
Concours du second degré – Rapport de jury
Session 2011

AGRÉGATION
INTERNE
D'ÉCONOMIE ET GESTION

Rapport de jury présenté par Madame Brigitte DORIATH
Présidente de jury

Sommaire

	Pages
Présentation du concours	3
Composition du jury	3
Données statistiques :	
Tableau 1 : Statistiques globales de la session 2011	4
Tableau 2 : Analyse statistique de l'admissibilité	5
Tableau 3 : Analyse statistique de l'admission	6
Observations générales sur concours	7
Épreuves d'admissibilité	8
Option A : Économie et gestion administrative	9
Option B : Économie et gestion comptable et financière	15
Option C : Économie et gestion administrative commerciale	21
Option D : Économie, informatique et gestion	26
Composition portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires	31
Composition portant sur l'économie générale	35
Épreuves orales d'admission	43
TEJS	44
Option A : action et communication administratives	54
Option B : comptabilité et gestion	61
Option C : action et communication commerciales	63
Option D : informatique et gestion	67
Annexes : Exemples de sujets d'épreuves d'admission	70

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	Delphine	BAILLERGEAU	Maître de conférences
Monsieur	Stéphane	BALLAND	Professeur agrégé
Madame	Odile	BONARDEL	Professeur agrégé
Monsieur	Martin	BRIOT	Professeur agrégé
Monsieur	Dominique	CATOIR	IA-IPR
Madame	Isabelle	COLOMBARI	Professeur agrégé
Madame	Pénélope	CODELLO	Maître de conférences
Madame	Aude	D'ANDRIA	Maître de conférences
Madame	Karine	DANIEL	Professeur agrégé
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	Florence	EUZEBY	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
Mademoiselle	Olivia	GUILLON	Maître de conférences
Monsieur	Philippe	HERBLOT	Professeur agrégé
Monsieur	Laurent	IZARD	Professeur agrégé
Monsieur	Christophe	KREISS	Professeur agrégé
Monsieur	Daniel	KURI	Maître de conférences
Madame	Brigitte	KUTER	Maître de conférences
Madame	Jeanne	LALLEMENT	Maître de conférences
Madame	Annick	LASSUS	Professeur agrégé
Monsieur	Philippe	LE STER	Professeur agrégé
Madame	Francine	MATHIEU	IA-IPR
Monsieur	Florence	MERLE	Professeur agrégé
Monsieur	Jelloul	MESSAOUDENE	Professeur agrégé
Monsieur	Jean-Michel	PAGUET	IA-IPR
Madame	Jessie	PALLUD	Maître de conférences
Madame	Marie-Agnès	PORTELLI	Professeur agrégé
Madame	Sylvie	ROCCHIA	Maître de conférences
Madame	Cécile	ROCHE -CASEAU	Maître de conférences
Monsieur	Germain	ROUSSEAU	Professeur agrégé
Monsieur	Patrick	ROUSSEL	Professeur agrégé
Monsieur	Pascal	SIMON-DOUTRELUINGNE	Professeur agrégé
Monsieur	Guy	SOLLE	Professeur des universités
Madame	Françoise	TORT	Maître de conférences
Monsieur	Olivier	TRONY	Professeur agrégé
Madame	Lydie	TRUCCHETTI	Professeur agrégé

Données statistiques

Tableau 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2011

	2008	2009	2010	2011	Variation 10-11
Nombre de postes					
Concours Public	38	38	38	38	-
Concours Privé	7	6	7	7	-
Épreuves écrites					
Inscrits Public	991	973	1100	1369	+ 24,5 %
Inscrits Privé	177	178	179	234	+ 30,7 %
Total inscrits	1 168	1151	1279	1603	+ 25,3 %
Présents Public (1 ^{ère} épreuve)	547	530	532	525	-1,3 %
Présents privé (1 ^{ère} épreuve)	91	95	99	95	-4 %
Total présents (1 ^{ère} épreuve)	638	649	631	620	-1,7 %

