portant sur l'économie générale

L'épreuve consiste en une dissertation à partir d'un thème intégrant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs de l'économie. Elle peut solliciter le cas échéant une dimension historique ainsi qu'une réflexion épistémologique.

Elle permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution de la pensée économique en relation avec celle des faits économiques et sociaux ;
- la capacité d'analyser des mécanismes économiques et d'interpréter des phénomènes économiques concrets ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

Sujet

Le retour de la politique budgétaire.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	865	143
Nombre de copies corrigées	400	74
Moyenne	7.32	6.71
Ecart type	3.84	3.2
Notes < 5	116	28
5 ≤ Notes < 8	112	19
8 ≤ Notes < 10	68	9
10 ≤ Notes < 12	38	7
12 ≤ Notes < 15	45	9
Notes ≥ 15	21	2
Note la plus basse	0.5	1
Notes la plus élevée	17	16

Commentaires du jury

Cette année 474 candidats ont choisi de composer en économie générale. La moyenne des notes de la session 2010 est supérieure aux précédentes sessions (moyennes de 6,45 pour le concours interne et de 6,27 pour le CAER en 2009) et dépasse la barre de 7. Le jury se réjouit de cette tendance et du nombre croissant de très bonnes copies (23 copies ont cette année obtenu une note supérieure ou égale à 15 contre 7 seulement en 2009).

I) Analyse du sujet

1) Délimitation

La réflexion des candidats sur le sujet pouvait être menée en partant des mesures récentes conduites par les gouvernements visant d'une part à sauver le système financier et d'autre part à relancer la croissance. On pouvait ainsi se demander si ces mesures étaient de nature à s'inscrire dans les objectifs de la politique budgétaire.

Une définition précise des termes du sujet et une réflexion sur le sens du sujet s'imposaient. Si la définition de la politique budgétaire (politique s'appuyant sur le budget de l'État pour agir sur l'activité

économique par le moyen des recettes fiscales, des dépenses budgétaires et du solde budgétaire) ne soulevait pas de véritable difficulté, il était essentiel de mener une véritable réflexion sur le sens, dans ce sujet, du terme retour. Une approche historique sur l'utilisation de la politique budgétaire et sa remise en cause dans les années 80 était de nature à introduire cette réflexion. La formulation positive du sujet invitait à s'interroger non seulement sur le caractère avéré du retour de la politique budgétaire mais également sur sa nature : s'agit-il d'un retour conjoncturel, structurel, théorique ? Apporter des éléments de réponses à ces questions impliquait de convoquer les outils classiques de l'analyse macroéconomique (effet multiplicateur, théorème d'Haavelmo, équivalence ricardienne etc....) tout en restant dans une réflexion contextualisée. La prise en compte de ces deux dimensions (factuelle et conceptuelle) dans l'analyse du sujet était attendue du jury.

2) Points de contenu

Partant du double constat (conceptuel/contextuel) du retour de la politique budgétaire, le traitement du sujet devait aborder principalement les points suivants :

La légitimité ou le nécessaire retour de la politique budgétaire en raison de :

- l'abandon du mythe des vertus auto-régulatrices du marché et de la critique de la relance budgétaire opérée par les Nouveaux classiques. On pouvait ainsi souligner les limites de la théorie du cycle réel (Kydland, Prescott, Lucas) qui postule que l'économie est toujours dans une situation d'équilibre global ou de l'hypothèse d'équivalence ricardienne (Barro) ;
- l'efficacité limitée de la politique monétaire pour faire face au ralentissement ou à la récession économique : la trappe à liquidité dans laquelle semblent enfermées les économies réduisant fortement la marge de manœuvre, c'est-à-dire la possibilité de stimuler l'économie par la voie monétaire, les pays de la zone euro ne disposent plus de la politique monétaire pour relancer leur économie ;
- la nécessité de relancer la croissance : une politique budgétaire de grande ampleur dans tous les pays développés est incontournable pour faire face à la crise économique qui se traduit notamment par la récession et la montée du chômage. Une politique budgétaire financée par des déficits et de la dette publique est nécessaire pour neutraliser la réaction en chaîne de la dépression en substituant la dette publique à la dette privée, déconsidérée ;
- l'efficacité de la relance budgétaire : effet d'entraînement de cette politique quand on est en situation de sous-emploi des ressources ; impact positif sur les décisions de production et d'investissement des entreprises....

Les modalités, moyens, formes du retour de la politique budgétaire :

- la politique budgétaire est avant tout une politique de nature conjoncturelle qui agit à travers deux instruments : les stabilisateurs automatiques qui permettent de soutenir la demande effective en compensant la faiblesse de l'économie ; les mesures de plans de relance (politiques discrétionnaires) car le poids des stabilisateurs automatiques tend à décroître dans les économies développées ;
- la politique budgétaire s'appuie sur un ensemble de moyens qui consistent à diminuer les recettes et/ou augmenter les dépenses. Il convenait notamment de développer les outils classiques de l'analyse macroéconomique comme l'effet multiplicateur et le théorème d'Haavelmo ;
- le renouveau de la politique budgétaire sur le plan théorique, la justification de la politique budgétaire en référence aux théories de la croissance endogène (Barro, Lucas, Romer) qui montrent que l'État joue un rôle important du fait des investissements collectifs permettant de mieux structurer l'offre. L'État favorise les activités qui génèrent des externalités positives (recherche-développement, infrastructures, capital humain). On pouvait dans ce cadre évoquer des éléments factuels comme les projets financés par le grand emprunt lancé en France.

Les conditions d'efficacité du retour de la politique budgétaire :

- nécessité de plans de relance de grande ampleur, engagés dans tous les grands pays développés. Stimulation de l'économie d'au moins un point de PIB afin de contredire les anticipations des agents économiques ;
- l'impulsion doit être rapide pour être efficace ;
- la relance doit agir sur un large champ de l'économie ;
- les politiques budgétaires des différents pays doivent être coopératives, faire l'objet de coordination. En plus des éléments factuels (grands sommets entre les dirigeants, la nécessaire harmonisation des politiques au niveau européen), on pouvait évoquer la théorie des jeux pour montrer que les stratégies

des agents économiques prises individuellement ne vont pas forcément permettre d'atteindre l'optimum économique.

Les limites du retour de la politique budgétaire :

- la possibilité du retour dont les effets posent des problèmes et plus particulièrement celui de la « soutenabilité » de la dette ;
- l'impulsion doit être temporaire, car il faudra réduire les déficits et substituer à nouveau la dette privée à la dette publique créée ;
- la contrainte du pacte de stabilité pour les pays de la zone euro ;
- les critiques à l'encontre de la politique budgétaire : effet d'éviction avec risque de hausse de l'inflation et du taux d'intérêt de long terme, impact limité de la politique budgétaire en raison de l'ouverture des économies, équivalence ricardienne.

3) Problématique et plan

Pour répondre au sujet, les candidats pouvaient, par exemple, dégager les problématiques suivantes : Dans quelle mesure peut-on parler dans le contexte actuel d'un retour de la politique budgétaire ? Comment faut-il comprendre et analyser ce retour incontestable de la politique budgétaire ? Ce retour est-il de nature conjoncturelle, structurelle, théorique ? Quelles sont les modalités principales et éventuelles limites de ce retour ?

Les candidats pouvaient adopter plusieurs plans. A titre d'exemples, le jury indique ci-dessous des plans possibles :

Exemple 1

I. Un nécessaire retour de la politique budgétaire

- A) La politique budgétaire vecteur de stabilisation de la demande privée
- B) Les modalités de la politique budgétaire

II) Un renouveau de la politique budgétaire qui doit être orienté et limité

- A) Une nécessaire modification de la politique budgétaire en termes d'actions menées
- B) Une réussite de la politique budgétaire à relativiser

III) La coordination de la politique budgétaire condition d'efficacité du retour

- A) Une coordination nécessaire en économie ouverte
- B) Cependant difficile au niveau européen

Exemple 2

I) Une efficacité de la politique budgétaire discrétionnaire et contra cyclique critiquée

- A) Une remise en cause du keynésianisme avec la crise des années 1970
- B) Les critiques libérales de l'efficacité de la politique budgétaire

II) Une politique budgétaire cependant nécessaire dans un contexte de crise

- A) Une action budgétaire dans un but contra cyclique
- B) Un retour de la politique budgétaire qui s'inscrit aussi dans une dimension structurelle

III) Un retour de la politique budgétaire qui implique

- A) Une coordination au niveau européen voire mondial
- B) La prise en compte de l'ampleur des déficits publics et des niveaux d'endettement

II) Commentaires du jury

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

- Les bonnes voire très bonnes copies sont celles qui recueillent une note égale ou supérieure à 12/20. Elles correspondent à des candidats qui ont posé une véritable problématique liée au retour de la politique budgétaire, qui posent des questions à la fois théoriques et factuelles et qui indiquent les réponses apportées par les économistes aux questions ainsi posées. Le nombre plus élevé de copies figurant dans ce premier groupe lors de la session 2010 est le résultat d'un travail en profondeur effectué par de nombreux candidats et d'un effort de réflexion, de démonstration autour du sujet, tel qu'il est posé. Le jury s'en réjouit et félicite ces candidats.

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

- Les mauvaises copies sont celles qui présentent de graves déficiences, tant au plan de la forme que du fond avec en général une absence de compréhension du sujet posé qui se traduit soit par un développement très pauvre ou essentiellement hors-sujet : les notes obtenues ne vont pas dans ce cas au delà de 6/20.

1) Commentaires sur le fond

La correction des copies de cette session 2010 conduit le jury à formuler trois principales observations :

- Difficulté de certains candidats à cerner le sujet proposé et à en définir les termes. De nombreux candidats ont négligé l'interrogation autour du **retour** de la politique budgétaire, ce qui s'est traduit par une proposition de plan sans véritable lien avec le sujet proposé. L'essentiel était de bien cerner le sujet et de ce point de vue, le terme « *le retour* » méritait une réflexion particulière menée par peu de candidats pour délimiter la problématique. De plus, certains candidats ont, d'une certaine façon, modifié l'intitulé du sujet en confondant « le retour de la politique budgétaire » et « le recours à une politique budgétaire ».

- Faiblesse du raisonnement économique et absence de véritable argumentation. Certaines copies abordent le sujet sans véritable problématique, un nombre non négligeable d'entre elles manquent de rigueur conceptuelle.

- Lacunes au niveau de la culture générale en économie (manque de références aux faits économiques actuels ou passés ; ignorance des vrais ordres de grandeurs comme par exemple celui du niveau de la dette publique) ou manque d'actualisation dans les connaissances économiques.

2) Commentaires sur la forme

La forme retenue pour répondre à la question posée ne peut être détachée du fond. Malgré une grande disparité entre les copies, le jury relève que la qualité de rédaction est tout à fait acceptable et continue de progresser. Les candidats ont su en général à la fois organiser leurs idées et rédiger leurs développements dans un style satisfaisant.

Le plan adopté dans la copie, qui doit être clairement présenté en faisant apparaître un titre résumant brièvement l'idée essentielle de chaque partie et sous partie, doit aider le candidat à apprécier sa réponse à la question posée. Le jury déplore l'existence de quelques copies rédigées sans véritable plan, que celui-ci soit ou non apparent.

Les termes du sujet doivent être définis. L'omission de cette étape obère quelquefois assez lourdement la suite de l'exposé car les termes du sujet sont alors utilisés à mauvais escient, sans qu'aucune problématique n'ait été dégagée.

La problématique doit apparaître de manière fluide dans l'introduction et le candidat doit y répondre en présentant une proposition de plan. Elle doit être présentée après que le candidat a dégagé l'intérêt du sujet posé tant sur le plan de l'histoire des faits ou des idées économiques qu'en ce qui concerne l'actualité de la question posée.

La problématique doit ensuite permettre au candidat de dérouler son raisonnement de façon progressive, l'objectif étant toujours de fournir une démonstration, au besoin avec les nuances nécessaires.

Les copies insuffisamment problématisées, aboutissent le plus souvent à un catalogue d'idées sans réelle démonstration.

III) Conseils aux candidats

Sur le fond : les candidats au concours interne possèdent des atouts, en raison notamment d'une pratique souvent longue d'enseignement. Ces atouts de nature pédagogique et didactique doivent cependant être complétés **par une actualisation des connaissances**. De nombreux manuels permettent de réviser les notions et les raisonnements de base en micro et en macroéconomie. Ces éléments doivent toutefois être complétés par la lecture de textes plus avancés (mais pas nécessairement techniques au sens de la formalisation mathématique), disponibles dans les articles de synthèse publiés dans les revues académiques, dans certains manuels de théorie économique ou encore dans des rapports thématiques et documents de synthèse.

Il est conseillé aux candidats de faire valoir leurs connaissances en économie **en utilisant les concepts et les théories pour éclairer une problématique** à partir du sujet. Les candidats doivent prendre le temps de s'interroger sur les différents termes du sujet afin d'en délimiter les contours et d'identifier les connaissances qu'ils pourront mobiliser pour répondre à la question posée. Il est également demandé aux candidats de montrer leur connaissance des faits économiques contemporains et passés. Une bonne copie allie des références théoriques et conceptuelles adaptées ainsi que des connaissances factuelles.

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

IV-Bibliographie indicative

Les éditions les plus récentes des ouvrages suivants constituent une bibliographie indicative qui doit être complétée par la lecture régulière de la presse pour suivre l'actualité économique.

Pour une première approche :

Christian DESCAMPS, *Analyse économique*, Vuibert
Françoise DUBOEU, *Introduction aux théories économiques*, La Découverte (Repères)
Jacques GENEREUX, *Économie politique*, 3 vol., Hachette
Gregory MANKIW, *Principes de l'économie* trad. fr., Economica
Daniel MARTINA, *La pensée économique*, 2 vol., A. Colin
Marc MONTOUSSE, *Théories économiques*, Bréal.
Joseph STIGLITZ, *Principes d'économie moderne*, trad. fr., De Boeck.

Les candidats ne sauraient se contenter de ces éléments introductifs ; ils trouveront dans les manuels suivants les éléments d'analyse indispensables :

Gilbert ABRAHAM-FROIS, *Économie politique*, Economica
David BEGG, Stanley FISHER et Rudiger DORNBUSCH *Macroéconomie*, adaptation française, Ediscience International
David BEGG, Stanley FISHER et Rudiger DORNBUSCH *Microéconomie*, adaptation française, Ediscience International
Olivier BLANCHARD et Daniel COHEN, *Macroéconomie*.
Michel BURDA et Charles WYPLOSZ, *Macroéconomie, une perspective européenne*, tr. fr., De Boeck
Pierre CAHUC, *La nouvelle microéconomie*, La Découverte (Repères)
Michel DEVOLUY, *Théories macroéconomiques*, A. Colin
Anne ÉPAULARD et Aude POMMERET, *Introduction à la macroéconomie*, La Découverte (Repères)
Xavier GREFFE *et alii*, *Dictionnaire des grandes oeuvres économiques*, Dalloz
Bernard GUERRIEN, *Dictionnaire d'analyse économique*, La Découverte
Philippe HUGON, *Économie politique internationale et mondialisation*, Economica
P. KRUGMAN et M. OBSTFELD, *Économie internationale*, 3ème édition, De Boeck Université
Grégory MANKIW, *Macroeconomie*. De Boeck.
Anne PERROT, *Les nouvelles théories du marché du travail*, La Découverte (Repères)

Edmund S. PHELPS, *Économie politique*, tr. fr., Fayard
Michel RAINELLI, *La nouvelle théorie du commerce international*, La Découverte (Repères)
Brian SNOWDON, Howard VANE et Peter WYNARCZYK, *La pensée économique moderne*, trad.fr.,
Ediscience International (ouvrage plus approfondi)
Hal R. VARIAN, *Introduction à la microéconomie*, tr. fr., De Boeck.

Revue :

Les Cahiers français ;

Problèmes économiques (fournit une sélection d'articles dont certains peuvent être très utiles aux candidats). **Par exemple**, pour traiter le sujet sur le retour de la politique budgétaire il pouvait être intéressant d'avoir lu l'article « *Peut-on recourir à la politique budgétaire ? Est-ce souhaitable ?* », paru dans *Problèmes économiques* n°2970, pages 30-38.

Revue Française d'Économie (certains articles de synthèse en particulier) ;

La lettre *de trésor éco* (disponible sur internet).

Épreuves orales d'admission

Première épreuve : T.E.J.S.

Épreuve portant sur un Thème Économique, Juridique ou Social, comportant des aspects pédagogiques.

Durée de la préparation : 5 heures.

Durée de l'épreuve : 1 heure.

Coefficient : 1.

L'épreuve comprend :

- un exposé sur un thème économique, juridique ou social (durée : quarante minutes maximum) ;
- un entretien permettant d'apprécier la réflexion pédagogique de candidat (durée : vingt minutes).

Seconde épreuve : épreuve portant sur les techniques de gestion

Comportant des aspects pédagogiques, cette épreuve porte sur les domaines suivants, en fonction de l'option choisie par le candidat lors de l'inscription au concours :

- action et communication administratives pour les candidats inscrits dans l'option A ;
- comptabilité et gestion pour les candidats inscrits dans l'option B ;
- action et communication commerciales pour les candidats inscrits dans l'option C ;
- informatique et gestion pour les candidats inscrits dans l'option D.

Durée de la préparation : 4 heures.

Durée de l'épreuve : 1 heure.

Coefficient : 1.

L'épreuve comprend :

- la présentation d'une étude comportant l'utilisation de techniques de gestion (durée : trente minutes maximum) ;
- un entretien permettant d'apprécier la réflexion pédagogique du candidat et de prendre en compte sa pratique et son expérience (durée : trente minutes).

Épreuve de T.E.J.S.

Sujets proposés

1. La flexibilité du travail en temps de crise
2. Coopération interentreprises et protection de la connaissance
3. L'impôt doit-il être progressif ?
4. La légitimité du pouvoir actionnarial.

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : **99**

Moyenne : **8,15**

Écart type : **2,65**

Note la plus élevée : **15**

Note la plus basse : **3**

Répartition des notes	Nombre de candidats
$2 \leq \text{note} < 4$	1
$4 \leq \text{note} < 6$	17
$6 \leq \text{note} < 8$	30
$8 \leq \text{note} < 10$	22
$10 \leq \text{note} < 12$	14
$12 \leq \text{note} < 14$	11
$14 \leq \text{note} < 16$	4
$16 \leq \text{note}$	0
Total	99

Rappel 2009

Moyenne : 7,54

Écart type : 3,22

Note la plus élevée : 17

Note la plus basse : 3

Sur les 6 dernières années, la moyenne de la session de 2010 est la plus élevée. Cela s'explique par des prestations plus homogènes, mettant en avant un réel effort de préparation. L'écart-type est en baisse cela s'explique par l'absence de prestations de très haut niveau telles qu'elles avaient été rencontrées les années précédentes.

Commentaires du jury

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Ceux-ci disposent de 5 heures de préparation pour conduire leur réflexion sur le sujet proposé et organiser leur prestation. Ils ont à leur disposition des ouvrages de la bibliothèque du concours et ont également accès à leur documentation personnelle. Dans tous les cas, les sujets permettent aux candidats d'aborder des dimensions économiques, juridiques et sociales notamment en rapport avec un contexte d'actualité. Ils nécessitent un effort important de réflexion et de problématisation.

L'épreuve de TEJS commence par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes, exposé suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes. Lors de cet entretien, les membres du jury posent au candidat une série de questions variées à dominantes économiques et juridiques. Ces questions ont une double finalité : permettre au candidat de préciser des notions utilisées lors de l'exposé et vérifier la capacité de réflexion du candidat en l'invitant à approfondir et prolonger ses analyses. Les membres du jury sont particulièrement attentifs au respect de la terminologie économique et juridique, à la rigueur du raisonnement et à la clarté des propos. L'entretien est également marqué par des questions destinées à révéler les qualités pédagogiques des candidats dans l'exercice de leur métier d'enseignant. Cette épreuve consiste bien à évaluer la capacité des candidats à cerner un sujet dans

ses dimensions économiques, juridiques et sociales, à prendre appui sur les corpus scientifiques et leur donner sens.

Comme les années précédentes, les prestations peuvent se répartir en trois groupes distincts :

- des prestations comportant un exposé clair et fluide, abordant tout à la fois les dimensions juridiques, économiques et sociales du sujet, mettant parfois l'accent sur l'une d'entre elles sans pour autant éluder les autres. Les concepts mobilisés, les analyses proposées, les références citées sont généralement correctement maîtrisés et servent une problématique justifiée, cohérente et solide. Les réponses aux questions (précisions sur des définitions de concepts, des auteurs, des raisonnements ou des représentations graphiques) confirment les qualités démontrées lors de l'exposé ;
- des prestations caractérisées par un niveau de réflexion insuffisant. Cela peut résulter soit de la méconnaissance de l'une des dimensions essentielles du sujet, soit d'une compréhension insuffisante du sujet et de ses enjeux. Dans le premier cas, cette lacune est souvent révélée en Droit, faute de références à des notions fondamentales, telles que les caractéristiques du contrat et de ses clauses (mobilité, non concurrence) ou encore à des dispositifs spécifiques tels que le droit de la propriété intellectuelle ou le droit de la concurrence. Cette lacune est également fréquente en Économie (absence de références aux facteurs de croissance, à la notion de bien public, selon les sujets). Les théories de base sont alors survolées et certains mécanismes pourtant fondamentaux mal compris ou expliqués. L'exposé est déséquilibré, lacunaire et les réponses aux questions mettent en évidence des erreurs dans la construction de raisonnements. Dans le second cas, celui d'une incompréhension insuffisante du sujet, la présentation est souvent le résultat d'une démarche du candidat consistant à plaquer des connaissances sans réfléchir suffisamment à leur pertinence avec le sujet et/ou sans démontrer sans cette cohérence. L'exposé est alors très descriptif, des aspects pourtant essentiels sont éludés ou alors les connaissances ne sont pas exploitées dans la construction d'un raisonnement ;
- des prestations jugées très insuffisantes en raison de lacunes importantes. Cette situation peut résulter d'un manque de connaissances pourtant fondamentales et/ou de lourdes confusions sur le sens des termes du sujet et de leur association. Dans des cas extrêmes, quelques candidats « modifient » le sujet pour l'amener en terrain connu. Il est alors totalement transformé et n'est donc ni compris ni traité, ou alors réduit à la compilation de quelques dossiers restitués sans recul et sans raisonnement lors de l'exposé. Dans cette catégorie, nous trouvons des prestations marquées par un respect insuffisant des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : définition superficielle ou erronée des termes du sujet, problématique artificielle qui aurait été appliquée quel que soit le sujet, plan approximatif et non respecté, absence de liaisons entre les parties, développement décousu, catalogue d'affirmations, etc. Les réponses aux questions du jury, souvent très imprécises voire fausses, confirment l'existence de ces insuffisances dans la formation et/ou la préparation de ces candidats.

Observations sur le fond

Lors de la précédente session, le jury avait noté une évolution de la qualité des prestations. Cette tendance est confirmée cette année. En particulier, une prise en compte de l'actualité économique et juridique a été notée et appréciée. Par ailleurs, le rapport 2009 notait que le choix de candidats de mener une réflexion économique sous la forme d'un exercice de classification des économistes dans une grille préétablie, État ou marché, avait pour conséquence l'oubli des aspects essentiels du sujet.

Cette année, cette observation n'a plus sens. Les exposés sont nettement plus nuancés, davantage centrés sur le sujet proposé et orientés par des problématiques dont la qualité s'est renforcée.

Cependant, cette année encore, le jury a pu observer qu'un grand nombre de candidats ont des connaissances globalement anciennes. Cela se traduit, pour le droit, par des approximations sur les principes fondamentaux, et par des anachronismes pour des textes en évolution. Pour l'économie, cela transparait avec le recours à une argumentation fondée sur des théories ou de concepts souvent déconnectés du sujet (la référence aux asymétries d'information ou à la relation d'agence n'est pas obligatoire quel que soit le sujet) ou encore par des changements du niveau d'analyse (micro ou macro) réalisés sans précaution ou sans logique. Il faut ici rappeler que le jury apprécie

particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent ; en revanche, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur est sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé. Les références sont parfois elliptiques sans que le rapport avec le sujet soit suffisamment explicite. Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus. Quelques candidats ont proposé de très bonnes problématiques, mais le développement n'était pas en adéquation.

Par ailleurs, 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 ou de références théoriques. Il convient au contraire de montrer les enjeux, de poser un problème, les débats ouverts par le sujet posé en exploitant les différents liens logiques qui unissent les différents corpus de savoirs. Une seule problématique suffit, mais elle doit être solide et justifiée. Les efforts des candidats pour aller dans ce sens ont été notés et appréciés.

Enfin, une erreur encore trop fréquente tient en une analyse insuffisante des termes du sujet, un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif ou encore sans rapport direct avec le thème. Ainsi, le sujet sur la progressivité de l'impôt conduisait à s'interroger uniquement sur le rôle de l'impôt, mais bien essentiellement sur sa progressivité. Le plan est parfois attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses. L'introduction est alors relativement solide, mais la réflexion s'essouffle avec le développement. Les choix doivent être justifiés et cohérents les uns avec les autres. Cette analyse insuffisante se caractérise également par la difficulté rencontrée par les candidats à distinguer ce qui appartient à la catégorie des faits et des exemples, à celle du raisonnement conceptuel et à celle, bien différente, des opinions. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation scientifique dans laquelle on essaye de faire la part des choses entre le préjugé et le fait démontré. Certains exposés en restent au niveau descriptif, avec de surcroît des informations peu actualisées, des exemples anciens ; d'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer leur argumentation en privilégiant les arguments essentiels et scientifiquement admis. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue d'idées reçues sont préjudiciables et ne sont pas compatibles avec les attentes de cette épreuve. En ce qui concerne les définitions des termes du sujet, il est important de s'attacher à une définition adaptée, qui ne soit pas exagérément analytique, mais contribuant à montrer les enjeux du sujet.

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

II- Observations sur la forme

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

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

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

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

Globalement, le jury a pu apprécier une nette amélioration de la qualité des introductions présentées. Cependant, il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Plusieurs candidats ont fait un réel effort pour construire une introduction respectant les canons énoncés ci-dessus, mais sont restés démunis lors du développement. Si l'introduction est un moment important, elle ne peut compenser la vacuité de l'exposé. Il est conseillé de la rédiger une fois le développement construit.

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

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

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

Enfin, quelques candidats ont éprouvé de réelles difficultés pour aborder la phase de questionnement. Le jury utilise les 20 minutes indiquées dans le règlement de l'épreuve. Les candidats doivent tenter de poser un raisonnement à chacune des questions. Une « non réponse » à une question ne doit pas affecter la suite de cette phase. Il convient de s'y préparer.

III- Analyse d'un sujet proposé

Le sujet « la flexibilité du travail en temps de crise », nécessitait de définir les notions de flexibilité (en distinguant, les différentes acceptions afin de situer conceptuellement la flexibilité du travail. La notion de flexibilité pouvait favoriser d'emblée une articulation entre le droit et l'économie. En l'occurrence, une présentation de la flexibilité comme une capacité de l'entreprise à assurer son insertion dans un

environnement économique permettait de faire le lien avec la seconde notion à définir. Les candidats devaient évidemment prendre en compte la crise actuelle sans pour autant limiter le sujet à une question d'actualité. La flexibilité du travail implique donc la remise en cause de l'organisation du travail au sein de l'entreprise ou de la société afin de s'adapter à des contraintes de l'environnement dans un contexte particulier. Le sujet devait donc être replacé dans son contexte historique et actuel.

Le sujet conduisait à s'interroger sur la pertinence d'une flexibilité du travail en temps de crise par rapport à une situation économique « normale » à travers une analyse des effets de la flexibilité mise en œuvre sur la crise. Deux niveaux d'analyse devaient être finement articulés, un niveau micro avec la mise en œuvre de la flexibilité au niveau de l'entreprise et un niveau macro avec la contribution de cette flexibilité à la résolution de la crise, tout au moins sur le marché du travail. Il ne s'agissait donc pas d'exposer tous les mécanismes de flexibilité, mais bien de s'interroger sur la pertinence d'une flexibilité du travail en temps de crise. Le contenu juridique pouvait prendre notamment appui sur le droit du travail (réglementation du chômage partiel, la modulation du temps de travail, la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi ou encore le gel des salaires). On pouvait également s'interroger sur les mutations profondes d'ordre juridique et social engendrées par la recherche d'une flexibilité. Plusieurs questions pouvaient être formulées :

- dans quelle mesure un assouplissement du droit du travail peut-il freiner la montée du chômage ou contribuer à relancer l'économie ?
- dans quelle mesure la flexibilité du travail permet-elle à plus long terme de sauvegarder les forces vives de l'entreprise, de gérer le capital humain afin de renforcer la croissance potentielle,

Il était attendu une comparaison et une appréciation des enjeux de la question de la flexibilité du travail en temps de crise :

- modèle de gestion de la main d'œuvre qui s'était imposé lors des trente glorieuses, caractérisé par des « rigidités » structurelles et institutionnelles (mise en place du SMIG, poids des syndicats développement du CDI comme norme de contrat de travail, ...
- évolution de ce modèle avec le premier choc pétrolier (augmentation de la concurrence internationale, stagnation de la productivité) conduisant à réfléchir à une adaptation de l'entreprise dans un environnement économique plus hostile et en rupture. La flexibilité du travail apparaît alors comme un élément de la réponse ;
- recherche d'une flexibilité externe a conduit à de nouvelles modalités juridiques (contrat de travail temporaire, par exemple) ;
- recherche de solutions permettant aux employeurs d'accroître leur compétitivité et aux salariés de renforcer le contrôle sur le temps de travail, tout en conservant le caractère protecteur du droit du travail.

Les arguments juridiques pouvaient mobiliser plusieurs références récentes :

- évolution des contrats de travail et lien avec la flexibilité
- article 1242-1 du code du travail disposant que le CDD ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement à un emploi lié à l'activité normale et permanente ;
- article 1233-3 du code du travail définissant le licenciement pour motif économique ;
- plan de sauvegarde de l'emploi ;
- loi du 20 août 2008 relative la démocratie sociale et à l'aménagement du temps de travail avec notamment la possibilité de développer les heures supplémentaires, source d'une flexibilité ;
- licenciement conventionnel et son impact sur l'obligation de l'entreprise d'accompagner un reclassement ;
- loi TEPA.

Les arguments économiques pouvaient mobiliser plusieurs références récentes :

- typologie des crises selon leurs causes et moyens de transmission
- microéconomie du travail
- flexibilité des salaires sur le marché du travail
- lien équilibre partiel/ équilibre général
- théorie du salaire d'efficacité et lien salaire-productivité
- modèle de flexisécurité et comparaisons internationales autour du critère de fluidité sur le marché du travail
- théorie du capital humain
- lien revenu/demande au niveau macroéconomie
- politique procyclique/contracyclique

- déterminants de la compétitivité

Le plan pouvait être construit afin de démontrer que si l'entreprise doit aménager son organisation par des mécanismes de flexibilité pour répondre de façon conjoncturelle aux différentes difficultés rencontrées du fait de la crise, elle doit également penser de manière structurelle à gérer son organisation pour garder son savoir-faire et son capital humain afin d'envisager la reprise de l'activité à la sortie de crise.

Une proposition de plan pouvait être :

I – L'utilisation controversée de la flexibilité du travail en temps de crise pour répondre aux difficultés conjoncturelles des entreprises

A – L'instrumentalisation du droit du travail par les entreprises pour gérer la crise

Modalités de recours à la flexibilité de l'emploi : fin des CDD ; utilisation des congés payés ; utilisation de la formation ; chômage partiel

Modalités de recours à la flexibilité des salaires

B – L'impact économique discutable de la flexibilité du travail

Effets sur la consommation

Effets variables sur la compétitivité et la balance commerciale

II – L'efficacité variable de la flexibilité pour préparer la sortie de crise

A – Les effets économiques de la flexibilité sur la croissance potentielle

Préservation du capital humain, du savoir-faire

Localisation des activités

Problème du progrès technique et de la substitution capital/travail

B – Les mutations sociales engendrées par la flexibilité

Précarisation et détérioration du climat au sein de l'entreprise (multiplication et durcissement des mouvements sociaux ; la flexibilité déstabilise le salariat)

Précarisation et détérioration au sein de la société (esprits animaux, investissement et consommation)

IV- Conseils aux candidats

Avant toute chose, il convient de rappeler que cette épreuve exige une solide préparation de lectures, de réflexion et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les 5 heures de préparation et les 40 minutes d'exposé, au maximum. Il convient d'éviter toute précipitation due au fait que certains termes du sujet rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant, avant toute réflexion, à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé au candidat. Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des candidats que ceux-ci construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base en théorie économique (micro et macroéconomie, par exemple) et en droit (droit des contrats, de la consommation ou de la concurrence, par exemple). Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base afin de consolider les fondamentaux. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé.

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

- sa durée (ne pas se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible),

- une gestion du temps équilibrée,
- son esprit (mettre en débat de manière pluridisciplinaire le sujet proposé, même si certains sujets présentent une dominante économique, juridique ou sociale),
- sa nature (utiliser efficacement les moyens et comportements adaptés à une situation de communication orale) au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent souvent plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer..

Enfin, cette année encore, nombreux sont les candidats qui ont réussi ce concours après plusieurs tentatives et une progression nette en TEJS. C'est donc la preuve que cette épreuve difficile n'est pas inaccessible, il revient à chacun de ne pas se décourager mais plutôt de tirer des enseignements d'une expérience et de s'inscrire dans une démarche de préparation et de progression.

Épreuve portant sur les techniques de gestion

Option A : Action et communication administratives

Sujets proposés

- Le sujet n° 1 (en annexe) se situait dans le contexte d'une entreprise en pleine croissance sur le marché de la vente et du conseil en domotique.
- Le sujet n° 2 se situait dans le contexte d'une PME spécialisée dans la voile et le nautisme et de ses spécificités en termes de GRH et de pilotage.
- Le sujet n° 3 (en annexe) se situait dans le contexte d'une entreprise industrielle confrontée à la mise en place d'une démarche de GPEC.

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 29

Moyenne : 9,71

Ecart type : 2,13

Note la plus élevée : 17

Note la plus basse : 4

Répartition des notes	Nombre de candidats
4 ≤ note < 6	2
6 ≤ note < 8	7
8 ≤ note < 10	5
10 ≤ note < 12	5
12 ≤ note < 14	8
14 ≤ note < 16	1
16 ≤ note	1
Total	29

Les résultats ont progressé par rapport à la session 2009, mais les écarts se sont renforcés.

Commentaires du jury

I- Sur le fond

Pour cette session, les progrès concernant les connaissances théoriques et les concepts associés se confirment. L'évolution de la moyenne en témoigne. Le jury a apprécié les prestations des candidats montrant une bonne maîtrise des théories et concepts à mobiliser et leur mise en perspective dans les cas. Cependant, le jury tient à insister sur les pratiques managériales dans les organisations, ou plus simplement les connaissances des pratiques en milieu professionnel qui sont encore trop peu sollicitées, voire mal maîtrisées en tant qu'objet d'analyse.

Les très bons exposés sont bien structurés. Ils comportent une problématique claire, un diagnostic adéquat et synthétique, des préconisations cohérentes et des propositions pédagogiques adaptées.

Le candidat doit démontrer au jury :

- qu'il est capable d'analyser un cas, en utilisant les démarches et les principes propres à la spécialité, et en mobilisant de façon pertinente les fondements théoriques des sciences de gestion (management des organisations, communication, gestion des ressources humaines, stratégie) ;
- qu'il sait formuler des préconisations, propositions ou plans d'actions réalistes et argumentés en cohérence avec le diagnostic effectué ;
- qu'il sait réaliser, en prolongement du cas au moment de l'entretien, une proposition pédagogique dans une classe de son choix.

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

L'introduction

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

La problématique

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

L'analyse

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

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

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

Les propositions de solutions

Une bonne prestation présente une ou des solutions argumentées reposant sur des fondements théoriques précis et prenant appui sur les données du cas. Il s'agit, selon les cas, de proposer des voies réalistes d'amélioration du fonctionnement de l'organisation observée ou de fournir une expertise technique en utilisant les concepts, méthodes et/ou outils qui semblent les plus pertinents en lien avec la réalité de l'organisation présentée dans le cas. Le jury apprécie la conviction du candidat, étayée par des arguments, pour défendre ses choix.

Les propositions sont donc argumentées, adaptées au cas. Les solutions apportées doivent être en cohérence avec l'analyse conduite.

Ceci suppose que les candidats aient des connaissances solides sur les pratiques des organisations publiques ou privées auxquelles ils doivent se référer pour faire des propositions réalistes donc crédibles.

L'entretien

L'entretien qui suit l'exposé a pour fonction de faire clarifier ou expliciter par le candidat certains aspects de l'argumentation qu'il a développée et du raisonnement qu'il a conduit. Des définitions de notions fondamentales ou des élucidations théoriques sont alors demandées. Le jury fait également souvent référence à l'actualité et aux pratiques d'entreprise. Le candidat doit donc se préparer à faire la synthèse de données parfois contradictoires et à prendre parti. Les candidats performants démontrent leur qualité d'écoute en évitant le contournement des questions ou les réponses à côté... et en ne coupant pas la parole au jury.

Questions portant sur l'approche pédagogique

Il s'agit d'être en mesure de proposer une transposition de tout ou partie du cas (quitte à en prévoir la simplification) dans un enseignement relevant du champ de l'organisation, de la communication, de la GRH ou de la méthodologie de conduite de projet ou atelier métier. Des propositions, très éloignées, voire déconnectées du thème abordé dans le cas sont à proscrire.

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

II- Sur la forme

Structuration des exposés

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

Utilisation des auxiliaires pédagogiques

Les candidats ont trouvé un compromis entre le recours excessif aux transparents (très rare) et l'absence de tout recours à cet outil. Le tableau et le rétroprojecteur sont généralement utilisés à bon escient : leur objectif de mettre en évidence la cohérence et la logique du propos ou de l'illustrer est bien assimilé.

Le jury apprécie :

- une présentation du plan au rétroprojecteur ou au tableau, qui lui fournit une grille d'analyse utile grâce à des titres concis et explicites ;
- un usage des transparents pour soutenir la démonstration illustrée par une présentation de données analysées, travaillées par le candidat ;
- la lisibilité de l'écriture (taille des caractères, écriture soignée...) et une présentation de qualité (disposition aérée, clarté des titres, schémas ...).

Gestion du temps

La durée maximale de l'exposé est de trente minutes : la majorité des candidats utilisent bien ce temps sans dépassement. Une prestation plus courte est acceptée par le jury tant qu'elle ne résulte pas d'une indigence de l'analyse ou des connaissances.

Lors de la session 2010, la plupart des candidats ont pris le temps d'organiser une véritable réflexion pédagogique sur le thème proposé pendant le temps de préparation en loge, leur permettant, lors de l'entretien, de répondre aux questions du jury. Cependant, les propositions pédagogiques restent toujours globalement insuffisantes (voir conseils).

Communication

Les candidats disposent, en majorité, d'un bon niveau de communication et d'une clarté d'élocution.

Ils font preuve d'aisance relationnelle même si certains ont du mal à canaliser leur stress.

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

III- Analyse d'un sujet

Le Cas « Domitic » (présenté en annexe) demandait aux candidats d'identifier les priorités d'action dans le cadre d'une démarche compétence.

Après avoir bien précisé le **contexte** de cette entreprise de vente de services domotiques, une **problématique** assez facile à cerner émergeait, telle que :

« Comment formaliser un plan de GRH dans un contexte de PME en forte croissance ? ».

Il en ressort des questions plus détaillées sur lesquelles le nouveau DRH devait se pencher dans le cadre de la mise en place de la fonction RH :

- comment résoudre les difficultés de recrutement, d'intégration et de fidélisation ?
- comment intégrer les nouvelles exigences qualité des clients ?
- comment professionnaliser et valoriser l'encadrement de proximité ?
- comment implanter de nouveaux outils, de nouvelles technologies, des procédures de travail ?
- comment organiser les évolutions des métiers ?

La première partie, phase de diagnostic, est étayée par la mobilisation de concepts, théories et pratiques managériales appropriés. Ici, notamment, il était indispensable avant même d'envisager un plan d'action. Sa présentation très variée a souvent été faite de manière juste. Sans refaire le sujet, la plupart des candidats ont structuré leur diagnostic par des analyses ou approches suivantes (par ordre et sans exhaustivité) :

- RH ;
- Structure ;
- changement et/ou culturelle ;
- Management des compétences ;
- Management de la performance ;
- Processus et/ou qualité ;
- Psychosociologie.

Pour ces choix de structuration, il fallait être vigilant quant aux liens souvent forts et ténus entre les analyses selon la focale théorique choisie. L'approche RH était à mettre en lien avec celle de la structure et pour ceux qui l'avaient envisagée, le style de management. Dans le diagnostic, il faut rester attaché au cas et à ses annexes (ici comptes-rendus des groupes de travail). Les oublis les plus fréquents concernaient les dysfonctionnements transverses (relations inter-équipes et inter-services) et le manque de vision globale sur l'activité qui freinait la performance qualité et le service client. Il était impératif de trouver des actions pour atténuer ces points.

On peut proposer ci-après quelques analyses référencées utilisées par les candidats mais non-exhaustives :

Approche RH (modèle D. Ulrich par exemple)

Pour D. Ulrich et W. Brockbank, l'organisation de la fonction RH est soumise aux effets de mode aux dépens d'un alignement de l'organisation RH aux enjeux stratégiques. Ils préconisent donc un diagnostic de l'organisation pour ensuite implémenter une organisation RH. C'est ce qui est proposé ici. L'émergence d'un nouveau type d'organisation RH s'articule autour de modèles stratégiques d'organisation RH et de services RH.

Dans ce modèle, D. Ulrich aspire à une fonction RH qui se positionne de manière proactive en accompagnement et en facilitateur du « Business » de l'entreprise plus qu'en expert technique et exécutant des tâches RH administratives. Le manager des RH :

- doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus qu'il gère, en les aménageant ou en les réorganisant,
- doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction, en lui proposant des politiques et des mesures sur le recrutement, les compétences, les modes de rémunération... de nature à soutenir et à faciliter la réussite de la stratégie,
- a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement, là aussi de manière cohérente avec la stratégie,
- doit aussi s'occuper de très près de la motivation des salariés.

On retrouve ici les quatre axes et quadrants du schéma d'Ulrich que certains candidats ont repris pour leur analyse.

Approche structures et changements

Passage d'une structure d'entreprise entrepreneuriale à une structuration managériale ; communication et coordination informelles (peu de formalisme) vers un autre type d'organisation.

L'instabilité des structures provoque de fréquents changements organisationnels qu'il est nécessaire de gérer et de maîtriser. En théorie, le succès de ces changements organisationnels suppose que ce processus soit anticipé, planifié et collectif. Beaucoup de candidats se sont référés à H. Mintzberg. Alfred Chandler met, dans ses travaux, l'accent sur l'interaction entre la stratégie et la structure. H. Mintzberg considérait que c'est « la structure qui suit la stratégie comme le pied gauche suit le pied droit ». Greiner montrera que l'évolution des structures est génératrice de crises. Crozier mettra particulièrement en évidence les résistances au changement en fonction des représentations des dirigeants, des jeux d'acteurs, voire de la culture d'entreprise. On peut retrouver aussi Hammer et Champy, en termes de remise en cause radicale des processus opératoires en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité. Il s'agit alors de structurer l'entreprise, non plus à partir des moyens mis en œuvre, mais des objectifs nouveaux fixés.

Approche psychosociologique et approche compétences

Les théories de la motivation (Alderfer, Vroom) et la théorie de l'équité d'Adams sont souvent reprises et pas uniquement pour ce cas.

Pour Didier Retour, le développement des compétences est également étudié en tant que système de régulation sociale et élément du contrat psychologique. Les systèmes de gestion des compétences deviennent parfois des éléments centraux de la stratégie de GRH en vue de mobiliser les individus et les équipes, de les motiver et les impliquer dans l'organisation. L'implication des salariés dans l'élaboration des dispositifs de GPEC (référentiel d'emplois et de compétences, etc.) permettrait l'appropriation de ces systèmes par les salariés des entreprises qui les appliquent. Cette implication – et également le contenu des formations associées à la gestion des compétences - concourent au changement des systèmes collectifs de représentation et à l'acceptation du changement organisationnel. Par ce biais, la gestion des compétences deviendrait crédible en tant que système de développement des capacités d'adaptation des individus et de conduite du passage d'une logique organisationnelle de contrôle, de surveillance et de hiérarchie d'autorité à une logique de responsabilité, d'autonomie et de hiérarchie de compétence. Articulée avec le développement de

l'employabilité, la gestion des carrières, la mobilité fonctionnelle et la rémunération par les compétences, la gestion des compétences s'intégrerait dans les nouveaux systèmes de régulation sociale et de contrats psychologiques.