Tableau 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

Les inscrits :	Public + Privé 2008	Public + Privé 2009	Public + Privé 2010	Public + Privé 2011	Variation 10-11
Droit	229 + 51 = 280	235 + 39 = 274	235 + 36 = 271	334 + 75 = 409	+ 50,9 %
Économie	762 + 126 = 888	736 + 139 = 875	865 + 143 = 1008	1035 + 169 = 1613	+ 19,4 %
Totaux Droit + Éco	991 + 177 = 1168	971 + 178 = 1149	1100 + 179 = 1279	1369 + 244 = 1613	+ 26,1 %
Option A	271 + 50 = 321	273 + 55 = 328	297 + 55 = 352	375 + 73 = 448	+ 27,3 %
Option B	286 + 42 = 328	280 + 38 = 318	307 + 33 = 340	391 + 58 = 449	+ 32,1 %
Option C	386 + 76 = 462	359 + 74 = 433	436 + 78 = 514	535 + 79 = 614	+ 19,5 %
Option D	48 + 9 = 57	59 + 11 = 70	60 + 13 = 73	68 + 14 = 82	+ 12,3 %
Totaux par option	991 + 177 = 1168	971 + 178 = 1149	1100 + 179 = 1279	1369 + 224 = 1593	+ 24,6 %

Les présents :	Public + Privé 2008	Public + Privé 2009	Public + Privé 2010	Public + Privé 2011	Variation 2010-11
Droit	112 + 25 = 138	124 + 20 = 144	100 + 19 = 119	122 + 22 = 144	+ 21 %
Économie	418 + 60 = 477	406 + 75 = 481	405 + 75 = 480	373 + 65 = 438	-8,8 %
Totaux Droit + Éco	530 + 85 = 615	530 + 95 = 625	505 + 94 = 599	495 + 87 = 582	-3 %
Option A	151 + 31 = 182	154 + 28 = 182	152 + 36 = 188	151 + 37 = 188	-
Option B	162 + 19 = 181	157 + 25 = 182	147 + 18 = 165	155 + 17 = 172	+ 4,2 %
Option C	207 + 37 = 244	210 + 39 = 249	199 + 37 = 236	187 + 32 = 219	-7,2 %
Option D	27 + 4 = 31	29 + 7 = 36	31 + 8 = 39	22 + 7 = 29	-25,6 %
Totaux par option	547 + 91 = 638	550 + 99 = 649	529 + 99 = 628	515 + 93 = 608	-3,2 %

Les admissibles	2008	2009	2010	2011	Variation 2010-11
Admissibles Public	95 (barre à 19/40)	90 (barre à 18,5/40)	85 (barre à 22/40)	83 (barre à 22,5/40)	-2,4 %
Admissibles Privé	9 (barre à 17,5/40)	12 (barre à 19,5/40)	15 (barre à 21,5/40)	15 (barre à 22/40)	-
Total admissibles	104	102	100	98	-2 %

Tableau 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION

Admission	2008	2009	2010	2011	Variation 2010-11
Admis Public	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	38(pas de LC) Barre à 45,50/80 Soit 11,38/20	-
Répartition des admis public					
Option A	11	10	12	8	-33,3 %
Option B	12	14	7	9	-28,6 %
Option C	13	12	16	20	+ 20 %
Option D	2	2	3	1	NS
Admis Privé (CAER)	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	7 Barre à 47,50/80 Soit 11,88/20	-
Répartition des admis CAER					
Option A	1	0	1	1	-
Option B	0	2	1	0	NS
Option C	1	4	5	5	-
Option D	0	0	0	1	NS
Total admis (par option)	40 (12+12+14+2)	44 (10+16+16+2)	45 (13+8+21+3)	45 (9+9+25+2)	-

LC = Liste complémentaire
NS = Non significatif

OBSERVATIONS GENERALES SUR LE CONCOURS

La session 2011 de l'agrégation interne d'économie et gestion marque une hausse du niveau des candidats au concours qui se traduit tout à la fois, alors que le nombre de postes est stable aussi bien pour le concours interne que pour le CAER, par une élévation des barres d'admissibilité et, surtout, d'admission et par des appréciations du jury que les prestations écrites et orales plus positives. Cette progression, nette dans le temps, revient à des candidats mieux préparés et qui, pour certains, se présentent à plusieurs reprises au concours avec une certaine persévérance et un certain courage. Le jury tient à féliciter les candidats qui ont réussi et à encourager les autres candidats à persévérer tant il est difficile d'assurer tout à la fois un enseignement à une préparation approfondie à un concours particulièrement exigeant. Il les incite à s'appuyer, comme les nouveaux candidats de la session 2012, sur les constats et les recommandations qui figurent dans ce rapport.

Dans l'ensemble, en effet, les différentes commissions constatent une meilleure préparation des candidats, qui abordent les épreuves écrites et orales de façon plus pertinente au regard de leur définition et des copies comme des questions orales mieux structurées et mieux présentées.

Cependant, comme à chaque session, elles regrettent de nettes défaillances dans la définition des termes du sujet, dans une formulation correcte d'une problématique et dans un manque de cohérence entre ces éléments et la structuration du développement. Les fondements conceptuels et théoriques doivent être solides, mobilisés de façon pertinente – et non selon de supposés effets de mode. Enfin, il est surprenant de constater combien de candidats réinterprètent le sujet proposé pour traiter un sujet qui semblerait mieux leur convenir.

Ces appréciations, comme la plupart des recommandations exprimées par le jury pour chacune des épreuves, ne sont pas rendues caduques par la mise en œuvre de la nouvelle maquette du concours dès la session 2012.

En effet, dans le cadre de la réforme du recrutement et de la formation des professeurs, il a été décidé de faire évoluer en même temps et de façon parallèle la maquette et les programmes des agrégations interne et externe en économie et gestion. Cette opération se déroulera en deux temps.

- Pour la session 2012, s'appliqueront les définitions des épreuves – arrêté du 17 mars 2011 – ainsi qu'un programme de transition, très proche du programme actuel, rendu nécessaire par l'introduction d'une épreuve d'admissibilité en management mais aussi par des délais de publication suffisante pour les préparateurs.
- A partir de la session 2013 s'appliqueront la totalité de la nouvelle maquette – définition des épreuves et introduction de l'option E : Production de services – et de nouveaux programmes qui devraient être publiés en fin d'année 2011. Ce nouveau programme et les épreuves du concours prennent en compte les développements des sciences de gestion et les évolutions de leur enseignement dans les lycées.

Pour le jury,

Brigitte Doriath
Inspectrice générale de l'éducation nationale
Présidente du concours

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

La prise en compte des nouvelles conditions de travail par les organisations.

Dans une composition structurée,

- il vous est demandé dans un premier temps d'analyser ce sujet en prenant appui sur des pratiques d'entreprises et sur des repères théoriques ;
- dans un second temps, vous transposerez votre réflexion théorique dans une démarche didactique. À cet effet, vous proposerez, en justifiant vos options, une séquence pédagogique en vous plaçant dans une classe de votre choix.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	375	73
Nombre de copies corrigées	151	37
Moyenne	8,37	8,7
Ecart type	3,1	2,71
Notes < 5	18	4
5 ≤ Notes < 8	46	9
8 ≤ Notes < 10	34	8
10 ≤ Notes < 12	31	9
12 ≤ Notes < 15	19	6
Notes ≥ 15	3	1
Note la plus basse	0,5	02,5
Note la plus élevée	17	16,5

Analyses et commentaires

1- Analyse du sujet

- Délimitation du sujet

« Le travail a changé de nature, devenant plus mouvant, flexible et réactif, et certainement plus intéressant pour beaucoup de salariés. Mais il a apporté un phénomène nouveau : la pression. Différents indicateurs montrent que l'intensification et la pression détériorent aujourd'hui les conditions de travail : l'augmentation inquiétante de l'absentéisme, des pathologies mentales, des maladies professionnelles, des accidents de travail, voire du suicide, et, dans une autre mesure de l'alcoolisme et de la toxicomanie sur les lieux de travail » (Askenazy, dans Imperiali, 2005). Cette citation résume les différentes facettes liées au sujet.