Enfin, certains candidats ont aussi associé une approche compétence au «Knowledge management» et à la culture d'entreprise : communauté d'échanges et d'enrichissements mutuels des pratiques pour améliorer l'organisation (Peter Senge : la cinquième dimension ou discipline, notion d'organisation apprenante).

La seconde partie était à consacrer aux priorités d'action ou plan d'action. L'élaboration ou la proposition d'un plan d'action devait être réaliste par rapport aux données du cas et déclinée en quelques points pour pouvoir être opérationnelle.

Le diagnostic a fait ressortir quatre axes de travail :

1. Positionner le rôle de l'encadrement et partager les modes de fonctionnement : clarifier «l'attendu», harmoniser les pratiques, organiser la délégation et la responsabilisation.
2. Référencer les bonnes pratiques métiers et organiser les parcours de professionnalisation : élaborer des référentiels, évaluer les besoins en compétences et mettre en place un processus de formation continue.
3. Clarifier les processus de production et l'organisation : communiquer et partager sur les perspectives, développer les coopérations autour du métier global et de la qualité de service.
4. Formaliser les processus de gestion des ressources humaines avec une « double commande » par les RH et par l'encadrement pour mieux gérer le développement : réajuster selon des indicateurs d'effectif, intégrer les nécessités d'évolution (en termes d'organisation et de compétences) au regard des nouveaux produits, marchés, technologies.

La réussite de ce plan d'actions suppose que l'analyse des dysfonctionnements soit validée par tous (ce qui peut être pensé comme tel dans ce cas), que la communication auprès de l'ensemble des salariés sur les enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise soit organisée et qu'une réponse précise soit donnée aux attentes des salariés en termes d'évolution professionnelle et de reconnaissance.

On pouvait imaginer la mise en place d'une cellule qualité et d'un plan de communication global. Le plan d'action demande du temps (une période de trois ans est un bon horizon). Cela peut concerner le processus et les modalités de recrutement, d'intégration et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le plan de formation, la création d'une base de données emplois (à partir de référentiels métiers), la professionnalisation du management.

Autres actions concrètes pouvant être mises en place rapidement : séminaire d'encadrement, préparation d'un accord GPEC (entreprises de plus de 300 personnes).

Transposition didactique et pédagogique :

Cette question pouvait concerner à la fois des classes de terminale STG spécialité C-GRH ou des sections de techniciens supérieurs. Le plus souvent, les candidats ont choisi une classe de BTS Assistant de manager et particulièrement dans le cadre des finalités F3 et/ou F5, parfois F1. Le cas pouvait être repris pour travailler sur le diagnostic. À ce titre, il devait, sur certains points, être simplifié. On pouvait aussi envisager de proposer une action opérationnelle à mettre en œuvre, cette fois en enrichissant le cas sur le point choisi. Pour l'enseignement de spécialité de la terminale C-GRH, il semblait plus simple d'utiliser les annexes, c'est-à-dire les comptes rendus des groupes du travail pour traiter une partie d'un thème du programme.

IV- Conseils aux candidats

Les observations figurant dans les rapports des années précédentes restent valables et sont en grande partie reprises dans ce rapport.

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

Bien cerner la problématique

Il convient, pour chacun des cas, de dégager une problématique propre à la situation décrite et non d'appliquer une trame préalablement pensée, concernant un thème général préparé à l'avance. La

pertinence de la problématique conditionne la suite de l'exposé. Sa formulation permet au jury de vérifier l'appropriation des données du cas par le candidat.

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

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

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

Enfin, la préparation ne peut absolument pas se fonder uniquement sur les manuels scolaires ; elle doit s'appuyer, d'abord et avant tout, sur des ouvrages académiques et des revues spécialisées propres à approfondir les connaissances théoriques et la pratique des entreprises, au-delà des exigences des programmes de formation des classes dans lesquelles les candidats enseignent.

Mieux connaître les réalités managériales et de gestion des organisations

Les nouveaux programmes de formation demandent une connaissance de plus en plus précise de la réalité des entreprises et des organisations et les exigences en ce domaine s'accroissent. Il est important que les candidats en prennent la mesure. La connaissance de la réalité de leur structuration, de leur fonctionnement et de leurs contraintes permet de mieux fonder les analyses et propositions d'actions demandées.

Les candidats doivent donc :

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

Proposer des solutions et plans d'actions cohérents et réalistes

Nombreux sont les candidats qui proposent des solutions ou préconisations trop générales. Ce n'est pas ce qu'attend le jury. Le candidat doit s'engager dans ses propositions et les justifier. Il pourra, lors du questionnement, revenir éventuellement sur celles-ci, s'il le juge utile et pertinent. Les questions du jury ne doivent pas déstabiliser les candidats mais être considérées comme des opportunités à saisir pour approfondir, voire rectifier une argumentation, une préconisation ou pour élargir le propos..

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

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

Se familiariser avec une grande variété de situations à résoudre

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

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

Optimiser le temps de préparation en loge

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

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

Démontrer sa capacité à une exploitation pédagogique et didactique du cas

Trop peu de candidats prennent suffisamment de temps en loge pour réfléchir aux exploitations pédagogiques possibles du cas, alors que le jury évalue aussi les compétences pédagogiques et didactiques des candidats, à travers les réponses proposées.

La connaissance des référentiels et programmes est parfois approximative. Et selon l'expérience du candidat, il n'est pas toujours adapté de proposer une utilisation dans une formation bien connue par celui-ci.

Communiquer de manière professionnelle

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

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

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

Le jury rappelle, pour finir, qu'une posture professionnelle, ainsi qu'une tenue vestimentaire appropriée sont appréciées.

Épreuve orale portant sur les techniques de gestion Option B : comptabilité et de la gestion

Sujets proposés

Trois sujets ont été proposés comprenant chacun deux dossiers :

- **Sujet 1 :**

Dossier 1 : Diagnostic des comptes consolidés, compréhension des comptes consolidés, méthodes d'évaluation, comparaison comptes consolidés et comptes résultant de la fusion.

Dossier 2 : Ecarts sur matières premières et analyse de la performance d'un service des achats, analyse de la sous-activité après étude des contraintes industrielles.

Question pédagogique : Comment expliquer à des élèves la notion d'actualisation ?

- **Sujet 2 :**

Dossier 1 : Etudes autour de l'augmentation de capital.

Dossier 2 : Méthode des coûts à base d'activités : Principe, objectif et mise en œuvre. Prolongement vers le coût cible.

Question pédagogique : Comment présenter à des élèves de BTS la méthode ABC ?

- **Sujet 3 :**

Dossier 1 : Tableau des emplois et des ressources et tableau de variation de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables, effet de levier.

Dossier 2 : Méthode d'évaluation des titres par équivalence dans les comptes individuels.

Question pédagogique : Comment présenter à des élèves de BTS la notion de besoin en fonds de roulement ?

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 22

Moyenne : 8,64

Ecart type : 4

Note la plus haute : 16

Note la plus basse : 03

Répartition des notes	Nombre de candidats
2 ≤ note < 4	3
4 ≤ note < 6	2
6 ≤ note < 8	5
8 ≤ note < 10	4
10 ≤ note < 12	2
12 ≤ note < 14	0
14 ≤ note < 16	5
16 ≤ note	1
Total	22

Commentaires du jury

I- Observations sur le fond

Les sujets proposés aux candidats portaient sur des thèmes de comptabilité financière, de contrôle de gestion et de gestion financière.

Le jury attend du candidat qu'il propose une solution pertinente aux études proposées mais aussi qu'il soit capable, en adoptant une approche critique, de prendre un réel recul par rapport aux techniques

mises en œuvre. Les questions posées portent sur les outils de management et les théories sous-jacentes. Elles répondent à des objectifs précis et présentent certaines limites. Elles peuvent être replacées dans l'évolution du contexte économique.

Le jury a constaté que les connaissances nécessaires à la résolution des cas étaient insuffisantes. Les concepts ont souvent été exposés de façon imprécise.

L'entretien, qui suit l'exposé, permet au jury de vérifier les connaissances du candidat et son aptitude à exposer à des élèves les concepts et méthodes de gestion. La question pédagogique est particulièrement significative sur ce dernier point.

II- Observations sur la forme

La présentation pédagogique des exposés est généralement satisfaisante. Les transparents préparés sont correctement exploités. La durée de 30 minutes est généralement respectée mais la répartition entre les deux dossiers est souvent déséquilibrée.

III- Analyse d'un sujet

Les candidats interrogés sur le sujet 1 devaient développer les points suivants :

• Dossier 1

Le diagnostic financier fait ressortir les éléments principaux de l'excellente santé du groupe Hermès (profitabilité, rentabilité, structure financière et liquidités). Seuls les points clés sont à mettre en évidence. Les spécificités des comptes consolidés sont les suivantes : écart de consolidation, intérêts minoritaires, évaluation des actifs financiers à la juste valeur, impôts différés...). Le choix des méthodes d'évaluation devait être fait de façon pertinente dans le contexte d'une entreprise cotée en excellente santé financière (ex : cours de bourse, cash flow actualisés avec rente perpétuelle). Par exemple, les critères de choix du taux d'actualisation devaient être clairement justifiés. La dernière question permettait de réfléchir sur la comptabilité des groupes en comparant les structures bilancielle d'une entité économique après fusion et les comptes consolidés d'un groupe où les structures juridiques sont indépendantes.

• Dossier 2

La première partie était centrée sur l'analyse de la performance d'un service approvisionnement. Au-delà du calcul technique des écarts, il convenait de mettre en évidence l'importance des choix tant sur des critères quantitatifs que qualitatifs sur une matière première aujourd'hui stratégique et présentant un certain niveau de rareté et de mesurer les conséquences pour l'ensemble de la chaîne de production.

La deuxième partie pose une réflexion sur la notion de sous-activité. L'analyse des contraintes industrielles permet de mettre en évidence une sous-activité structurelle, l'étude de l'activité budgétée fait apparaître une sous-activité conjoncturelle. La réflexion porte sur les choix industriels de l'entreprise et de l'allocation de ses ressources.

IV- Conseils aux candidats

L'entraînement sur des études de cas de gestion est indispensable. L'objectif est certes d'acquérir une réelle technicité, mais surtout d'être en mesure de la dépasser afin de réfléchir au cadre de la mise en œuvre de la situation étudiée et au choix des outils à mobiliser ainsi qu'à leurs limites.

La préparation doit se fonder sur des ouvrages de niveau licence et master type DCG et DSCG et aussi sur des ouvrages plus théoriques et des articles de fonds propres à alimenter la réflexion sur les méthodes et les techniques.

Épreuve portant sur les techniques de gestion Option C : action et communication commerciales

Sujets

Quatre cas ont été proposés aux candidats. Ils couvraient des aspects généraux et des techniques du marketing.

Haliburger

- Activité/champ thématique : Produits Halal
- Problématique : Développer son réseau de restauration rapide de produits halal par la franchise, et/ou se diversifier dans un concept de supermarché de centre ville
- Points à développer : franchise, positionnement, segmentation, marché-test

Barben

- Activité/champ thématique : Loisirs/Parcs d'attraction
- Problématique : Choisir et évaluer la politique de communication
- Points à développer : segmentation, khi2, stratégie créative, pré-tests de campagne, nouveaux médias.

Fabien Gram

- Activité/champ thématique : Fabrication et restauration de violons
- Problématique : renforcer sa présence sur le marché international, consolider le positionnement haut de gamme de son activité
- Points à développer : stratégies d'implantation à l'étranger, positionnement, capacité financière, stratégie de communication

Pub502

- Activité/champ thématique : écran LCD dans le réseau des taxis parisiens pour annonces commerciales et culturelles.
- Problématique : Evaluer la valeur client et choisir une stratégie de communication
- Points à développer : Life Time Value, marge nette, rentabilité, actualisation, stratégie de niche, positionnement

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 43

Moyenne : 9,42

Ecart type : 3,57

Note la plus haute : 18

Note la plus basse : 04

Répartition des notes	Nombre de candidats
4 ≤ note < 6	6
6 ≤ note < 8	14
8 ≤ note < 10	4
10 ≤ note < 12	4
12 ≤ note < 14	8
14 ≤ note < 16	4
16 ≤ note	3
Total	43

Commentaires du jury

I- Sur le fond

Trop de candidats ne sont pas parvenus encore cette année à une bonne compréhension de la problématique et/ou en font une interprétation beaucoup trop générale, sans tenir compte des éléments de diagnostic fournis dans le sujet.

L'introduction est souvent trop rapide, voire inexistante. La problématique du cas n'apparaît pas toujours clairement ou n'est que la reprise de celle de l'énoncé.

Les cas proposés ne nécessitent pas forcément l'exposé préalable d'un diagnostic et peuvent permettre une structuration plus dynamique que le plan traditionnel diagnostic/recommandations. La compréhension du contexte particulier de l'entreprise et de l'organisation du cas est déterminante. Un simple rappel de la situation ne suffit pas. Le jury attend une véritable analyse fondée sur des outils et des connaissances théoriques en relation directe avec le contexte et la problématique du cas.

Chaque cas dispose d'une problématique à laquelle il convient de donner des éléments de réponse. Il peut tout à fait faire l'objet d'une introduction et laisser la plus grande part de l'exposé aux stratégies et actions nécessaires pour apporter une réponse à la problématique.

Ainsi, si un diagnostic est nécessaire, il doit s'appuyer sur des éléments conceptuels, des grilles d'analyse ou des méthodologies qui peuvent structurer la démonstration.

Il est par ailleurs impératif d'appréhender et d'exploiter les données statistiques ou de gestion, ce que trop peu de candidats sont encore en mesure de faire.

Le jury rappelle l'importance des connaissances de gestion, au-delà des fondamentaux du marketing. On ne peut pas traiter un cas sans se poser la question du financement, et, selon les données disponibles, celle de la cohérence avec la situation financière de l'organisation étudiée et/ou des normes de la profession.

Nombreux sont les candidats qui proposent des solutions ou préconisations trop générales, ce n'est pas ce qu'attend le jury. Le candidat doit d'abord s'engager dans ses propositions et les justifier. Il pourra lors de l'entretien revenir éventuellement sur celles-ci ou les préciser, s'il le juge utile et pertinent.

La ou les solutions retenues selon le contexte du cas doivent se fonder aussi sur des références marketing maîtrisées qui sont en phase avec l'analyse et les choix opérés. Les questions du jury cherchent aussi à le vérifier.

Comme il a déjà été signalé dans les rapports précédents, ces préconisations devraient correspondre au moins à la moitié du temps imparti pour l'exposé.

Les meilleures propositions sont celles qui sont argumentées, cohérentes et pertinentes par rapport au contexte du cas proposé.

Si un aspect du sujet n'est pas familier au candidat, ce dernier peut dans la phase de préparation, tirer avantage des ressources de la bibliothèque du jury. Nous avons en effet constaté que des concepts pourtant au coeur du sujet n'avaient pas fait l'objet d'une consolidation préalable à la prestation.

Nombre de questions du jury peuvent être anticipées par le candidat qui doit s'y préparer pour conduire l'entretien qui suit l'exposé. Des concepts de base comme par exemple, le positionnement, le BFR, l'identité de marque, la rotation des créances clients, l'intérêt du Khi 2, les facteurs-clés du succès, la valeur perçue, les différentes mesures de l'efficacité d'une stratégie de communication ont été trop approximativement développés lors de l'entretien avec le jury.

Enfin, le libellé du sujet précise explicitement que le jury posera des questions d'ordre pédagogique et didactique. Trop de candidats sont encore pris au dépourvu, faute d'anticipation lors du temps de préparation en loge et font des propositions incompatibles avec le référentiel et le programme d'enseignement des classes choisies.

II- Sur la forme

Le temps d'exposé est bien maîtrisé par la plupart des candidats : Les 30 minutes d'exposé sont très rarement dépassées et de réels progrès ont été constatés dans la structuration de l'exposé.

La plupart des candidats utilisent le rétroprojecteur. Le jury tient à rappeler qu'un transparent sert à présenter le plan, à soutenir l'argumentation, illustrer un propos, schématiser une démarche, valoriser un choix. Il ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale. La surabondance exagérée de transparents particulièrement constatée cette année a bien souvent nui à la qualité de communication de l'exposé.

Les meilleures utilisations du rétroprojecteur proposées au jury ont permis surtout de bien structurer les propos et de synthétiser les propositions. Le tableau peut être habilement utilisé en complément, par exemple pour présenter un calcul.

Les candidats maîtrisent également relativement bien leur stress. Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et une expression fluide sont les principales qualités reconnues aux meilleurs candidats.

En outre, la préparation doit aussi porter sur l'approche pédagogique. Il est indispensable d'avoir une réflexion préalable sur les exploitations didactiques et pédagogiques possibles du thème du cas.

III- Analyse d'un sujet

La problématique du sujet Pub502 par exemple (cf annexe) était celle du lancement d'un nouveau produit / service dans un univers Business to Business. Il s'agit d'un nouveau support publicitaire multimédia dans les taxis parisiens, bon marché, facile à installer, sans concurrence directe, qui peut séduire des clients institutionnels (musées et théâtres, expositions, voir grandes marques françaises ou internationales...) ou des clients locaux (CHR ou services). Cet écran vise les usagers des taxis, donc principalement les touristes étrangers ou d'affaires.

La problématique du cas pouvait se décliner de la façon suivante : Comment se faire connaître et apprécier avec un budget de communication quasi nul et un réseau de taxis limité, alors que le marché de l'affichage numérique se développe, mais que la crise pèse sur les budgets de communication ?

Le questionnement centrait cette problématique sur un axe « gestion de clientèle » typiquement B to B avec en toile de fond l'adaptation du plan de communication à la valeur du client. Pour simplifier, la structuration de la clientèle ne retenait que deux segments : les « petits » clients locaux et les « gros » institutionnels.

Le candidat devait d'abord bien connaître le concept de valeur client et plus largement celui de Life Time Value (LTV). Il devait être capable d'en exposer le principe et de l'appliquer en calculant la LTV de chacun des deux segments de clientèle en prenant en compte les encaissements prévisionnels, les charges directes et indirectes, le taux d'attrition et l'actualisation. Cela permettait de conclure sur l'intérêt financier de privilégier les clients institutionnels.

Le candidat devait ensuite décliner une stratégie de communication adaptée pour chacun des deux segments en définissant successivement le positionnement du support multimédia, l'objectif visé, les cibles B to B primaires et secondaires, la copy stratégie du message et un choix de medias et supports adapté aux caractéristiques des cibles et aux moyens limités de l'entreprise (internet, webzines, web2, marketing direct, événements, relations publiques avec les prescripteurs....)

IV- Conseils aux candidats

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

- l'adéquation de la problématique choisie au contexte du cas
- la précision du diagnostic en relation avec la problématique posée
- la cohérence, la justification et le réalisme des propositions
- la qualité de synthèse et d'appropriation du cas
- la mobilisation des concepts et références adéquats
- l'usage des outils de gestion appropriés

- la structuration de son exposé et le respect du temps imparti
- les qualités de communication, de conviction et de réactivité
- une gestion des supports de communication adaptée
- la pertinence de la proposition didactique et pédagogique

Il est évident que ces exigences nécessitent un entraînement : entraînement pour mobiliser rapidement les concepts et méthodologies nécessaires à la résolution d'un cas, consolidation des connaissances et de la pratique des outils de gestion, entraînement dans la recherche de solutions réalistes, actuelles et pertinentes, entraînement enfin dans la gestion des supports utiles à la qualité de communication.

Épreuve portant sur les techniques de gestion Option D : Informatique de gestion

Sujet

Le sujet est reporté en annexe, en raison de son volume. Il s'agit d'un cas de *refactoring* d'une application *open source* de gestion de colloques scientifiques. Cette application a été développée sous la direction de M. le Professeur Philippe Rigaux et, au vu du code, par quelques générations d'étudiants du début de ce siècle. Une version entièrement revue est disponible depuis peu, tenant compte des évolutions des pratiques de programmation PHP, telles qu'exposées par exemple dans Rigaux, Ph. (2009). *Pratique de MySQL et PHP. Conception et réalisation de sites web dynamiques*. Paris, Dunod. Mais l'Association Francophone de Comptabilité (et non « Française », comme indiqué par mégarde dans le sujet) a utilisé de 2007 à 2010 la version d'origine, modifiée à la marge.

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : **5**

Moyenne : **12,4**

Écart type : **4,92**

Note de la meilleure prestation : **17**

Note la plus basse : **05**

Répartition des notes	Nombre de candidats
$4 \leq \text{note} < 6$	1
$6 \leq \text{note} < 8$	0
$8 \leq \text{note} < 10$	0
$10 \leq \text{note} < 12$	1
$12 \leq \text{note} < 14$	1
$14 \leq \text{note} < 16$	0
$16 \leq \text{note}$	2
Total	5

Parmi les cinq candidats qui ont été auditionnés, deux ont su montrer de bonnes connaissances associées à une pédagogie adaptée ; pour deux autres, quelques erreurs et autres impasses ont affaibli le propos ; enfin, le dernier candidat a laissé passer dans son argumentaire certains faux-sens ou contresens gravement dommageables.

Commentaires du jury

On ne donnera pas ici un corrigé-type, car plusieurs solutions convenables peuvent être envisagées pour chaque question. On notera au passage que le sujet contenait quelques ambiguïtés et, ce, de façon volontaire. Il est en effet peu fréquent que les exigences d'un client soient univoques et un informaticien de gestion doit être formé à identifier les zones d'incertitude d'un problème à résoudre.

Enjeux organisationnels (Q1)

Tous les candidats ont su lister convenablement les critères de choix entre les quatre solutions proposées. Toutefois, le jury a été surpris par deux erreurs répétitives alors qu'inattendues :

- la question de la pérennité d'une solution technique voit son importance sous-estimée, cependant que ce cas est un bon exemple du fait que l'*open source* n'est pas une garantie en la matière, pas plus que ne le serait une solution hébergée ;
- si l'existence de compétences a été notée fort justement à propos des solutions « développement en interne » ou « adaptation d'un *open source* », le coût de ces ressources a été systématiquement oublié.

Enfin, les agréables tableaux de synthèse présentés n'ont pas été convenablement contextualisés : une association de quelques centaines de membres, n'ayant pas de personnel permanent et se reposant sur des bonnes volontés universitaires, a des critères de choix distincts de ceux d'une grande entreprise.

Partie développement (Q2 à Q4)

Le formalisme *Entity-Relationship* de l'annexe 5 a surpris, semble-t-il. Il s'agit pourtant d'une représentation remontant aux travaux de Ted Codd et Peter Chen des années 1970, présente qui plus est dans la grande majorité des outils de modélisation en complément d'UML. Parmi les éléments à prendre en compte dans une refonte de la base de données, on doit citer :

- La gestion des héritages, autour des individus. Le milieu scientifique est en fait petit et il est normal qu'un même chercheur soit auteur ou co-auteur de plusieurs communications, réviseur (ou *reviewer*) d'autres et enfin organisateur du congrès. Il convient donc de distinguer l'entité « chercheur », unique porteuse d'attributs, de ses rôles multiples.
- Quelques attributs discutables : l'affiliation devrait faire l'objet d'une table spécifique, si du moins il était possible d'obtenir une liste fiable et stable des laboratoires de recherche. L'adresse de courriel est **nécessairement** unique mais son usage comme clé suppose dans le SGBD un mécanisme de propagation des changements : il est en effet fréquent que, sur les quelques mois de préparation d'un congrès, de 10% à 15% des adresses changent.
- Quelques difficultés sémantiques mal comprises, comme la position de l'auteur. Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, et Takeuchi, H. and I. Nonaka (1986). "The new new product development game." *Harvard Business Review* 64(1): 137-146 comprennent bien les mêmes auteurs, mais l'ordre importe. Au passage, le second article est considéré comme la fondation de la méthode Scrum.

Comme les questions 3 et 4 appelaient implicitement un diagramme de classes en contexte, le jury attendait pour la question 2 soit un diagramme de classes de stéréotype <<entity>> soit, directement, un diagramme *Entity-Relationship*. Ajouter un MCD Merise obligeait à un effort dont la contrepartie n'est pas apparue comme évidente ; effort qui s'est souvent traduit par une erreur récurrente, la « promotion » induite d'une association en entité, dans le cas du rapport ou de l'auteur.

Pour la question 3, le jury a été surpris que les candidats n'aient pas spontanément proposé de créer des vues relationnelles, quitte à les encapsuler dans des méthodes de classe. Ces deux vues étaient si simples que le gain de temps en eut été appréciable.

Enfin, les réponses à la question 4 ont été de qualités inégales. Néanmoins, un des candidats a fort justement fait remarquer qu'il lui semblait préférable de proposer du pseudo-code afin de sensibiliser ses étudiants à la difficulté intrinsèque de l'algorithme à créer tout en occultant les subtilités syntaxiques liées au choix du langage. C'était précisément l'objectif de la question et le jury a su apprécier cette réponse.

Partie réseau – sécurité (Q5 et 6)

Le jury a pu regretter que la culture des candidats soit manifestement plus solide en matière de développement que d'infrastructure. Concernant la sécurisation des connexions :

- La plupart des propositions de chiffrement (et non chiffrage !) SSL ou TLS ont été traduites par des diagrammes de séquence comprenant de lourdes erreurs ou interversions.
- Les quelques propositions d'authentification à base de certificats n'étaient que faiblement crédibles : difficilement applicables à une population de chercheurs passablement nomades, dénuées de mentions d'une authentification à plusieurs facteurs et omettant même les références au standard X509.
- Plus surprenant pour le jury, l'absence totale de mention des fédérations ou délégation d'identités, de type Open ID, Liberty Alliance ou autre. De facto, la quasi-totalité des institutions mondiales d'enseignement supérieur et recherche utilise le protocole Shibboleth (<http://shibboleth.internet2.edu/>), développement d'origine Internet 2 datant de plus de 10 ans ; il devrait être maintenant plus largement connu.

Le jury apprécie de constater que diagramme de déploiement UML semble maintenant maîtrisé. La question 6 ne comprenait guère de difficultés, si ce n'est :

- que les candidats doivent pouvoir discuter des mérites comparés des solutions de protection avec un ou deux pare-feu,
- que la différence, en termes de couches OSI, entre un pare-feu et un routeur filtrant doit être connue,
- que les règles de retour de filtrage doivent être affinées, en distinguant clairement le filtrage en mode *stateless* de celui en mode *stateful inspection*,
- que SSH permet d'encapsuler FTP, pas de le remplacer, et que RDP, pour l'accès distant, et WebDAV, pour les fichiers, sont des alternatives à étudier y compris dans le monde Linux,
- qu'enfin, le nécessaire et rapide passage à IPv6 rend caduques les techniques de translation d'adresses (NAT) utilisées classiquement en lycées, ne serait-ce que parce que le nombre potentiel d'adresses à cacher peut excéder de plusieurs ordres de grandeur celui des ports attribuables.

Une candidate a intelligemment proposé une solution où le poste administrateur était situé à l'extérieur de la zone sécurisée, « à domicile ». Le jury a apprécié cette proposition à sa juste valeur.

Conseils aux candidats

Evidemment, le jury a tenu compte de la justesse des solutions présentées, du moins en fonction des hypothèses retenues par les candidats et énoncées comme telles. En l'absence d'un réel dialogue avec le « client » autour des exigences énoncées, la cohérence interne de la solution retenue prenait en effet le pas sur une cohérence externe que le volume réduit de l'énoncé rendait illusoire.

Le jury a tout particulièrement apprécié une attitude observée chez tous les candidats de cette session consistant, pour chaque question, à clore l'exposé par un retour sur les éléments de connaissance que la réponse permettait de faire passer auprès d'une population estudiantine. Ceci n'était pas demandé, ni dans l'énoncé ni dans les rapports précédents du jury, mais est apparu tellement pertinent qu'il est dorénavant fortement recommandé aux candidats futurs de l'intégrer dans leur préparation.

ANNEXES : Exemples de sujets d'épreuves d'admission

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2010

SECONDE ÉPREUVE

**Résolution de problèmes
comportant l'utilisation de techniques de gestion**

Option A :

ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE

SUJET N° 1

Durée de préparation : 4 heures

Durée de l'épreuve : 1 heure

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.

Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.

Cas « DOMITIC »

En 1992, Dominique PAGET, après l'obtention d'un diplôme de technicien supérieur en informatique, décide de créer sa propre activité, face à un marché de l'emploi très contraint, suite à la guerre du Golfe. Il choisit de devenir installateur d'alarmes.

Il s'aperçoit, très vite, qu'il n'est pas capable de faire face à la demande grandissante. Il est obligé de recruter plusieurs salariés pour honorer les nouvelles commandes toujours plus importantes. Les années 90 connaissent un développement exponentiel des installations d'alarmes et plus globalement de domotique. Il devient un véritable chef d'entreprise avec plus de 50 salariés en 2000. Il crée la SA DOMITIC. Afin de répondre aux demandes de ses clients et aux évolutions du marché de la domotique, il développe les services de téléassistance.

Au-delà de sa zone d'activité, aujourd'hui le Nord-Pas-de-Calais, la Picardie, La Champagne-Ardenne et la Normandie (Haute et Basse), DOMITIC propose à ses clients d'entrer en relation avec des installateurs partenaires pour les zones géographiques non couvertes.

L'activité s'organise autour de trois axes :

- L'installation de matériels sur sa zone d'activité
- L'assistance technique et commerciale des installateurs pour les dépannages, mises en service et études
- La vente de matériel par Internet sur www.domitic.com

Le principal objectif de DOMITIC est de démocratiser l'accès à des solutions professionnelles en proposant des outils et services en ligne innovants :

- Accès à toutes les informations du fabricant : catalogue, notices, descriptions détaillées
- Vente en ligne et mise en ligne d'un configurateur domotique.
- Alarme certifiée NFA2P, domotique X2D, gestion des ouvrants, des automatismes, de l'éclairage, du chauffage, DOMITIC propose une large gamme de produits innovants, de fabrication française
- Téléassistance

Stabiliser l'organisation pour faire face à la croissance

La vente de services domotiques a connu une très forte croissance accompagnée d'un recrutement important. Chaque service a géré ses propres ressources humaines. Mais, aujourd'hui, il s'agit de structurer l'ensemble et de se doter d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

DOMITIC est passé de 80 employés en 2007 à 296 en 2010. Un centre d'appel pour l'assistance client a été créé en janvier 2009. En moins de 2 ans, ce service a nécessité le recrutement de 80 personnes. La moyenne d'âge est de 32 ans avec une majorité de femmes (75%).

Le directeur des ressources humaines a besoin de structurer le service Ressources Humaines et les différents niveaux d'encadrement avec le souci permanent d'accompagner l'évolution constante de l'activité et des effectifs. Il a pu recruter de nouveaux collaborateurs et consolider ainsi les moyens du service RH. Ce qui a permis notamment de formaliser les processus de travail et de concevoir des tableaux de bord.

Choisir une démarche

À partir de ce moment, pour Dominique Paget, le problème de sa société n'était pas de décider et de mettre en œuvre des actions, mais surtout la difficulté à prendre du recul et à sortir « le nez du guidon » pour organiser la réflexion et prioriser les actions.

Pour faire face dans l'urgence aux problèmes posés par cette forte croissance, sous l'impulsion de Dominique Paget et du directeur des ressources humaines, le comité de direction a invité chaque service à engager un certain nombre d'actions concernant les ressources humaines : travail sur les grilles de rémunération, réorganisation des équipes...

Le directeur des ressources humaines souhaite repérer les priorités dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agit aussi d'adapter la gestion des ressources humaines aux exigences de performance et de compétitivité, et de rendre les métiers attractifs pour faciliter les recrutements et fidéliser les salariés.

Établir un état des lieux

De petits groupes de travail 4 à 5 personnes ont été constitués autour des pratiques professionnelles des métiers assistance client, vente et encadrement. Ils font état de dysfonctionnements à plusieurs niveaux :

- traitement des informations ;
 - historique des demandes et des réponses clients ;
 - des enjeux et les évolutions économiques de l'entreprise ;
 - des procédures qualité et de l'organisation.

À partir de la mise à plat du « parcours client » dans l'entreprise, un travail approfondi de formalisation des process transverses met en évidence un empilement des pratiques professionnelles.

Signe d'une forte réactivité à la croissance, cet enchevêtrement est en même temps responsable d'un grand nombre de doublons et de zones d'ombre sur le « qui fait quoi ». Comme le système actuel de gestion informatique de la relation client ne permet pas de répondre aux exigences qualité (traçabilité, fiabilité) cela se traduit par un grand nombre de réclamations qui dessert l'image de l'entreprise auprès des clients.

Dans le même temps, les travaux de groupe sur les pratiques font ressortir : dans le contexte d'une croissance pas toujours maîtrisée, l'engagement et la réactivité sont valorisés ; il existe un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise en plein développement ; les compétences techniques et d'expert notamment pour les métiers de l'assistance sont reconnues ; et une forte motivation permet d'adapter ces compétences aux évolutions des produits et des services.

Une stratégie RH cohérente

Le comité de direction et les partenaires sociaux partagent ces constats. Ils sont convaincus de la nécessité d'une organisation stabilisée et souple capable d'anticiper les évolutions tout en continuant à gérer les inévitables urgences quotidiennes liées à la croissance de l'activité (nouveaux produits, nouveaux clients et nouvelles exigences, recrutement et intégration).

Vous avez en charge l'analyse de la situation de DOMITIC.

Le comité de direction demande au DRH, de préparer les priorités et plans d'actions RH, pour faire face à des prévisions d'augmentation très forte de l'activité.

Le DRH vous sollicite comme un appui externe pour identifier les priorités d'action dans le cadre d'une démarche compétence, en vous fondant sur des argumentations théoriques et votre diagnostic.

Annexe

Comptes rendus de plusieurs groupes de travail

Groupe de travail constitué d'un cadre et de 4 techniciens de maintenance, un itinérant et trois sédentaires basés au centre de téléassistance.

Compte rendu du 5 février 2010

Nous avons choisi de nous réunir trois fois une heure sur la période de 2 novembre 2009 à janvier 2010. Monsieur Alin, responsable commercial a fait le lancement de notre première rencontre (objectifs, méthode et cahier des charges) et nous a participé à l'élaboration de nos conclusions.

Lors de notre première rencontre, nous avons décidé de faire chacun un listing des difficultés rencontrées au quotidien par chacun d'entre nous. Après une phase de discussion commune, chacun a pu enrichir cette liste pour notre seconde réunion.

À partir de ces différents éléments, nous avons recherché quelles étaient les difficultés communes rencontrées par les uns et les autres (voir compte rendu de la réunion du 21 décembre 2009).

Pour répondre à la commande qui nous a été faite, à savoir rendre nos conclusions en faisant état du fonctionnement de nos services, en choisissant trois axes prioritaires d'amélioration, nous avons fait les trois constats suivants :

- une même information concernant une panne, une réclamation, une demande d'information par un client passe souvent par plusieurs personnes ;

- nous ne disposons pas d'informations toujours fiables, actualisées des demandes et des réponses clients. C'est trop souvent le client qui doit donner les informations. Certaines suffisent, mais demandent du temps, d'autres souvent d'ordre technique ne sont pas suffisantes et génèrent une perte de temps plus importante encore ;

- les procédures ne sont pas assez claires. Entre nous, il y a des différences importantes d'interprétations et la qualité du service s'en ressent.

Groupe de travail constitué de 4 cadres, un superviseur de la téléassistance, un responsable commercial (Monsieur Alin), le responsable de la formation et un ingénieur.
Compte rendu du 15 février 2010

Notre groupe de travail ne s'est en réalité réuni qu'une seule fois, aujourd'hui. Nous avons décidé de faire ce bilan à partir de notre participation à différents groupes de travail sur les pratiques dans les différents pôles d'activité. L'un d'entre nous a notamment participé à un groupe de techniciens sur l'assistance client. Les autres ont suivi des groupes de télévendeurs et un groupe d'informaticiens.

Tout d'abord, nous avons tous été agréablement surpris par la démarche très volontaire de l'ensemble des groupes. Au début, lors de leur première rencontre, les salariés avaient du mal à percevoir ce qu'on attendait d'eux dans ces groupes de travail. Ils n'en percevaient pas les enjeux pour DOMITIC et pour eux-mêmes. C'est seulement quand ils ont commencé à évoquer leurs pratiques quotidiennes et les problèmes rencontrés qu'ils ont perçu l'intérêt et la finalité de ce travail.

Sans revenir sur les bilans effectués par les différents groupes, lors de notre réunion du 15 février, nous avons décidé de retenir les trois points suivants supports possibles d'amélioration de notre organisation.

- Les collègues sont fiers d'appartenir à DOMITIC. Ils s'y investissent pleinement, les évolutions ont été très rapides en début de carrière (pour les plus anciens qui ont participé à la croissance de DOMOTIC), le processus d'intégration (formation de trois semaines parrainage et accompagnement par l'encadrement de proximité) ne sont pas étrangers à cette culture.
- La régulation des dysfonctionnements se fait grâce à un bon encadrement de proximité, très présent, mais aussi trop pris par le court terme pour percevoir les enjeux et évolutions économiques de DOMITIC. Ces dysfonctionnements assez bien régulés par la proximité pourraient être en grande partie éliminés en améliorant les relations inter-équipes, inter-services et en travaillant sur les process.
- Pour améliorer la qualité et le service client, il devient indispensable d'avoir une vision plus globale sur nos activités. Ceci passe notamment par une politique globale de GRH, afin de mieux répondre aux attentes des salariés et de mieux répondre aux évolutions d'activité de DOMITIC.

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE

« ÉCONOMIE ET GESTION »

SESSION 2010

SECONDE ÉPREUVE

**Résolution de problèmes
comportant l'utilisation de techniques de gestion**

Option A :
ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE

SUJET N° 2

Durée de préparation : 4 heures

Durée de l'épreuve : 1 heure

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.

Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.

Cas SF

Le groupe SF est présent dans 18 pays répartis sur 4 zones géographiques (Europe, Amérique, Asie, Pacifique) et, avec un effectif de 4000 salariés, il est l'un des premiers fabricants mondiaux de générateurs électrochimiques. Avec un chiffre d'affaires de 609,4 millions d'euros au titre de l'année 2008, SF se positionne comme leader mondial sur son marché.

La France compte 3 sites de production SF: Poitiers, Nersac et Bordeaux et un siège social à Bagnolet. Chaque site représente une ligne de produits.

Le site de Poitiers emploie environ 600 personnes sur une surface de 14 hectares dont 35 000 m² de locaux. Il développe des systèmes d'énergie à hautes performances, des générateurs spéciaux sont utilisés dans les domaines militaires et spatiaux afin de réaliser la propulsion et l'alimentation de missiles, satellites et lanceurs. L'établissement dispose d'une réelle autonomie dans la gestion de son activité et bénéficie de moyens humains importants :

- Les métiers de production : conducteurs de ligne, opérateurs de production (poste de brasage, câblage, gainage, soudure électrique, soudure ultra son, soudure laser, empilage mécanique, contrôle...).
- Encadrement de production (superviseurs, chefs d'unités) R&D, service technique, bureau d'études, méthodes, essais, ingénierie, logistique, maintenance...).
- Les services supports : achat, commercial Ressources Humaines, comptabilité, contrôle de gestion, SI, sécurité, environnement, qualité...

Cette richesse des métiers proposés est renforcée par la diversité des profils, des expériences et des parcours professionnels de chaque collaborateur.

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil important dans la gestion des ressources humaines. Elle consiste à anticiper à moyen et long terme les mutations pour en gérer les conséquences en matière de ressources humaines (volume, compétences, coûts) et à mettre en place des plans d'action (formation, mobilité, recrutement...) collectifs et individuels prenant en compte les anticipations.

La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la loi sociale dite loi Borloo institue pour tout établissement de 150 personnes ou pour tout groupe au-delà de 300 salariés :

- Une négociation triennale avec le comité d'entreprise afin de l'informer et de le consulter sur la stratégie de l'entreprise et les conséquences qu'elle pourrait avoir sur les emplois et la rémunération.

- Une négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC et sur ce qui en découle : formation, VAE, bilan de compétences, accompagnement à la mobilité des salariés.
- En cas de Plan de Sauvegarde de l'emploi, ces négociations sont indispensables sous peine d'annulation du plan et d'astreinte.

La GPEC peut faire l'objet d'accords d'entreprise. Depuis 2005, 570 accords ont été signés et enregistrés. Ces accords concernent 1,4 million de salariés et sont principalement conclus dans des entreprises de grande taille avec une forte représentation des entreprises dont l'effectif est compris entre 300 et 1000 salariés.

Chez SF l'ouverture des négociations a eu lieu le 29 juin 2006. Les négociations se font avec les Délégués Syndicaux Centraux (DSC). Deux réunions se sont déroulées et le sujet a été abordé par la suite, lors de différentes rencontres, avec les DSC. Régulièrement, il a été exprimé, en CCE notamment, une opposition forte à une signature d'un accord GPEC comportant un volet « défensif », sujet que la direction entend inclure dans un éventuel accord. Il a été conclu lors de la réunion des DSC du 17 juillet 2008 que les conditions nécessaires à un accord n'étaient pas réunies et la négociation s'est conclue par un constat de désaccord.

Un certain nombre d'outils existe cependant sur le site de Poitiers comme les entretiens annuels d'appréciation, les entretiens de carrière, le passeport formation... mais sans objectif de signature d'accord qui ne se ferait qu'au niveau de la société. L'objectif est de formaliser une démarche GPEC : il s'agit de faire le point de ce qui existe et d'améliorer les outils déjà en place, de les renforcer et de les articuler dans une démarche globale.

A la suite de l'échec des négociations, pour signer un accord et pour ne pas provoquer ni tensions, ni confusions, cette démarche est nommée « démarche de gestion par anticipation des besoins de compétences », GABC et non GPEC. Cette démarche répond à des enjeux multiples :

- Enjeu juridique : être conforme aux exigences et recommandation des textes.
- Enjeu opérationnel : maintenir et développer les compétences, dynamiser les carrières, anticiper les départs en retraite.
- Enjeu social : donner une visibilité aux salariés et améliorer l'image du service RH.

Le chantier s'étale sur plusieurs mois et peut être décomposé en trois grandes phases :

- Une phase de construction avec la définition du cadre juridique et l'état des lieux.
- Une phase de mise en œuvre où chacun des outils existants a été repensé et optimisé si besoin pour l'intégrer dans une démarche globale et cohérente.
- Une phase de pérennisation avec la construction d'un plan de communication interne et la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation.

Un état des lieux a été réalisé par la Directrice des Ressources Humaines à l'aide de différents outils, des extraits figurent en annexes.

Vous avez en charge l'analyse de la situation de SF.

La Directrice des Ressources Humaines vous sollicite comme un appui externe pour identifier les priorités d'action permettant de formaliser la démarche GPEC sur le site de Poitiers, en vous fondant sur des argumentations théoriques et votre diagnostic.

Annexe 1 : Analyse des risques psychosociaux

Analyse des risques psychosociaux (réalisée à partir d'un questionnaire établi par l'Université de Liège et déployé par la médecine du travail, extraits).

L'ancienneté dans le poste ou dans l'entreprise est un facteur de motivation et d'épanouissement. La mobilité joue un rôle essentiel à ce niveau.

Les thèmes « avenir » (en lien avec le marché du travail, l'emploi, le métier, les conditions générales de travail, le sentiment d'être acteur de sa vie professionnelle, la confiance en l'entreprise) et « risque » (en lien avec la stabilité de l'emploi, le niveau de responsabilité endossé, l'autonomie d'action en cas d'incident ou de pénibilité, au travail, la sécurité physique ou morale) suscitent le plus d'inquiétude.

Annexe 2 : Les attentes vis-à-vis du service RH

Recensement des attentes des différents acteurs internes à l'entreprise vis-à-vis du service RH, (réalisé au cours de réunions sous forme de brainstorming).

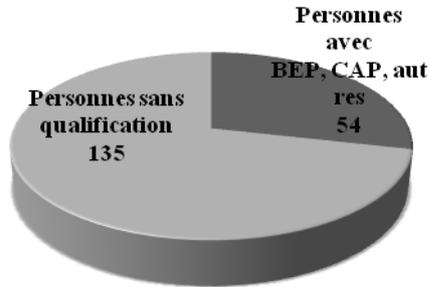
Certaines carences ont été relevées :

- Aucune étude sur l'évolution des métiers n'est réalisée.
- L'ancienneté dans le poste n'est pas connue.
- Les descriptions de postes disponibles sont peu nombreuses et pas toujours mises à jour.
- Les formulaires d'évaluation des entretiens annuels ne remontent pas tous au service RH : certains responsables de service ne se sentent pas à l'aise dans la conduite d'entretien.
- Au niveau du plan de formation seules 25 personnes n'ont pas bénéficié de formation professionnelle continue dans les cinq dernières années. SF réalise un effort de financement de la formation de plus de 3% de la masse salariale et plus de 10 000 heures de formation par an.

Annexe 3 : Étude sur le degré d'employabilité

Étude réalisée pour mesurer le degré d'employabilité des salariés axée sur les salariés sans qualification, les salariés détenant un CAP/BEP sans lien avec leur métier SF.

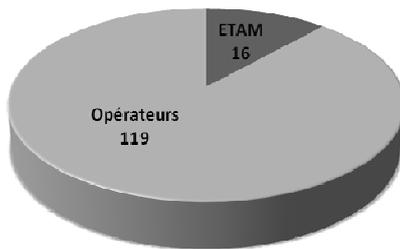
Répartition de la population



Cette population fragile représente 189 salariés soit près de 32% de la population du site. Les personnes concernées se situent dans les différentes unités de production.

I Personnes sans qualification : 135 salariés.

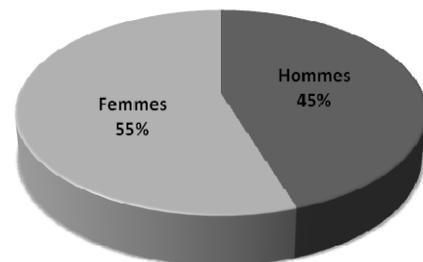
Répartition par CSP

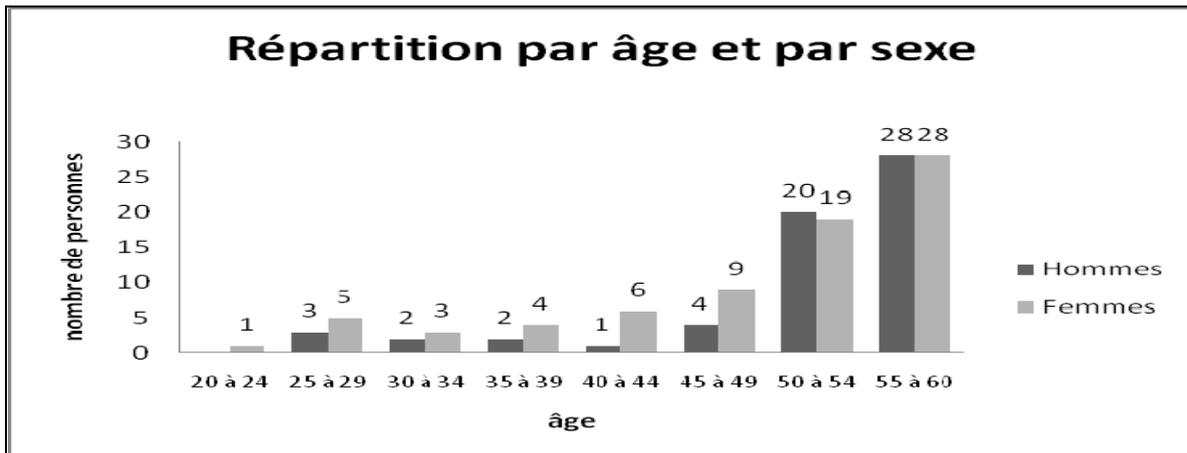


Soit :

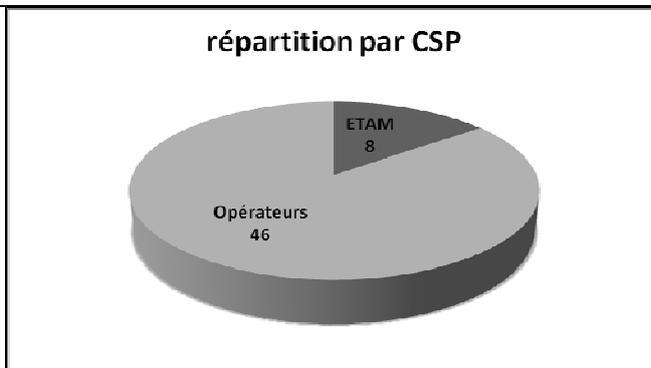
- 42 % de la population opérateur,
- 9 % de la population ETAM.

Répartition hommes/femmes



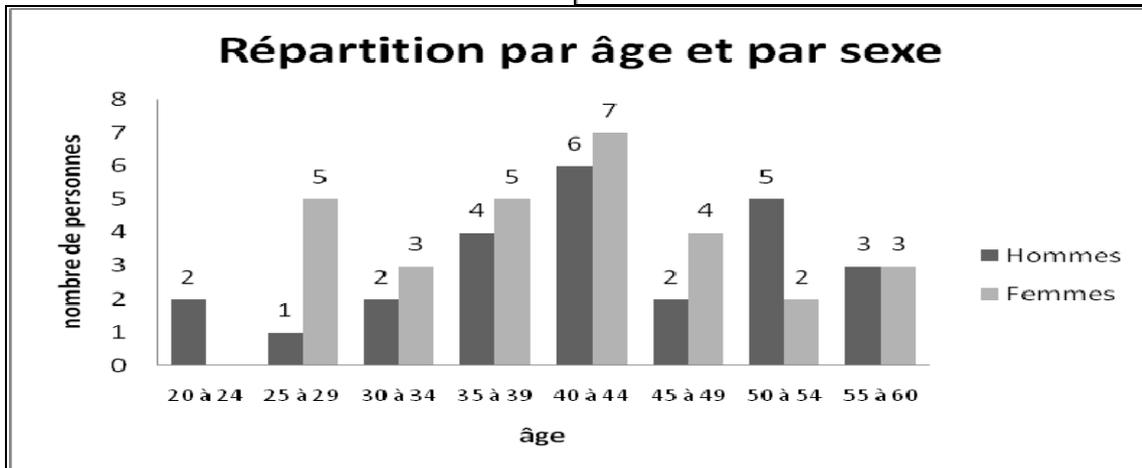
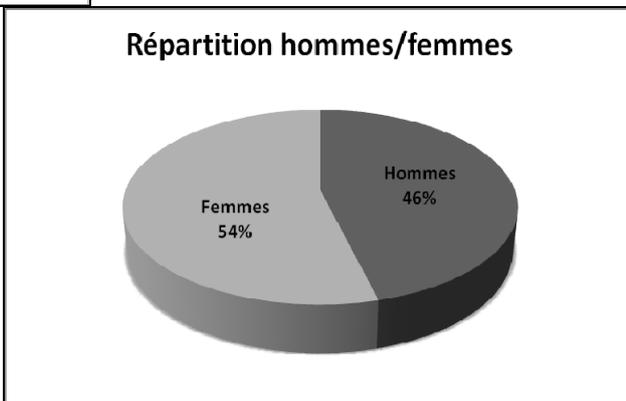


II Personnes avec un BEP/CAP non lié à leur métier SF : 54 salariés.



Soit :

- 42% de la population opérateurs
- 9% de la population ETAM



Annexe 4 : Bilan social (extraits)

1.1 EFFECTIFS

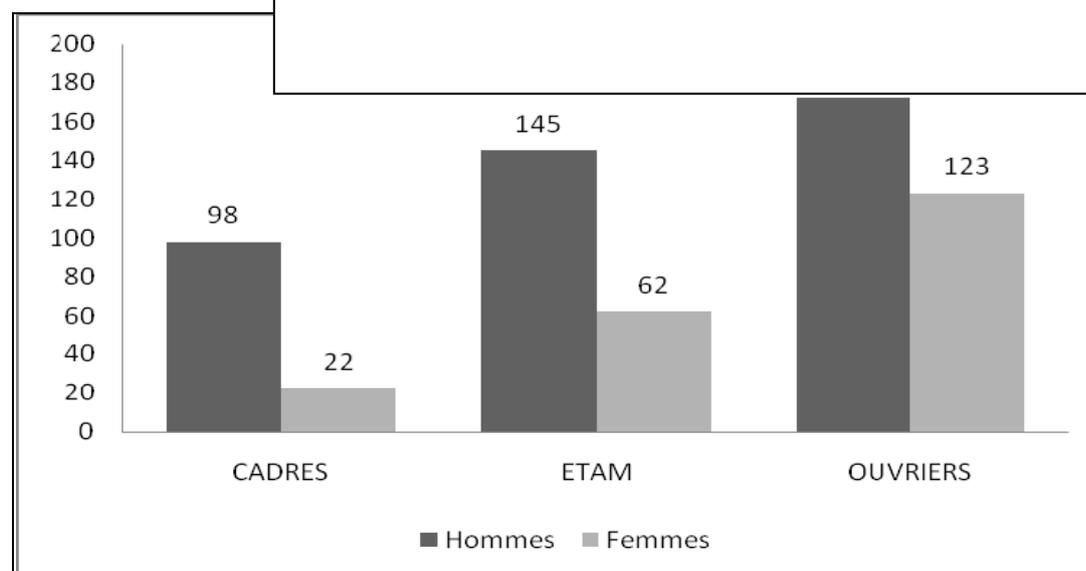
EFFECTIF TOTAL AU 31 DECEMBRE (indicateurs 11-113-115)

	2006				2007				2008			
	IC	ETAM	OUV	TOTAL	IC	ETAM	OUV	TOTAL	IC	ETAM	OUV	TOTAL
CDI	108	208	284	600	115	202	278	595	118	193	294	605
CDD 113	2	3		5	2	1		3	2			2
Apprentis		13	1	14		15	1	16		11	1	12
Contrats Pro		1		1		1		1		3		3
TOTAL 111	110	225	285	620	117	219	279	615	120	207	295	622
Répartition H/F 115												
Hommes	94	163	166	423	98	157	166	421	98	145	172	415
Femmes	16	62	119	197	19	62	113	194	22	62	123	207

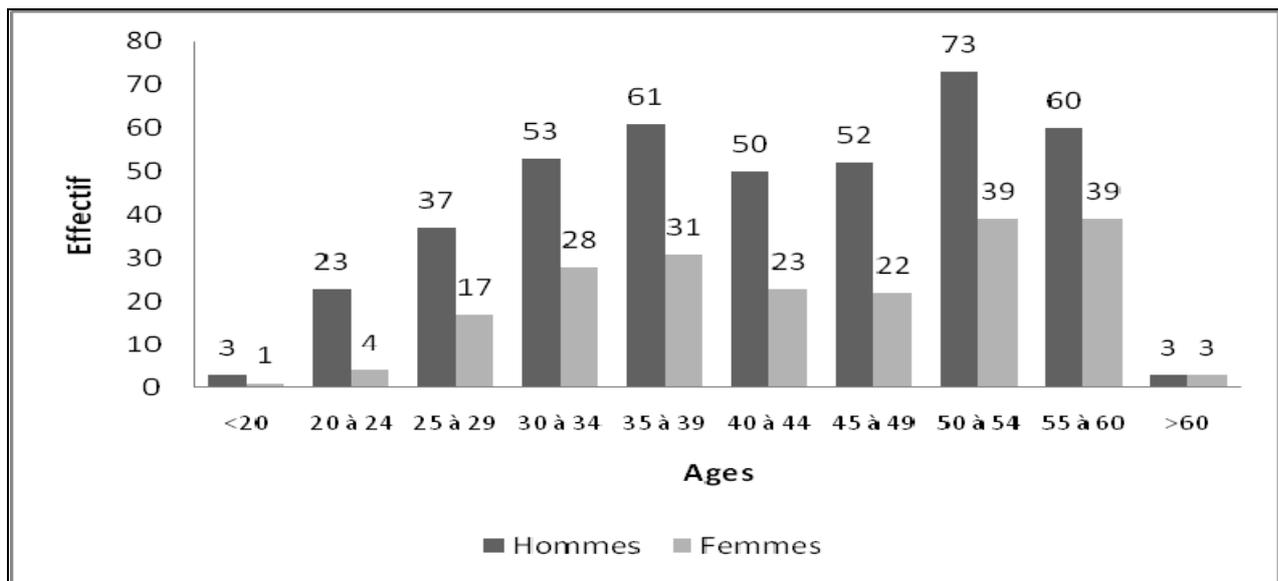
Commentaires :

- L'effectif a progressé de +7 personnes à fin 2008 (+10 CDI).
- Le niveau d'encadrement continue d'augmenter.
- 33% d'effectif féminin (1% de plus).

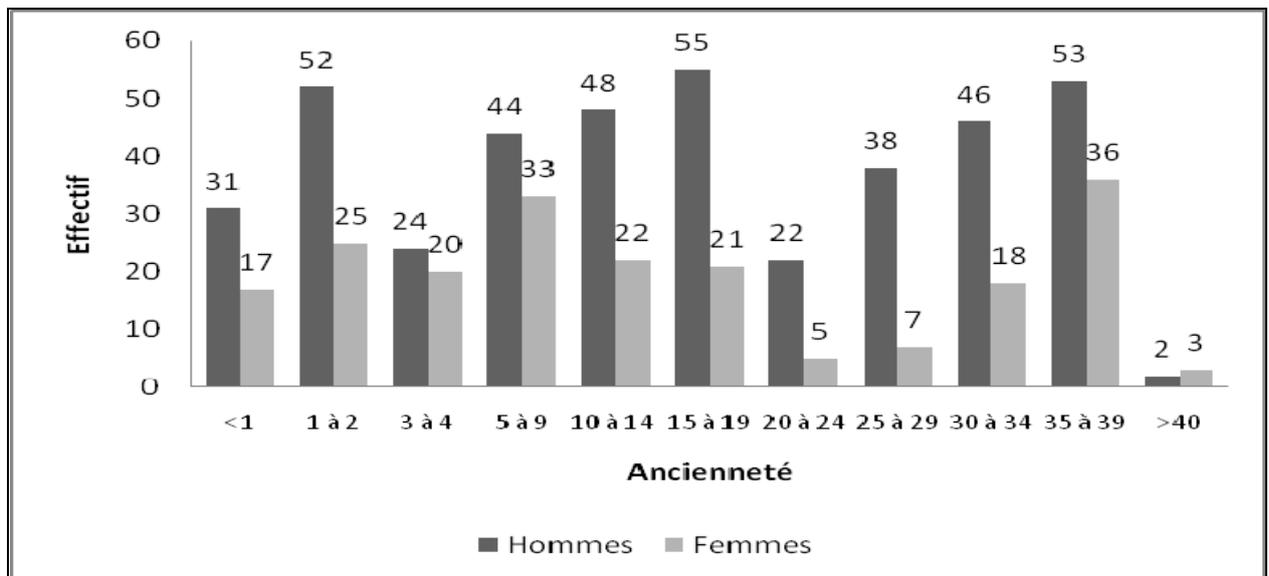
REPARTITION PAR C



PYRAMIDE DES AGES AU 31.12



PYRAMIDE DES ANCIENNETES AU 31.12



CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2010

SECONDE ÉPREUVE
Résolution de problèmes
comportant l'utilisation de techniques de gestion

Option B :
ÉCONOMIE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

SUJET N° 1

Durée de préparation : 4 heures

Durée de l'épreuve : 1 heure

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.

Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.

Le sujet comprend deux dossiers totalement indépendants

AVERTISSEMENT

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

DOSSIER 1

CAS HERMES

On vous communique les états financiers du groupe de luxe HERMES (fabrication de foulards en soie, de cravates, de maroquinerie, de montres et de joaillerie et d'arts de la table).

Les documents communiqués sont :

- le compte de résultat consolidé (annexe 1) ;
- le bilan consolidé (annexe 2 et 3) ;
- le tableau de flux de trésorerie consolidés (annexe 4) ;
- le détail du calcul de la capacité d'autofinancement (annexe 5).

Travail à faire :

- **Effectuer un diagnostic financier.**
- **Les comptes présentés sont des comptes consolidés qui sont, par nature, différents**

des comptes sociaux.

Présenter les points spécifiques aux comptes consolidés qui apparaissent dans les comptes du groupe HERMES et définir de manière précise les termes, concernés.

- **Si vous deviez évaluer le groupe HERMES, quelles seraient les méthodes que vous utiliseriez ?**

Faire une approche de valorisation en utilisant la méthode des cash flow futurs actualisés en prenant comme hypothèse une augmentation annuelle de la capacité d'autofinancement de 5% par an.

- **En droit comptable français, un règlement comptable sur la comptabilisation des opérations de fusion a été adopté au cours des années précédentes afin de rapprocher le contenu d'un bilan fusionné de celui d'un bilan consolidé.**

Quels sont aujourd'hui les points communs et les différences restantes entre les comptes nés de la consolidation de deux sociétés et les comptes issus de la fusion des dites sociétés ?

Expliciter.

HERMES

Annexe 1

ÉTATS FINANCIERS ABRÉGÉS

Compte de résultat consolidé 2008

(en millions d'euros)	2008	2007
Produits des activités ordinaires (note 3)	1 764,6	1 625,1
Coût des ventes (note 4)	(624,5)	(570,6)
Marge brute (note 4)	1 140,1	1 054,5
Frais administratifs et commerciaux (note 5)	(612,2)	(570,4)
Autres produits et charges (note 6)	(78,8)	(69,6)
Résultat opérationnel courant	449,2	414,5
Autres produits et charges non courants (note 7)	-	9,2
Résultat opérationnel	449,2	423,7
Résultat financier (note 8)	17,6	12,3
Résultat avant impôt	466,8	436,0
Impôt sur les résultats (note 9)	(160,1)	(143,8)
Part dans le résultat des entreprises associées (note 16)	(11,4)	1,6
Résultat net de l'ensemble consolidé	295,3	293,8
Part revenant aux intérêts minoritaires (note 22)	(5,0)	(5,8)
Résultat net - Part du groupe	290,2	288,0
Résultat net par action (en euros) (note 10)	2,76	2,71
Résultat net dilué par action (en euros) (note 10)	2,76	2,71

Les numéros de notes renvoient à l'annexe aux comptes consolidés 2008 en tome 2 du rapport annuel.

HERMES

Annexe 2

Bilan consolidé au 31 décembre 2008

Actif (en millions d'euros)			31/12/2008	31/12/2007
	Valeurs brutes	Amortissements et dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Actifs non courants	1 583,0	585,0	998,0	844,5
Goodwill (note 11)	70,2	34,5	35,7	32,4
Immobilisations incorporelles (note 12)	124,4	71,1	53,2	45,1
Immobilisations corporelles (note 13)	1 148,3	476,1	672,1	564,6
Immeubles de placement (note 14)	11,1	1,0	10,1	11,9
Immobilisations financières (note 15)	50,5	0,8	49,7	44,9
Participation dans les entreprises associées (note 16)	15,7	-	15,7	21,8
Prêts et dépôts (note 17)	21,2	1,3	19,8	15,2
Actifs d'impôts différés (note 9)	140,0	-	140,0	108,4
Autres débiteurs non courants (note 19)	1,6	-	1,6	0,1
Actifs courants	1 502,6	172,7	1 329,9	1 220,6
Stocks et en-cours (note 18)	691,6	168,0	523,6	432,1
Créances clients et comptes rattachés (note 19)	157,8	4,4	153,4	135,4
Créances d'impôts exigibles (notes 9-19)	5,0	-	5,0	2,5
Autres débiteurs (note 19)	67,7	0,3	67,4	61,8
Juste valeur des instruments financiers (note 23)	94,8	-	94,8	58,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 20)	485,8	-	485,8	529,9
Total actifs	3 085,6	757,7	2 327,9	2 065,1

Les numéros de notes renvoient à l'annexe aux comptes consolidés 2008 en tome 2 du rapport annuel.

HERMES

Annexe 3

Passif

Avant répartition
(en millions d'euros)

	31/12/2008	31/12/2007
Capitaux propres	1 604,8	1 475,1
Capital social (note 21)	53,8	54,1
Primes	48,6	43,5
Actions d'autocontrôle (note 21)	(36,8)	(33,8)
Réserves	1 275,8	1 138,8
Différence de conversion (note 21)	(25,7)	(45,2)
Instruments dérivés - Part capitaux propres (note 21)	(15,1)	17,0
Résultat de l'exercice - Part du groupe	290,2	288,0
Intérêts minoritaires (note 22)	14,0	12,7
Passifs non courants	107,7	99,6
Emprunts et dettes financières (note 23)	24,5	25,3
Provisions (note 24)	2,8	1,5
Engagements de retraites et autres avantages au personnel (note 26)	48,9	39,8
Passifs d'impôts différés (note 9)	9,6	8,1
Autres créiteurs non courants (note 27)	21,9	24,9
Passifs courants	615,4	490,4
Emprunts et dettes financières (note 23)	71,0	60,7
Provisions (note 24)	15,0	15,1
Engagements de retraites et autres avantages au personnel (note 26)	3,0	4,0
Fournisseurs et comptes rattachés (note 27)	210,8	204,7
Juste valeur des instruments financiers (note 23)	105,3	32,6
Dettes d'impôts exigibles (notes 9-27)	44,5	34,6
Autres créiteurs courants (note 27)	165,8	138,7
Total passifs	2 327,9	2 065,1

Les numéros de notes renvoient à l'annexe aux comptes consolidés 2008 en tome 2 du rapport annuel.

HERMES

Annexe 4

Tableau des flux de trésorerie consolidés 2008

Avant répartition
(en millions d'euros)

	31/12/2008	31/12/2007
Capacité d'autofinancement *	378,9	356,6
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et charge d'impôt courante	523,3	502,3
Stocks et en-cours (note 20)	(76,1)	(60,8)
Clients et comptes rattachés (note 20)	3,3	(4,9)
Autres créances et divers (hors impôt courant) ** (note 20)	(16,8)	(10,0)
Dettes fournisseurs (note 20)	5,6	24,7
Autres dettes et divers (hors impôt courant) (note 20)	7,9	14,9
Variation de la juste valeur des instruments dérivés (note 20)	(4,4)	0,1
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (note 20)	(80,5)	(36,0)
Flux provenant des activités opérationnelles	442,9	466,3
Coût de l'endettement financier net	19,3	11,8
Impôt sur le résultat payé	(159,6)	(159,6)
Flux nets générés par l'activité	302,6	318,5
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 12)	(16,9)	(13,3)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 13)	(138,6)	(106,6)
Acquisitions de titres de participation	(5,0)	(36,0)
Acquisitions d'autres immobilisations financières	(1,9)	(20,4)
Dettes sur immobilisations	(5,1)	13,9
Cessions d'immobilisations opérationnelles	0,1	4,4
Cession de titres consolidés	1,1	-
Cessions d'autres immobilisations financières	-	15,0
Flux affectés à l'investissement	(166,2)	(143,0)
Distribution mise en paiement	(111,0)	(106,6)
Rachats d'actions propres	(50,9)	(100,6)
Souscriptions d'emprunts	22,6	5,7
Remboursements d'emprunts	(4,1)	(9,1)
Autres augmentations/(diminutions) des capitaux propres	5,8	2,0
Flux de financement	(137,6)	(208,6)
Variation de périmètre (note 20)	-	(20,9)
Variation de change sur opérations intragroupe **	(27,6)	6,3
Variation de change (note 20)	(1,2)	(10,0)
Variation de la trésorerie nette (note 20)	(30,0)	(57,7)
Trésorerie nette à l'ouverture (note 20)	480,5	538,2
Trésorerie nette à la clôture	450,5	480,5
Variation de la trésorerie nette (note 20)	(30,0)	(57,7)

HERMES

Annexe 5

* Détail de la capacité d'autofinancement
(en millions d'euros)

	2008	2007
Résultat net - Part du groupe	290,2	288,0
Dotations aux amortissements	74,5	64,6
Pertes de valeur	1,7	1,3
Mark-to-Market instruments dérivés	(5,3)	(6,3)
Gains/(pertes) de change sur variations de juste valeur	(11,5)	6,1
Mouvements des provisions	3,1	1,2
Part dans le résultat net des entreprises associées	11,4	(1,6)
Intérêts minoritaires	5,0	5,8
Plus ou moins-values de cessions	0,9	(1,2)
Charge d'impôts différés	4,9	(2,0)
Charges et produits cumulés liés au paiement en action	3,9	-
Autres	0,1	0,7
Capacité d'autofinancement	378,9	356,6
Coût de l'endettement financier net	(19,3)	(11,8)
Charge d'impôt courante	163,7	157,5
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et charge d'impôt courante	523,3	502,3

Les numéros de notes renvoient à l'annexe aux comptes consolidés 2008 en tome 2 du rapport annuel.

** Certaines opérations (comme les prêts internes) sont réalisées à des conditions particulières susceptibles de générer des écarts de change. Par convention, ces écarts de charge étaient maintenus les années précédentes dans la variation du besoin en fonds de roulement (au niveau de la variation des autres créances). Au 31 décembre 2008, ces écarts ont été isolés, afin de ne pas fausser l'analyse du tableau des flux de trésorerie. Les données 2007 ont été également corrigées.

DOSSIER 2

Cas FORGES

La société Forges fabrique des chaînes ancrées à partir d'un alliage spécial à base d'acier. Elle vient de mettre au point deux nouveaux modèles exigeant un acier spécialement traité et d'une forme particulière pour lesquels elle a investi dans de nouveaux moules. Le processus industriel est décrit en annexe 3

Première partie : Approvisionnement Acier

Pour satisfaire sa fabrication, elle doit se procurer en permanence de l'acier. Hors actuellement l'approvisionnement pose des problèmes et le responsable des achats suit en permanence l'évolution du marché des matières premières et effectue éventuellement des achats d'opportunité.

Travail à faire :

A l'aide des annexes 1 et 2 :

- 1) Analyser l'écart sur la matière première « Acier » selon l'approche classique Prix/Composition /Volume. Vous présenterez une analyse globale et une analyse décomposée catégorie 1 – catégorie 2 pour les éléments prix et composition.**

- 2) Proposer en vous appuyant sur l'annexe 2 une nouvelle approche de l'écart sur prix de la matière « acier catégorie 1 » permettant d'isoler les différents facteurs explicatifs. Etudier plus particulièrement l'incidence du facteur qualité sur le lot de la société Apromat.**

- 3) Commenter l'ensemble des résultats obtenus et les critères d'analyse de performance du service achats.**

Deuxième partie : Fabrication des ancrés

L'étude industrielle porte sur la fabrication des nouvelles ancrés :

- ancre type FO
- ancre type CA

Travail à faire :

A l'aide des annexes 3 et 4 :

- 4) Présenter les contraintes journalières de chaque étape de la fabrication des deux types d'ancrés.
Analyser le graphique en terme de plein emploi et de sous activité. Comment qualifier cette sous-activité ?**
- 5) L'activité budgétée est de 120 FO et de 160 CA.
Analyser la sous-activité générée.**
- 6) Calculer le coût de fonctionnement fixe total mensuel de chaque étape de fabrication
Etudier le coût des différentes sous activités mises en évidence.**

Qu'en est-il de la prise en compte de la sous-activité dans l'évaluation des stocks ?

FORGES

Annexe 1

Acier - Achats en France mois de janvier N

Type d'acier	Prix moyen à la tonne	Quantités
Catégorie 1	1 035 €	8,8 t
Catégorie 2	736 €	13,2 t

Données prévisionnelles pour le mois de janvier N

Type d'acier	Prix moyen à la tonne	Quantités
Catégorie 1	1 058 €	9,0 t
Catégorie 2	719,9 €	12,0 t

Annexe 2

Facteurs explicatifs de l'écart sur coût de l'acier en janvier N

Le cours d'achat de l'acier a connu des fluctuations importantes au cours du mois de janvier N :

- les conditions du marché favorables expliquent un cours moins élevé de 0.5 % par rapport au coût standard ;
- un achat exceptionnel de 1,2 t au fournisseur Marcpro a permis d'obtenir une réduction de 115 € la tonne ;
- un lot de 0,97 t acheté 1 039,6 € au fournisseur Apromat s'est avéré ne pas satisfaire aux exigences habituelles de qualité et a entraîné une surconsommation de 2%.

FORGES

Annexe 3

Processus de fabrication des ancrés

La fabrication des ancrés s'analyse en trois étapes distinctes :
Toutes les machines fonctionnent 6 heures maximum par jour, le temps restant est consacré au nettoyage et aux travaux d'entretien.

Etape 1 : Préparation de l'acier spécial

Les produits de base : acier et alliages sont fondus dans une cuve.
Quatre cuves mélangent chacune en parallèle 7 kg d'acier avec les autres composants en 2,4 minutes.
Une ancre type FO consomme 12 kg d'acier et celle type CA, 10 kg d'acier.

Etape 2 : Moulage des ancrés

La matière en fusion obtenue à la sortie chaque cuve est coulée dans un moule où elle est refroidie rapidement.
Chaque ligne peut traiter 90 ancrés par jour.

Etape 3 : Finition, traitement et contrôle final

Le travail final est essentiellement manuel
Deux équipes de 4 ouvriers travaillent en parallèle qui traitent indifféremment les deux types d'ancrés. Les salariés travaillent 6 heures utiles.
Chaque ancre FO nécessite 10 minutes par ouvrier, l'ancre CA 6 minutes.

Annexe 4

Charges fixes de fonctionnement de l'atelier fabrication

	Etape 1	Etape 2	Etape 3
Matériel	Cuve	Moule	
Nombre	4	4	
Coût d'acquisition unitaire	6 000 €	38 000 €	
Durée d'amortissement	8 ans	10 ans	
Frais d'entretien annuel	1 000 €	5 000 €	
Nombre d'opérateurs	1	1	8
Opérateur Salaire mensuel brut	1 200 €	1 200 €	1 500 €

Les charges fixes sont à répartir sur 10 mois du fait des congés et d'une période réservée à la mise au point de nouveaux produits.

Le taux de charges sociales retenu est de 50%

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2010

SECONDE ÉPREUVE
Résolution de problèmes
comportant l'utilisation de techniques de gestion

Option C :
ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

SUJET N°

Durée de préparation : 4 heures

Durée de l'épreuve : 1 heure

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.

Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.



Pub502 SARL est une agence de publicité dont le siège est situé au 67 boulevard de Picpus 75012 Paris. Fondée en Juin 2009 par quatre étudiants de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Pub502 opère dans le secteur du marketing local. Le nom Pub502 est une combinaison du mot français "publicité" et du numéro "502", le numéro de la chambre de la résidence universitaire des fondateurs où l'idée a été conçue.

Chaque jour, 16 623 taxis transportent des milliers de touristes et d'hommes d'affaires dans la capitale et cette jeune société a eu l'idée de profiter de la disponibilité des passagers pendant les trajets pour diffuser de la publicité numérique à bord des véhicules.

Le principe est simple, un petit écran LCD numérique de 20 cm monté sur l'appui-tête du siège passager avant diffuse les messages des annonceurs. Ce moyen de communication est idéal de pour les restaurants et bars parisiens qui cherchent à se faire connaître, d'autant que les prix sont très abordables.

Ce concept, déjà présent à Tokyo, New-York et Shanghai arrive donc naturellement à Paris ; il s'agit d'un nouveau media publicitaire, bon marché et viable en temps de crise.



Aujourd'hui à la recherche d'un investisseur, Pub502 a besoin d'affiner et compléter son Business plan sur la partie communication.

Après avoir élaboré une démarche d'évaluation quantitative de la valeur client et l'avoir appliquée à chacun des deux segments d'annonceurs identifiés, vous proposerez à Pub502 une stratégie de communication complète adaptée à sa situation.

Annexe 1 : Eléments du Business Plan

Structure

L'équipe Pub502 est composée des 4 fondateurs, tous directeurs généraux, auxquels s'ajoutent deux designers free lance, ainsi qu'une force de vente de stagiaires et d'agents commerciaux.

La structure de direction de Pub502 est basée sur les domaines de compétence. Elle comprend :

- *Stefano Sironi* : responsable des achats, de la budgétisation, de la planification, de la conception des produits et du vidéo-montage.
- *Johannes Walch*: responsable du design du site Web, des achats, de la gestion générale et de la budgétisation.
- *Salim Berkaine* : responsable des questions juridiques, de la création/modification des contrats, des relations avec les taxis, et des négociations clients.
- *Alexander Steenbergen* : responsable des ventes et des relations client.

Réseau

Malgré une charge de travail importante liée au nombre de prospects, Pub 502 travaille essentiellement avec des chauffeurs de taxi indépendants propriétaires d'une licence et de leur voiture. Cette cible lui donne un meilleur rapport de force et lui permet de négocier individuellement chaque contrat. De plus, la rémunération revenant entièrement au chauffeur de taxi, celui-ci est incité à garder l'écran en marche et à signaler les problèmes éventuels.

Toutefois les taxis indépendants ne fonctionnant pas 24 heures par jour, 7 jours par semaine comme le font les véhicules des grande entreprise type G7, Pub502 envisage d'approcher également les compagnies de petite taille (c'est à dire avec une flotte maximale de 100 taxis).

Les taxis sont rémunérés tous les quinze jours. Cela permet à Pub502 de changer le contenu de l'écran en même temps. La rémunération se négocie directement et individuellement. Elle est en moyenne de 80 euro par mois et par taxi. Pour les inciter à utiliser l'écran, un compteur permet de mémoriser le nombre de fois où il a fonctionné. Cette méthode de surveillance permet à Pub502 de s'assurer du respect du contrat.

Pub502 a commencé par un petit nombre de taxis afin de limiter son investissement en fonds de roulement et être en mesure d'atteindre le seuil de rentabilité rapidement. Mais ce petit nombre diminue considérablement l'attractivité de l'offre pour les annonceurs. Actuellement, on compte moins d'une centaine de véhicules dans le réseau.

Medium

Basé à Shenzhen, en Chine, Southern Stars Enterprises Co. Ltd est un des principaux fournisseurs de lecteurs multimédias. Sa gamme de produits comprend des lecteurs de musique MP3, MP4, des lecteurs vidéo et des systèmes numériques vidéo pour voiture vendus aux Etats-Unis et en Europe. Ces dernières années, la société a fait évoluer sa gamme vers les MP4 de production publicitaire comme le modèle adopté par Pub502. Tous les produits sont certifiés CE et RoHS (norme de limitation des métaux toxiques).

Les écrans sont des LCD 7 pouces. Conçus spécialement à des fins publicitaires, ils sont équipés d'un détecteur de présence, leur permettant de ne fonctionner qu'en cas de présence d'un passager dans le taxi. Si le passager ne souhaite pas regarder l'écran, il a la possibilité de l'éteindre pour la durée de son trajet et l'écran se rallumera automatiquement pour le passager suivant.

Ils sont par ailleurs équipés d'un compteur d'allumage et d'un port USB pour faciliter la mise à jour réalisée par Pub502 tous les quinze jours.

Le coût de l'appareil est de 86 € pièce, amorti en 2 ans (technologie très évolutive). L'installation, très facile, est réalisée par Pub502 à raison d'un écran par taxi. Le coût d'installation est donc nul.

Marché

La valeur potentielle totale du marché parisien est estimée à environ 85 millions d'euros par an, avec 16 623 taxis circulant en ville et 37 000 activités économiques locales. A ce jour, il n'y a pas encore de concurrent direct sur le marché français. La concurrence indirecte est constituée des medias classiques : les autres formes d'affichage d'abord, les magazines type « sortir à Paris » ensuite, internet bien sûr et, dans une moindre mesure, les quotidiens et la radio.

Offre

Une mini étude réalisée auprès des chauffeurs de taxi montre que les clients ont en général une réponse positive à la publicité. Pour limiter le caractère intrusif des messages, le système opère sans son et les contenus sont étudiés pour plaire aux usagers, avec un caractère artistique et généralement agréable à la vue.

Cette volonté est corroborée par des compléments culturels sur les monuments parisiens. Cela s'avère être un élément fondamental pour l'acceptation de ce support publicitaire par les passagers français et étrangers des taxis.

Un taxi fait en moyenne 21 courses par jour pour une moyenne de 1,7 passager et 26 jours ouvrables par mois ce qui donne environ 928 vues par mois et par taxi.

Une course en taxi en moyenne à Paris dure 25-35 minutes. Il ya donc un minimum de 20 minutes de temps utile pour afficher le contenu. Pub502 vend des spots de 15 secondes sur un cycle de 20 minutes, ce qui peut se traduire par 80 expositions par voyage en moyenne. Si un tiers des créneaux horaires sont réservés aux contenus culturels, cela laisse un total de 54 emplacements pouvant être vendus pour la publicité.

Diffusion de l'annonce

La société propose aux annonceurs une offre de base très simple :

- 8 € par mois et par taxi pour un spot de 15 secondes,
- 14 € par mois et par taxi pour un spot de 30 secondes.

La durée standard d'un contrat est de 3 mois.

La confiance des annonceurs est un aspect très important de la relation client. En effet, la diffusion de l'annonce et le nombre d'ODV (occasions de voir) sont difficiles à contrôler. Cela peut constituer un obstacle à Pub502.

Création de l'annonce

Pour la production de messages, la société propose quatre niveaux de prestation :

- Présentation fixe : une page avec textes et photos
- Présentation animée : une page avec texte et photos animées
- Présentation animée : enchainement de pages animées de type diaporama
- Vidéo

Les coordonnées de l'annonceur apparaissent sur une page récapitulative à la fin du message, permettant aux clients des taxis de bien retenir les informations.

Pour réaliser les messages, Pub502 emploie deux designers free-lance responsables de la conception. La rémunération des concepteurs varie entre 150 et 800 € hors taxes selon la durée et le type de message, avec une moyenne de 300 €. Elle est directement refacturée aux annonceurs, moyennant une marge de 20% sur le prix de vente.

Le contrat stipule qu'une annonce est créée pour une durée d'un an. Après, elle est obligatoirement renouvelée.

Programme « Ride a tree »

Puisque les Taxis émettent chacun 15t de CO2 par an, Pub 502 propose une communication éco-responsable avec le concept « Ride a Tree »



(planter un arbre) en collaboration avec la fondation écologiste de Yann Arthus-Bertrand, Compensation Carbone. Avant l'apparition du spot le Label vert apparaît. En contrepartie, l'annonceur paie 3 € par message. Cette somme est intégralement reversée à la fondation. En moyenne, un client sur 12 adhère au programme.

Cible des annonceurs

La cible est constituée d'entreprises de toutes tailles, depuis la multinationale qui souhaite explorer de nouveaux espaces publicitaires, jusqu'à la chaîne de restaurants ou de services divers qui souhaite atteindre une clientèle locale et ciblée. Pub502 distingue deux segments :

- les « institutionnels » qui regroupent les grosses sociétés, les institutions publiques ou privées (musées, grands théâtres, etc.).
- les entreprises locales (restaurants, cafés, salles de spectacle, etc.).

A cela s'ajoutent les prescripteurs : agences de communication et agences media.

La prévision de croissance des ventes a été établie de la façon suivante :

Taux de croissance mensuels	2010	2011	Taux d'attrition mensuel
Clients locaux	15%	9%	3%
Clients Institutionnels	20%	15%	3%

Avec ces taux de croissance on peut attendre les prévisions suivantes pour 2010/2011 :

Clients 2010

Mois de	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc
Petits clients	16	18	19	21	23	26	28	31	34	38
Clients institutionnels	3	4	4	5	5	6	7	8	9	11

Clients 2011

Mois de	Jan.	Fev	Mar	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Aoû	Sep.	Oct.	Nov.	Déc
Petits clients	39	41	42	44	46	48	50	52	59	68	78	90
Clients institutionnels	12	13	14	16	17	19	21	23	25	27	29	31

Avec ces taux de croissance, à un taux d'actualisation (coût des fonds propres) de 27% par an, Pub502 est évaluée à 500 000 d'euros et prévoit d'installer 100 écrans de plus d'ici décembre 2011.

Le contrat « moyen » par cible est le suivant :

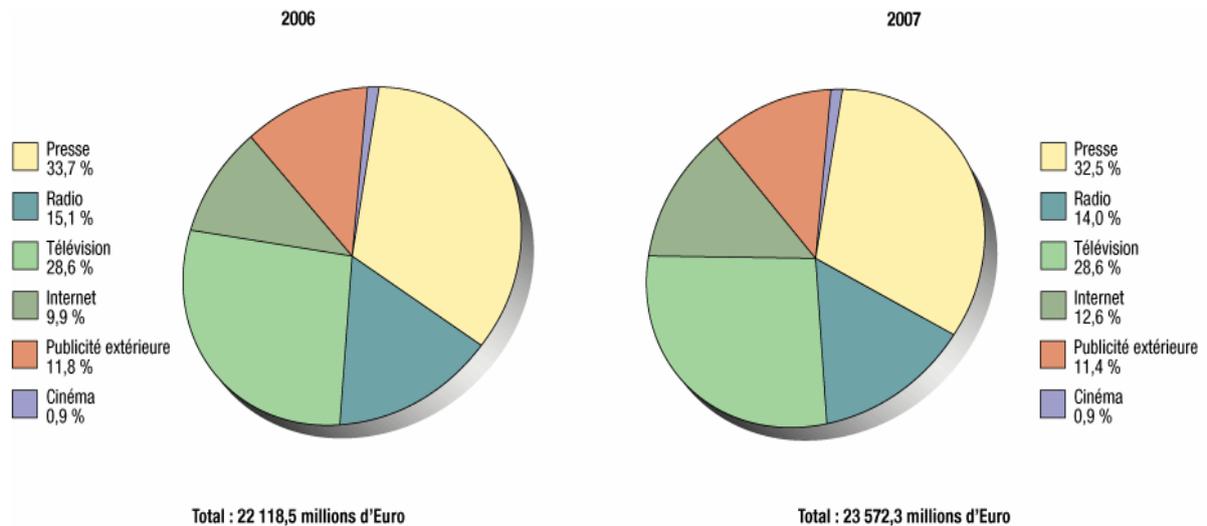
- institutionnels : en moyenne 60 taxis, messages de 30 secondes.
- petits clients : en moyenne 20 taxis, messages de 15 secondes.

Coûts de structure

Les coûts prévisionnels de structure pour 2010 se décomposent comme suit :

Charges de structure	Montant Total (mensuel)
Coût salarial	6 500 €
Loyer	1 000 €
Autres frais généraux	1 500 €

Annexe 2 : parts des medias dans le marché publicitaire



Source : TNS Media Intelligence

Annexe 3 : Revue de presse

Marketing Magazine N°108 - 01/11/2006 - Ava Eschwege

(...) Confrontée, elle aussi, au bouleversement des habitudes de consommation des médias, la communication extérieure affiche délibérément sa volonté de, non seulement ne pas se laisser distance, mais aussi de jouer de ses atouts pour les mettre au service de l'innovation. « Dans un contexte de fragmentation permanente des médias traditionnels où les arbitrages sont bouleversés, elle conserve ses fondamentaux de puissance, indique Jean-Charles Decaux, président du directoire de JCDecaux. Mais elle doit pouvoir créer plus de valeur pour aller au-delà des 11,5 % - 12 % de parts de marché qu'elle s'octroie depuis une dizaine d'années. »

DÉVELOPPER L'INTERACTIVITÉ

Pour essayer de grignoter des points supplémentaires sur les médias concurrents, l'affichage s'est ainsi lancé à son tour dans le grand chantier de l'interactivité avec les consommateurs, le sujet du moment pour l'ensemble des médias. Le passage de la théorie à la pratique a eu lieu l'an dernier avec la première campagne totalement interactive réalisée par Viacom Outdoor pour le compte de EMI Music France et Virgin Music. Réalisée en mars pour la sortie de l'album du groupe de musique électronique Daft Punk, elle permettait de télécharger du contenu sonore sur les mobiles ou PDA à partir d'une dizaine de mobiliers installés dans Paris et sur le site de La Défense. JCDecaux s'est, à son tour, essayé à cette technique quelques mois plus tard en proposant aux promeneurs des Champs-Élysées de télécharger les images et la musique du film publicitaire d'Hypnôse, le parfum féminin de Lancôme. Le numéro deux mondial a frappé deux nouvelles fois depuis, la première en janvier dernier, à l'occasion de la sortie de la nouvelle Ford Fiesta et la seconde, en juin, pour soutenir le rebranding des offres de France Télécom sous la marque Orange. Grâce aux Mupis interactifs des Champs-Élysées, il était possible d'avoir accès au thème musical du spot publicitaire du constructeur automobile, puis un jeu pour téléphones mobiles aux couleurs de l'opérateur intégré. L'opération réalisée pour Orange s'étendait également à Lyon et à Marseille. (...)

Clear Channel Outdoor, l'autre grand du transport, s'apprête également à proposer de l'affichage interactif dans cette partie de son activité en s'adressant aux usagers du train. Dès ce mois-ci, les mobiliers de trois des principales gares parisiennes (gares de Lyon, du Nord et Montparnasse) seront, en effet, munis d'un boîtier Bluetooth. « Nous allons également équiper le mobilier urbain de notre réseau Pack, c'est-à-dire l'hypercentre des villes de notre réseau national de plus de 100 000 habitants, ajoute Étienne Reignoux, directeur du marketing du groupe. Mais à la différence de certains de nos concurrents, nous ne sommes pas là dans une logique de tests ou de services complémentaires, l'objectif est d'amener nos clients traditionnels à utiliser l'affichage interactif. » Même s'il n'en est encore qu'au stade de démarrage en France, avec un nombre de campagnes encore très limité, l'affichage numérique se pose ainsi en vitrine des nouveautés que peut apporter le média.

L'interaction gagne même les sommets avec Media Montagne qui met en place le premier dispositif d'affichage interactif en montagne pour la saison 2006- 2007 en équipant son réseau Affiski, constitué de faces dans les gares de remontées mécaniques de la technologie Bibox (Bluetooth Interactive Box). Avec cette innovation, les skieurs pourront télécharger des contenus d'informations multimédias (vidéos, sons, images, textes) sur leurs téléphones munis du protocole Bluetooth.

AFFINER LE SUR-MESURE

Mais l'innovation ne passe pas uniquement par l'interactivité. Chez JCDecaux Innovate, par exemple, le département du groupe “dédié aux solutions de communication extérieure événementielles, dynamiques, audiovisuelles et interactives”, elle ne représente qu'une très faible proportion des 23 opérations réalisées depuis la création de ce département il y a un an. Les procédés show-case mettant en scène des vêtements de la collection de Mango ou reproduisant par une brassée de pétales de roses la sensation d'une promenade au volant d'Eos de Volkswagen ont été la technique la plus utilisée. Réservé au départ au mobilier urbain, Innovate sera élargi l'an prochain au grand format. Avenir proposera, par exemple, Chrono Connect, un réseau de 54 vitrines interactives pré-équipées au cœur de Paris qui seront vendues par tranches horaires. « Si l'on reprend l'exemple d'une campagne récente menée pour RTL, on peut imaginer télécharger le podcast des Grosses Têtes en dessous de l'affiche, assure Albert Asseraff, directeur stratégie, études et marketing de JCDecaux. Aux marques de trouver le contenu pour une ville plus communicante. »

Marketing Magazine N° 133 - 01/09/2009 - Léna ROSE

Quels rapports les citoyens entretiennent-ils avec la ville? Vaste sujet, bien évidemment au cœur des préoccupations des afficheurs pour qui la cité est le premier territoire d'expression et de communication. JCDecaux vient d'ailleurs de publier le dernier volet de ses cahiers de tendance consacrés à la ville. Après avoir abordé les thématiques de la mobilité en 2006 et de l'audience en 2008, le groupe termine en bonne logique par les marques, nerf de la guerre de son activité. Baptisée «Urbanstories», cette étude porte plus particulièrement

sur la place des marques premium dans la ville, sur leur légitimité dans l'environnement urbain et sur les territoires émotionnels qu'elles investissent, notamment au travers de la communication extérieure. Le groupe a interrogé et emmené dans les rues de Paris et de Lyon un panel de CSP +, cible de ces marques à haute valeur ajoutée. JCDecaux a finalement identifié quatre types d'imaginaires urbains, quatre manières de vivre la ville et quatre scénarios pour la ville, selon que l'on en est acteur ou spectateur, de manière individuelle ou collective: la contemplation individuelle (Urban Lounge), la découverte permanente (Urban Safari), le spectacle dans la rue (Urban Show) et le terrain de jeu (Urban Playground).

CRÉER DE L'ÉMOTION



Pour soutenir le programme «Mon pari bikini avec Spécial K» de Kellogg's, l'opération de Carat/Posterscope a présenté 1 200 modèles de maillots de bain à l'intérieur d'Abribus show-cases à Paris

Il est frappant de voir à quel point le fossé qui séparait la France de ses voisins anglo-saxons en matière d'affichage événementiel tend aujourd'hui à se combler, doucement mais sûrement. Des dispositifs qui osent toujours plus de créativité et de démesure fleurissent partout. *«La communication extérieure doit jouer à plein son rôle de créateur d'émotion, développer «l'effet waouh», estime Thomas Jamet, directeur général adjoint et directeur du planning stratégique de Zenith Optimedia et Starcom. Elle peut d'autant plus le faire qu'elle a une présence naturelle dans la ville.»* Un avis que partage, en partie, Fabienne Ricaud, directrice de l'affichage national chez Mediabrand : *«Il y a une demande de la part des annonceurs, notamment les marques qui cherchent à toucher les jeunes de manière innovante ou encore les marques d'alcool limitées par la loi Evin. Mais ces demandes ne vont pas forcément se concrétiser. Les services marketing ont en effet du mal à convaincre la direction de jouer sur l'aspect émotionnel, car il est difficilement quantifiable.»* Des «waouh», on a cependant l'occasion d'en pousser depuis quelque temps et il est même devenu difficile de les citer tous. Fin d'été oblige, les femmes peuvent encore avoir en tête la campagne de Kellogg's pour soutenir son programme «Mon Pari Bikini avec Spécial K». Orchestrée par Carat/ Posterscope, cette opération événementielle présentait des maillots de bain rouges à l'intérieur d'Abribus

showcases parisiens du réseau JCDecaux Mobilier Urbain. Plus de 200 modèles y étaient exposés et rappelaient avec humour la perspective de l'été... et la fameuse épreuve du maillot de bain sur la plage. *«Le programme Spécial K insiste sur la dédramatisation de la minceur. Ce dispositif, qui venait en relais d'un affichage national classique, était cohérent avec les caractéristiques de proximité et de connivence de la marque, explique Stéphanie Bodak, chef de groupe. Cela va dans le sens de l'approche que nous voulons développer pour entretenir la conversation avec la femme.»* Outre son originalité créative, cette campagne se distinguait par la puissance du dispositif décliné sur 50 showcases, une première.

Annexe 4 : Présentation de Pub502

Notre métier

■ Pub502 diffuse des vidéos sur des écrans LCD à l'intérieur des taxis parisiens

- ➔ Diffusion de spots à partir de 15 secondes
- ➔ 1/3 de contenu ludique ou culturel
- ➔ Possibilité de création sur ce nouveau support (ou utilisation d'un autre spot)

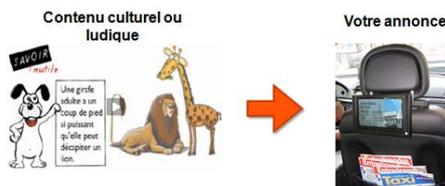


Un indice d'affinité élevé

■ L'annonce est non-intrusive et arrive dans un contexte favorable.

L'annonce est **sans son** et arrive dans un temps creux de la journée.

Pour **éviter la saturation** du prospect, la diffusion des spots est entrecoupée de contenus culturels ou ludiques. Par exemple :



Une cible active

■ Des utilisateurs de taxis qui correspondent à un socio-profil dynamique, avec une cible principale de cadres, qui témoigne d'un fort pouvoir d'achat et de décision.

➔ **59%** de cadres en moyenne sur l'année

➔ **30%** de touristes, dont **10%** de tourisme d'affaire



L'intérêt pour l'annonceur

■ Bénéficiaire de la nouveauté du concept pour se démarquer des concurrents et être créatif...

➔ Taux de mémorisation : **50% minimum** à Paris

➔ Pub502 : le **premier réseau** de taxis équipés sur Paris.

La nouveauté attise la curiosité des utilisateurs de taxis, permettant d'avoir **une visibilité** et un **visionnage attentif**.



Le concept

■ Un concept importé de l'étranger qui a déjà fait ses preuves en matière de cible et de taux de retour.

➔ **92%** des passagers ont regardé l'écran pendant la majorité de leur trajet*

➔ **74%** des passagers ont trouvé l'écran amusant*

➔ **72%** de taux de mémorisation*

➔ **58%** des passagers gagnent plus de 30 000€ par an*



*étude réalisée sur les taxis équipés à Londres

Un concept vert

- Possibilité pour l'annonceur de participer au label "Ride a tree" qui compense les émissions carbone du taxi*.

Le concept est expliqué avant chaque tunnel, puis votre annonce affiche le logo, pour seulement 3 € de plus !



*Concept en partenariat avec l'association de Yann-Arthus Bertrand

Annexe 5 : Exemples d'annonces



Le meilleur café en ville

un riche assortiment de thés et cafés du monde entier.

Ouvert du mardi au dimanche 9h à 22h

190, Rue Rivoli, F-75001 Paris

café de Paris



Salon A Beck

Comme ces stars aux cheveux magnifiques

8€ de réduction
sur le shampoing coupe
brushing couleur ou balayage

5€ de réduction
sur le shampoing coupe
brushing

TEL: 01.36.83.79.45

102, rue de Reilly
75012 Paris

Annexe 6 : Exemples de contenus culturels



Gestion de colloques

La plupart des institutions d'enseignement supérieur et de recherche sont amenées, à intervalles plus ou moins réguliers, à organiser des colloques et congrès académiques lors desquels des communications scientifiques sont présentées. Nous nous intéresserons ici aux phases proprement académiques de la gestion de ces colloques, en laissant de côté les aspects financiers, hôteliers...

Il y a quelques années, il était fréquent d'observer des modes de gestion, à base de messagerie électronique, de pièces jointes, de feuilles Microsoft Excel et, dans le meilleur des cas, de petites bases de données Microsoft Access. Les choses diffèrent d'une discipline à l'autre mais la multiplication des événements de ce genre a conduit à une professionnalisation de leur gestion. Quatre pistes s'offrent alors aux institutions :

- développer une application sur mesure ;
- acquérir un logiciel commercial, dérivé de ceux utilisés par les organisateurs de colloques professionnels ;
- utiliser un service Web en ligne : plusieurs petites sociétés proposent ce type de prestation ;
- adapter l'un des rares logiciels *open source* disponibles aux besoins spécifiques du colloque.

Contexte et principes généraux

L'Association Française de Comptabilité –dénommée AFC par la suite– tient son congrès annuel au milieu du printemps sur les thèmes de l'audit, de la comptabilité de gestion, de la comptabilité financière, de la comptabilité publique... En 1996, elle avait fait procéder à un développement spécifique dont il semble rester bien peu de traces, physiques ou mémorielles, plus de 10 ans après. Depuis 2007, l'AFC utilise une application disponible en *open source*, mise au point à l'origine par un laboratoire de recherche en informatique et légèrement adaptée. Il semble que les développements autour de ce produit aient été stoppés, au moins momentanément, tandis que la communauté de recherche en gestion, qui s'intéresse de plus en plus aux facilités qu'il apporte, souhaiterait le voir évoluer. Il vous est donc demandé de reprendre l'analyse puis la conception de cette solution, d'en étudier les faiblesses et de proposer des améliorations.

Phase de dépôt et d'évaluation des propositions

L'affectation du congrès annuel à l'un des établissements français, de même que la communication initiale, la construction d'un site Web statique décrivant les charmes de la ville d'accueil et les thèmes du congrès sont hors du champ de cette étude. Vous n'intervenez qu'au début de la phase de collecte des intentions de communication. Une communication est la proposition par un ou plusieurs auteurs d'un article de recherche de 10 à 30 pages –on emploie parfois le terme de “papier”– qui sera, s'il est accepté, présenté oralement pendant une vingtaine de minutes lors du colloque puis inclus dans les “actes”, CD Rom contenant tous les articles acceptés et donné aux participants. Dans l'ordre chronologique et après simplification, les opérations sont :

1. L'administrateur, désigné lors de l'installation de l'application, se connecte en s'identifiant par son adresse de courriel et un mot de passe. Ce mot de passe est créé par le système comme le résultat d'un calcul réalisé sur l'adresse de courriel : hachage sur 6 caractères (condensat) rendu “unique” par la définition, lors de l'installation, d'une clef génératrice (*salt*). Cette technique de génération de mots de passe est celle utilisée pour toutes les autres authentifications dans ce système.
2. Il saisit quelques éléments génériques comme le titre du site, les dates, les adresses de courriel des autres administrateurs égaux en droit à lui-même et celles des membres du comité d'organisation (*program chair*) qui bénéficient de droits légèrement réduits. Tous ont accès au menu dont le premier bloc est réservé aux seuls administrateurs (Cf. **annexe 1** en anglais, langue d'origine de l'application, quelques traductions étant données en **annexe 7**).

3. Jusqu'à la date limite retenue pour la soumission des propositions de communication et saisie par l'administrateur, n'importe qui peut accéder à la page de soumission de résumé (Cf. **annexe 2**). Un seul auteur par papier est considéré comme le "contact" et doit donner son adresse de courriel. Il n'est d'ailleurs même pas indispensable qu'il soit l'un des auteurs car la liste de ces derniers est séparée. Le résumé est libre mais le ou les thèmes de l'article doivent être choisis parmi une liste définie par l'administrateur, saisie dans l'interface d'administration –*Research topics*. Les autres questions –ici appartenance au comité de programme et type de travail– sont ajoutées de même via le lien *Paper questions* ; cette possibilité est limitée à des questions à choix multiples.
4. Le contact dont l'adresse a été saisie reçoit un courriel lui indiquant un numéro de papier défini séquentiellement et un mot de passe calculé par le mécanisme de hachage déjà décrit succinctement. A tout moment, du moins jusqu'à ce que la période de soumission soit close, il peut se reconnecter au système en utilisant ces informations, soit pour modifier les informations saisies dans la page (Cf. **annexe 2**), soit pour téléverser –*upload*– son article au format PDF, Postscript, Word ou Zip, totalement anonyme évidemment. Si une version préliminaire de l'article avait déjà été versée, elle est écrasée par la nouvelle.
5. Dans le même temps, le comité d'organisation saisit la liste des rapporteurs (Cf. **annexe 3**), qui seront amenés à juger les articles : adresse de courriel, prénom, nom et affiliation à un établissement de recherche. Cette dernière information permet de prévenir les conflits d'intérêt en évitant qu'un rapporteur ne juge les travaux de l'un de ses confrères immédiats. La technique de génération de mot de passe est celle déjà évoquée. Lorsque la liste est close, un courriel est envoyé à chacun en lui précisant les informations de connexion et en lui demandant de bien vouloir choisir celui ou ceux des thèmes qui l'intéressent.
6. Le comité saisit aussi une petite liste de questions sous forme d'échelle de Likert, notées en 5 points de "fort rejet" à "acceptation sans hésitation" (ou *strong reject* à *strong accept*) et dotées de coefficients de pondération, qui permettront de construire une note finale pour évaluer les papiers.
7. Après clôture des soumissions, le comité affecte chaque papier correctement versé –les autres sont supprimés ou désactivés– à deux rapporteurs, en essayant de respecter au mieux l'adéquation des thèmes et d'éviter les conflits d'intérêt. Un outil d'affectation totalement automatique a été développé en C par l'équipe d'origine mais n'est pas utilisé par l'AFC car jugé un peu rigide.
8. Chaque rapporteur, prévenu par courriel automatique, se connecte au système et télécharge les papiers qui lui ont été affectés, les lit puis se reconnecte et répond à la petite liste de questions. Il complète par un commentaire destiné aux auteurs et un autre pour le seul bénéfice du comité d'organisation. Les relances pour d'éventuels retards sont effectuées manuellement, afin de ménager les susceptibilités.
9. Après la date limite de remise des "rapports" virtuels, le comité décide du statut des papiers : refusés ou acceptés. Ceci est suivi de l'envoi automatique d'un courriel contenant la sanction et les commentaires des réviseurs, qui clôt la première phase.

Préparation du programme et des actes

Même si les rapporteurs ont demandé des modifications, il n'y aura pas de nouvelle évaluation pour les papiers acceptés. Le comité d'organisation dispose, en théorie du moins, du nombre total de papiers et de sa ventilation par thème. Il va donc construire le programme (Cf. **annexe 4**) :

1. La durée totale du congrès est fixée, souvent à une première matinée d'accueil et de conférence introductive, suivie de 3 demi-journées de sessions thématiques, la dernière matinée étant consacrée à une table ronde et autres synthèses.
2. Les sessions ont toutes la même durée, souvent une heure et demie, et sont réparties à raison de 2 tranches horaires, voire 3 si besoin, par demi-journée. Sur une même tranche horaire, on peut avoir plusieurs sessions en parallèle, en fonction du nombre de communications à placer et des salles disponibles.
3. Chaque session porte sur un thème unique, affiché clairement. Un président de séance assure la caution scientifique et, parfois, discute les papiers, ce qui suppose qu'il ait pu les télécharger à l'avance sur le site. Trois ou quatre communications composent la session. L'affectation est réalisée manuellement.
4. Les versions définitives des papiers acceptés auront été déposées par leurs auteurs avec la même interface que pour la première phase. Ils pourront ainsi affiner le résumé qui sera publié dans le programme et dans les actes. Une date limite de dépôt est fixée à deux ou trois semaines avant la tenue du congrès.

En pratique, la vraie difficulté consiste à bâtir le programme sans savoir si tous les papiers définitifs seront déposés et sans savoir qui viendra les présenter : on exclut en effet tout papier dont aucun auteur ne serait inscrit comme participant. Mais ceci sort du cadre de la présente analyse.

Remarque à propos des annexes

Les thèmes graphiques et la présentation des pages ne sont pas tout à fait identiques d'une annexe à l'autre car, pour des raisons pratiques, on a mélangé des captures d'écran des éditions 2007 et 2009 du colloque AFC. L'application étant restée absolument identique entre ces deux dates, ces différences sont sans impact sur l'analyse à réaliser. Par ailleurs, quelques informations nominatives ont été floutées.

Travail à préparer

Le progiciel a été construit de proche en proche, par ajouts successifs de fonctionnalités et au gré de divers travaux. Il fonctionne, mais sa structure devient complexe au point qu'une opération de *refactoring* (refactorisation, débogage) s'impose. Vous êtes chargé(e) de proposer une restructuration de quelques-uns des aspects de ce produit.

Les questions sont indépendantes et vous êtes libre de l'ordre de présentation de vos réponses.

Q1 : choix entre logiciel ou service

Même si le choix a déjà été fait entre les quatre pistes proposées en introduction, vous voudrez bien présenter un argumentaire rapide à même d'éclairer ce choix.

Q2 : structure de la base de données

Un modèle relationnel partiel de la base de données existante est donné en **annexe 5**, un dictionnaire de données en **annexe 6**. Construisez un modèle amélioré de persistance des données mettant en évidence les règles de gestion qui s'appliquent au groupe de données suivant :

- les articles et leurs caractéristiques directes, leurs auteurs, les thèmes, l'affectation aux rapporteurs, les notes et commentaires de ces derniers ;

Vous êtes libres du choix du formalisme de modélisation. Notez cependant que le système de gestion de bases de données sous-jacent sera de type relationnel et que vous devrez donc donner une transcription de votre modèle selon le formalisme relationnel.

Q3 : calcul des notes d'évaluation

Avec le langage de votre choix, qui doit toutefois être utilisable en classe de techniciens supérieurs, construisez une méthode permettant, pour chaque article, de calculer une note globale à partir des évaluations des rapporteurs et de l'accompagner d'un indicateur de consensus mesurant, par exemple, l'écart moyen des notes entre les deux rapporteurs et en le retranchant de 5.

Q4 : affectation des réviseurs

Proposez un algorithme permettant de réaliser la première phase d'affectation des papiers aux rapporteurs. Les règles sont :

- tout papier doit avoir un nombre prédéfini de rapporteurs –trois en 2007, deux en 2009– à charge pour le comité d'organisation d'en mobiliser si nécessaire ;
- un rapporteur n'accepte en général que trois papiers ;
- au moins pour cette première phase, le rapporteur devra avoir au préalable retenu l'un des thèmes décrivant le papier ;
- le rapporteur ne pourra à l'évidence pas être l'un des auteurs, ni même appartenir à la même institution que l'un des auteurs.

L'algorithme devra produire une liste d'affectation et deux listes d'anomalies : papiers sans rapporteurs et rapporteurs sans papiers.

Q5 : sécurisation des connexions

Il faut durcir le mécanisme d'authentification, pour éviter par exemple qu'un auteur déçu d'avoir vu son article refusé puisse tenter une attaque sur ce système de gestion de colloque. Indiquez comment remplacer le système de mots de passe par une solution plus pérenne. Expliquez-en le

fonctionnement dans un diagramme de séquence. Prévoyez le cas de chercheurs non affiliés ou d'institutions n'ayant pas encore mis en place les outils nécessaires à une fédération d'identités.

Q6 : installation de la solution

Le serveur Web de l'application est nécessairement public, ce qui impose de le protéger derrière un pare-feu. La base de données, en revanche, n'a pas vocation à être installée sur la même machine, pas plus que le poste de l'administrateur.

Présentez un diagramme de déploiement montrant schématiquement le montage informatique qu'il convient de mettre en place. Décrivez rapidement les règles de filtrage à créer sur le ou les pare-feu qui permettront à cette application de fonctionner. Vous prévoyez pour l'administrateur la possibilité d'une prise de contrôle à distance du serveur et un système d'échange de fichiers sûr, excluant le protocole FTP natif.

Annexe 1 : menu de connexion et menu administrateur

**30ème congrès de l'Association
Francophone de Comptabilité**





**Ecole de
Management
Strasbourg**
Université Robert Schuman

Accueil	Votre email <input style="width: 150px;" type="text"/>
English translations	Votre mot de passe <input style="width: 150px;" type="password"/>
Auteurs	<input type="button" value="Connexion"/> <input type="button" value="Rappel de mot de passe"/>
Rapporteurs	Mot de passe oublié ? Saisissez votre eMail et cliquez sur le bouton 'Rappel'.
Choix thèmes	
Rapports	
Administration	

Le menu administrateur est non traduit car il n'est vu que par l'administrateur –pour l'ensemble– et les membres du comité d'organisation pour la seconde partie.

[Logout](#)

Administrator menu

Administrative tasks		
Configure the system	Program committee	Research topics
Criteria	Paper questions	Review questions
Status codes	Close the submission phase	PDF Style
Templates edition	Statistics	

PC chair menu

Submission phase		
SQL queries	List of submitted papers	List of authors
Compute preferences and conflicts	Send a mail asking for reviewers' preferences	Compute the automatic assignment of papers
Manual assignment - check and modify		
Selection phase		
Status of papers (see reviews and assign a status to papers)		
List of papers with status "Rejet"		
List of papers with status "Acceptation"		
List of papers with status "En attente"		
Close the selection phase		
Camera-ready phase		
Define the slots of the conference	Define the sessions of the conference	Assign accepted papers to sessions
Conference program	Produce the Latex documents (proceedings, booklets, etc.)	
Registration		
Payment modes	Registration choices	List of attendees
Mails		
Send Free mail <input type="checkbox"/> to each reviewer. <input type="button" value="Check template"/>		
Send Free mail <input type="checkbox"/> to each author. <input type="button" value="Check template"/>		
Send a free mail to all the authors of accepted papers		
Note: a paper is considered "accepted" if a camera-ready version is required for its status.		

[Logout](#)

Annexe 2 : soumission de résumé, liste et dépôt de papier

Sans aucune identification, un auteur peut accéder à la page suivante :

Formulaire de dépôt de papier					
Titre					
Email de l'auteur - contact					
Confirmez l'email					
Liste des auteurs	Prénom	Nom	Affiliation		
Autres auteurs					
L'un des auteurs appartient-il au Comité de Programme ?	Non	Oui			
Type de travail	Travaux de recherche <input type="radio"/> Doctorants et jeunes chercheurs <input type="radio"/> Outils pédagogiques <input type="radio"/>				
Résumé					
Thème principal	Audit				
Thèmes secondaires	Audit	Comptabilité de gestion	Comptabilité financière	Comptabilité publique	Comptabilité sociétale
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Contrôle de gestion	Finance d'entreprise	Fiscalité	Formation et pédagogie	Histoire de la comptabilité
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marché financier	<input type="checkbox"/>			

Après description de sa communication, l'auteur-contact reçoit un courriel de confirmation lui indiquant numéro et mot de passe calculé, reproduits dans la liste ci-dessous, liste accessible par les membres du comité d'organisation. Les noms des relecteurs ont été floutés.

Papers in the current selection [Print the selected papers](#)

Title, authors, password	Reviewers	Actions			
3 - LE DEVELOPPEMENT DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES EN MATIERE DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL., Christine Noël, François Aubert, Anne-Laure Paris, 6b9b1d (infos)	Ni [redacted] d (Remove) Cristelle Desack Good (Remove) hakan Ben Otman (Remove)	Download	Remove	Assign	Mail authors
6 - LES DETERMINANTS DU ROLE DES CA : comparaison inter pays, Lotfi Karoui, Wafa Khlif, 0cf1f2 (infos)		File not yet uploaded	Remove	Assign	Mail authors
7 - Le contenu informatif additionnel des accruals discrétionnaires, Jean-Michel Sahut, Kamel Touhami, a77cab (infos)	Michel de Wolf (Remove) H [redacted] y (Remove)	File not yet uploaded	Remove	Assign	Mail authors

L'auteur doit retourner sur la même page, d'abord pour déposer son manuscrit anonyme puis, en cas d'acceptation, pour déposer la version à publier.

Paper submission form				
Title	Le contenu informatif additionnel des accruals discrétionnaires			
Email of contact author	sahutjm@esc-larochelle.fr			
Confirm email	sahutjm@esc-larochelle.fr			
List of authors	First name	Last name	Affiliation	
	Jean-Michel	Sahut	ESC La Rochelle	
	Kamel	Touhami	ESC La Rochelle	
Other authors				
Un des auteurs appartient-il au Comité de Programme ?	Non <input type="radio"/> Oui <input checked="" type="radio"/>			
Type de communication	Jeunes chercheurs <input type="radio"/> Travaux de recherche <input checked="" type="radio"/> Enseignement - recherche pédagogique <input type="radio"/>			
Abstract	<p>En se basant sur la méthodologie des études d'association entre les composantes du résultat comptable (le cash flow d'exploitation, l'accrual total, l'accrual discrétionnaire et le résultat non discrétionnaire) et le rendement boursier, nous avons mené une comparaison internationale des propriétés statistiques des accruals discrétionnaires. L'objectif est de comparer les pratiques de la gestion des résultats dans des contextes différents, deux pays ayant des normes comptables différentes ; un pays développé la France et un pays en voie</p>			
Main topic	Comptabilité financière			
Secondary topics	Audit <input type="checkbox"/>	Comptabilité de gestion <input type="checkbox"/>	Comptabilité financière <input type="checkbox"/>	Comptabilité publique <input type="checkbox"/>
	Finance d'entreprise <input checked="" type="checkbox"/>	Fiscalité <input type="checkbox"/>	Formation et pédagogie <input type="checkbox"/>	Histoire de la comptabilité <input type="checkbox"/>
Upload	Browse...			
Paper format	PDF <input checked="" type="radio"/> Postscript <input type="radio"/> Word <input type="radio"/> Zip <input type="radio"/>			

Rappel : les thèmes et la présentation des pages ne sont pas tout à fait identiques d'une annexe à l'autre car, pour des raisons pratiques, on a mélangé des captures d'écran des éditions 2007 et 2009 du colloque AFC. L'application étant restée absolument identique, ces différences sont sans impact sur l'analyse à réaliser.

Annexe 3 : affectation et rapports

Les rapporteurs sont définis dans la liste ci-dessous :

Modify PC Member infos

Email	michel.albouy@esa.upmf-grenoble.fr		
First name	Michel		
Last name	Albouy		
Affiliation	ESA Grenoble		
Roles	Admin	Chair	Reviewer
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Program committee

Note: role A=Admin, C=Chair, R=Reviewer.

Email	Name	Password	Topics	Roles	Instructions	Actions
cla...@wanadoo.fr	Claude Alazard	7a5157		R	Send	Modify Remove
mi...@esa.upmf-grenoble.fr	Michel Albouy	3da016		R	Send	Modify Remove
alcouffe@em-lyon.com	Simon Alcouffe	9d45c2	Comptabilité de gestion, Contrôle de gestion	R	Send	Modify Remove
pas...@univ-lyon1.fr	Pascale Amans	b7a52e	Comptabilité de gestion, Contrôle de gestion	R	Send	Modify Remove

Chacun aura eu à cœur de choisir ses thèmes préférés, après réception d'un courriel selon le modèle ci-dessous :

Chere Valérie Saltiel - Pallas,

Le processus de relecture des papiers du 30ème congrès de l'AFC approche. Pour que nous puissions au mieux affecter les papiers, il conviendrait que vous indiquiez vos préférences thématiques. Voici donc les instructions pour ce faire :

1. - Rappel de vos informations de connexion :
Login: valerie.saltiel-pallas@univ-paris12.fr
Password: *********

2. - Accès à la liste des thèmes, à l'adresse :
<http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc09>
Vous devrez vous identifier au préalable.

3. - Sélectionnez les thèmes en liaison avec votre domaine d'expertise.

Merci de choisir au moins deux ou trois thèmes. Ceci nous permettra d'assigner avec plus d'efficacité les papiers aux relecteurs les mieux à même de les évaluer.

Merci de votre coopération.

Le Comité d'Organisation, AFC 2009

Le comité de programme aura aussi défini les critères de notation puis affecté 2 ou 3 rapporteurs par papier :

Criteria	
label	Pertinence 1
explanations	Pertinence : adéquation aux préoccupations de l'AFC
weight	1
<input type="button" value="Modify"/>	

- o **Title:** LE DEVELOPPEMENT DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES EN MATIERE DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL.
- o **Authors:** Christine Noël, François Aubert, Anne-Laure Paris
- o **Abstract:** Cet article entend analyser l'apport des normes IFRS en matière d'information comptable et financière relative à la protection de l'environnement. Si le reporting environnemental est un des aspects de la responsabilité globale de l'entreprise, les pratiques en la matière demeurent encore balbutiantes. Comment apprécier et évaluer les contraintes comptables introduites par le référentiel IFRS en la matière ?

Reviewer 1 (Remove)	Nicolas Berland - 3 papers - rating=2
Reviewer 2 (Remove)	Christine Therese David - 4 papers - rating=2
Reviewer 3 (Remove)	Yvon Pesqueux - 4 papers - rating=2
Reviewer 4	Nobody
<input type="button" value="Submit"/>	

[Back to the admin menu](#)
[Back to the paper list](#)
 Summary of papers assignment

Lines in table Criteria

label	explanations	weight	Modify	Delete
Pertinence 1	Pertinence : adéquation aux préoccupations de l'AFC	1	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
Pertinence 2	Pertinence : adéquation au thème du Congrès (Comptabilité et Environnement)	1	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
Pertinence 3	Pertinence : intérêt de la problématique	1	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>

Une interface plus complète permet un contrôle visuel de l'affectation :

You can add or remove a link (paper, reviewer) with the button of each cell. Use the following button to validate your modifications.

	Nicolas Berland 30 papers	Dominique Bessire 3 papers	Michel Capron 4 papers	Rouba Chantiri 4 papers	Bernard Christophe 2 papers	Claire Dambrin 2 papers	Pierre Gensse 1 papers	Michel Gervais 3 papers	Christian Hoarau 0 papers	Yvon Pesqueux 4 papers	Benoît Pige 3 papers
Paper 3, 3 reviewers (infos)	<input type="radio"/> Y <input checked="" type="radio"/> N <input type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2
Paper 6, 0 reviewers (infos)	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2
Paper 7, 2 reviewers (infos)	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=3	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2	<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> O Rating=2

Le rapporteur doit alors remplir un formulaire reproduit ici :

Enter your review for the following paper:

1. Title: LE DEVELOPPEMENT DES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIERES EN MATIERE DE REPORTING ENVIRONNEMENTAL.
2. Authors: Christine Noël, François Aubert, Anne-Laure Paris
3. Abstract: Cet article entend analyser l'apport des normes IFRS en matière d'information comptable et financière relative à la protection de l'environnement. Si le reporting environnemental est un des aspects de la responsabilité globale de l'entreprise, les pratiques en la matière demeurent encore balbutiantes. Comment apprécier et évaluer les contraintes comptables introduites par le référentiel IFRS en la matière ?

Review submission form	
Pertinence 1 <small>Pertinence : adéquation aux préoccupations de l'AFC</small>	Strong Accept ▼
Pertinence 2 <small>Pertinence : adéquation au thème du Congrès (Comptabilité et Environnement)</small>	Strong Reject ▼
Pertinence 3 <small>Pertinence : intérêt de la problématique</small>	Weak Reject ▼
Analyse 1 <small>Analyse : cadre théorique et conceptuel</small>	Reject ▼
Analyse 2 <small>Analyse : maîtrise des travaux antérieurs</small>	Weak Reject ▼
Analyse 3 <small>Analyse : cadre méthodologique</small>	Neutral ▼
Analyse 4 <small>Analyse : adéquation du titre et équilibre du plan</small>	Neutral ▼
Analyse 5 <small>Analyse : originalité de la proposition</small>	Weak Reject ▼
Analyse 6 <small>Analyse : forme de la présentation</small>	Accept ▼
Ensemble <small>Avis d'ensemble sur la proposition</small>	Strong Reject ▼
Reviewer's expertise	Low ▼
Summary of contribution (shown to the authors)	
	Travail insuffisamment approfondi. Communication entièrement à revoir

Annexe 4 : définition du programme

En premier, le Comité définit les tranches horaires puis les sessions :

Par souci de simplicité, il avait été décidé à l'époque de numéroter les sessions avec un code articulé mais cela reste parfaitement optionnel. A la suite de ces définitions, chacun des papiers acceptés est affecté à une session, avec un numéro d'ordre unique dans cette dernière :

Slot	
Date (yyyy-mm-dd)	2007-05-23
Begins at (hh:mm)	09:00
Ends at (hh:mm)	10:30
<input type="button" value="Modify"/>	

Lines in table Slot

Date (yyyy-mm-dd)	Begins at (hh:mm)	Ends at (hh:mm)	Modify	Delete
2007-05-23	09:00	10:30	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
		11:00	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
		12:00	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
		14:00	<input type="button" value="modifv"/>	<input type="button" value="delete"/>

ConfSession	
Slot	2007-05-24 (11:30:00-12:30:00) ▾
name	J1C - Comptabilité financière
room	
comment	Discutant: J.L. Rossignol
chair	A. Cazavan-Jenny
<input type="button" value="Modify"/>	

Lines in table ConfSession

Slot	name	room	comment	chair	Modify	Delete
2007-05-23 (09:00:00-10:30:00)	D1-Colloque doctoral, comptabilité			Evelyne Lande ou Yves de Rongé et Jean-Louis Malo	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
2007-05-23 (09:00:00-10:30:00)	D2 - Colloque doctoral, contrôle de gestion			Hervé - Stolowy et Marc Nikitin	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
2007-05-23 (11:00:00-12:00:00)	D3 - Colloque doctoral, contrôle de gestion			Nicolas Berland ou Yves Dupuy et François Meyssonier	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
2007-05-23 (11:00:00-12:00:00)	D4 - Colloque doctoral, finance			Anne Cazavan -Jenny et Isabelle Martinez	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>
2007-05-23 (11:00:00-12:00:00)	D5 - Colloque doctoral, management public			Dominique Bessire et Philippe Zartowski	<input type="button" value="modify"/>	<input type="button" value="delete"/>

This is the list of papers with status "accepted".

Title, authors, password	Info	Conference session, position	Actions	
169 - Determinants of Environmental Sanction Disclosure: Firm Fears of Impairment to Reputation and Legitimacy, Andrea Romi, 3d4db4 (infos)	Uploaded	V3I - Comptabilité financière et environnement ▾ 1	Download	Mail authors
31 - la divulgation de l'information environnementale dans les rapports annuels: Une étude comparative des multinationales américaines et européennes, Daniel M. Zéghal, Saïda Dammak, fcf34b (infos)	Uploaded	V3I - Comptabilité financière et environnement ▾ 2	Download	Mail authors
153 - Le reporting				

Le résultat en est la publication d'un programme Web, d'un programme PDF –via L^AT_EX– et d'actes :

25 mai 2007

09 :00-10 :30 : VIA - Audit, pratiques du marché français

Discutant : F. Missonier-Piera

Chair : M. Scheid

Comment définir la fonction de risk-manager? Proposition d'un projet d'étude terrain des pratiques managériales en matière de risques opérationnels (à l'environnement, aux personnes, aux biens ...).

Caroline Aubry, Marie-Annick Montalan

44 PDF

Concentration et compétitivité du marché de l'audit en France : une étude longitudinale 1997-2003,

Charles Piot

44 PDF

Conservatism and Joint-auditing : Evidence from French Listed Companies,

Sophie Marmousez

45 PDF

09 :00-10 :30 : VIB - Audit, éthique et responsabilité

Discutant : C. Richard

Chair : M. Dejean

Convergence of the Disciplinary Processes of Accounting Organizations? A Comparison Between the United States and France,

Ghislaine Garmis, Leonard Stokes

45 PDF

Un mauvais auditeur : dépendant ou incompetent? Etude des motifs de condamnation des commissaires aux comptes en France,

Géraldine Hottegindre, Cédric Lesage

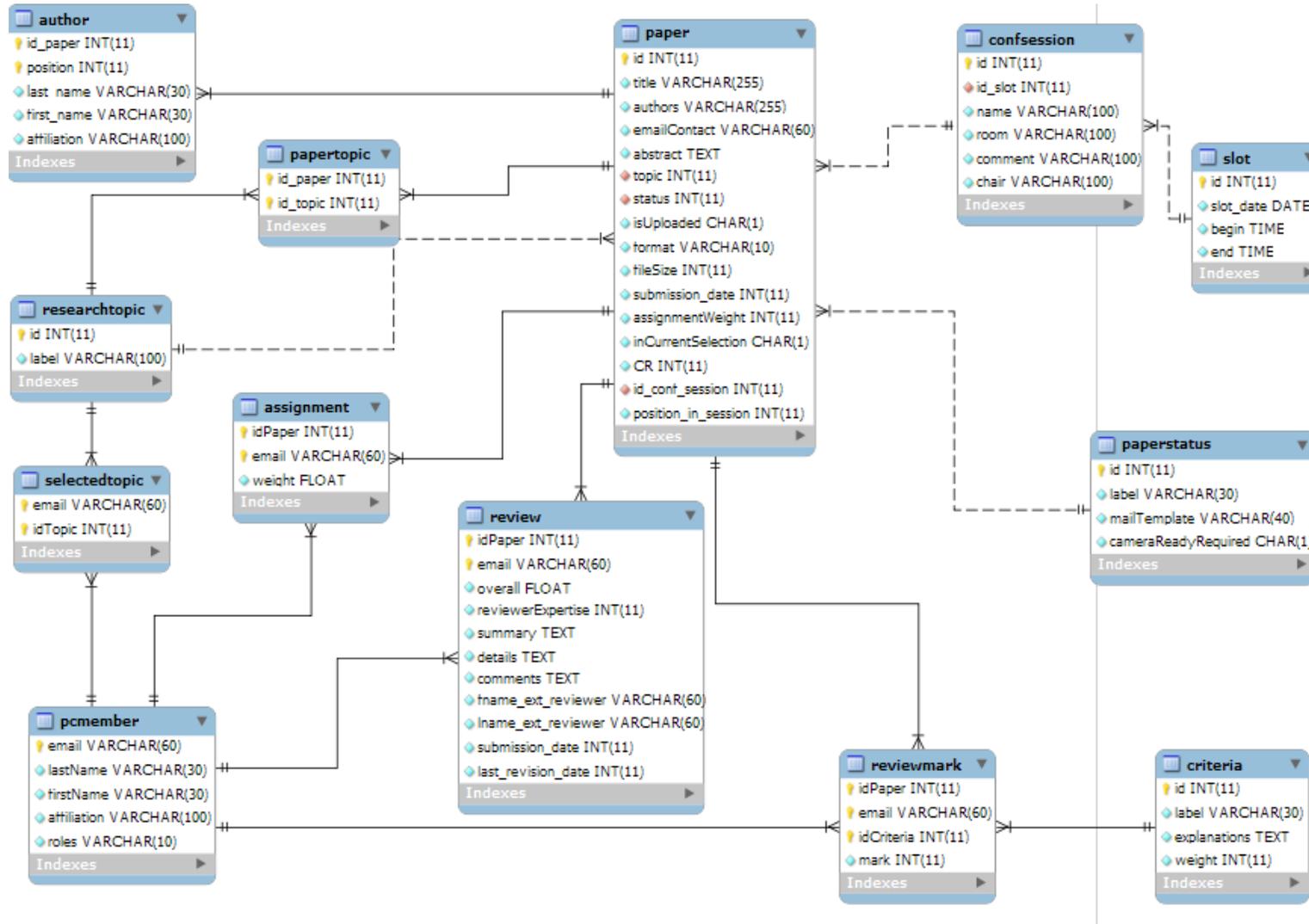
45 PDF

Ethique de l'auditeur et capacité à révéler une erreur : comparaison des auditeurs financiers et opérationnels,

Olivier Charpeau

46 PDF

Annexe 5 : schéma relationnel (partiel) de la base actuelle



Annexe 6 : dictionnaire de données

La base est fournie telle que présente dans le logiciel, avec les dénominations d'origine. Dans cette annexe, seuls les champs présentant un intérêt pour la modélisation sont précisés. De même, seules les tables utiles à la version simplifiée du cas ont été citées.

- **Author** (auteur) : numéro du papier, position –1^{er} auteur, deuxième, troisième...–, nom, prénom et affiliation.
- **Assignment** (affectation) : numéro du papier, courriel du rapporteur, pondération non utilisée ici.
- **Confession** (session de la conférence) : numéro, tranche horaire, nom, salle, commentaire libre –ici, le nom du discutant– et nom du président de session.
- **Criteria** (critère de notation pour le rapporteur) : numéro, libellé, explications, pondération.
- **Paper** (papier ou article) : numéro, titre, autres auteurs, courriel du contact principal qui recevra les notifications, résumé, thème principal ou *topic*, état ou *status*, a été téléversé, format, taille du fichier et date de soumission, pondération ignorée ici, *inCurrentSelection* ignoré, *camera ready* ou version imprimable déposée, numéro de session, position dans la session.
- **Paperstatus** (état) : numéro, libellé, nom du modèle de courriel à envoyer, nécessité de dépôt d'une version imprimable –oui si accepté, non sinon, peut-être si en attente.
- **PaperTopic** (thèmes du papier) : en sus du thème principal, numéro de papier et numéro de thème.
- **PcMember** (membre du comité) : courriel, nom et prénom, affiliation, rôles –séparés par des virgules : A pour administrateur, C pour comité d'organisation, R pour rapporteur.
- **ResearchTopic** (thème de recherche) : numéro, libellé.
- **Review** (rapport de lecture) : numéro papier, courriel du rapporteur, note globale, auto-évaluation par le rapporteur de son expertise dans le domaine, trois champs de texte de rapport –résumé, commentaires pour les auteurs, commentaires pour le comité–, nom et prénom d'une éventuelle aide extérieure, date de première soumission et de révision.
- **ReviewMark** (note de rapport) : numéro de papier, courriel de rapporteur, numéro de critère, note.
- **SelectedTopic** (thèmes choisis) : courriel du rapporteur, numéro des thèmes qu'il déclare connaître.
- **Slot** (tranche horaire) : numéro de tranche, date, heures de début et de fin.

Annexe 7 : quelques traductions

L'application d'origine est intégralement en anglais, bien que développée en France. Elle n'a été que très partiellement traduite pour les colloques de l'AFC. Une partie des termes est déjà traduite dans le dictionnaire de données. Quelques autres traductions :

- *abstract* : résumé,
- *assignment* : affectation,
- *attendees* : participants,
- *chair* : président,
- *explanations* : explications,
- *registration* : inscription,
- *reviewer* : rapporteur,
- *slot* : tranche horaire,
- *submission* : soumission (au sens proposition),
- *templates* : modèles. Ici, les modèles de courriels envoyés aux auteurs ou aux rapporteurs.
- *Topic* : thème.