Ce sujet fait référence à une dimension de la GRH (Brabet, 1993). Elle requiert une approche plus générale et renouvelée en termes d'organisation (en faisant référence au management), et ce, en rapport aux évolutions des contextes internes et externes. Plusieurs termes devaient être précisés afin de cerner le sujet et son analyse.

Les conditions de travail sont définies par Gollac et Vokoff (2003) comme « ce qui est perçu selon les cas, comme n'étant pas inhérent au fait même de travailler, ou de travailler dans un métier déterminé ». Cette définition très générale met en lumière les différentes facettes de cet aspect de la GRH, et ses frontières floues avec la vie personnelle de tous les salariés.

Les conditions de travail renvoient de manière directe à plusieurs dispositifs RH :

- l'aménagement et les horaires de travail,
- les environnements de travail : environnement physique (bureaux, ateliers, open-space...), technologique (TIC, les matériels), environnement social (relations de travail, relations sociales) et environnement juridique.

Le fait d'associer l'adjectif « nouvelles » à l'expression « conditions de travail » nécessite d'être discuté dans plusieurs directions.

Les candidats pouvaient par exemple s'orienter vers :

- la temporalité : selon les périodes on peut différencier les conditions de travail,
- la contextualisation : les fonctions, les statuts, les outils, les acteurs, les contexte juridique, économique, budgétaire et organisationnel.

Ces nouvelles conditions de travail peuvent ainsi être à la fois considérées comme des contraintes mais aussi des opportunités.

La « prise en compte » renvoie à deux questions :

1. Pourquoi prendre en compte ces nouvelles conditions de travail ?

Deux types de raisons peuvent alors être avancés :

- o des raisons externes : au sens où des facteurs vont amener à de nouvelles conditions de travail : économiques, juridiques, sociales, familiales... ;
- o des raisons internes : au sens où des facteurs propres aux organisations vont faire évoluer les conditions de travail : réductions d'effectifs, introduction de nouvelles pratiques et technologies, caractéristiques des acteurs.

2. Comment les prendre en compte ?

Le comment renvoie aux processus et aux dispositifs mis en place par les organisations : bilan social, enquêtes internes, évaluations, équipes de travail...

Le terme « par » questionne sur les niveaux de prise en compte et de responsabilité par rapport à ces nouvelles conditions de travail : la direction, la fonction RH, les managers de différents niveaux, les salariés eux-mêmes, leurs représentants (à travers le CHSCT), des acteurs tiers (ergonomes, médecins du travail, conseils, inspecteurs du travail, coachs).

Le terme « organisations » élargit enfin le champ de l'étude aux entreprises privées, publiques, associatives.

Cette thématique est devenue en quelques années un enjeu pour les gestionnaires des ressources humaines, mais au-delà un sujet d'actualité largement porté par les médias à travers des cas emblématiques de suicides au travail (Renault, France Telecom...). Des éléments statistiques appuient l'intérêt de ce questionnement. Par exemple, le 1^{er} baromètre du bien-être au travail (Ipsos & Julhiet, 01/2011) montre qu'un an après le plan d'urgence sur le stress du Ministère du travail (octobre 2009), seules 21% des personnes interrogées ont le sentiment que leur entreprise en fait plus pour lutter contre le stress. Mais 86% des salariés des entreprises qui ont pris des mesures sont satisfaits de leur niveau de bien-être contre 64% en moyenne. Leur niveau de stress est également sensiblement plus faible. C'est dans le domaine de l'organisation du travail dans l'entreprise et de la reconnaissance du travail que les efforts ont été le plus perçus.

- Partie théorique
 - o Points de contenu

Plusieurs cadres théoriques peuvent être mobilisés pour étudier la prise en compte des nouvelles conditions de travail.

Une perspective historique :

Les « nouvelles » conditions de travail font référence à l'histoire de la théorie des organisations :

- Le taylorisme (1911) peut être considéré comme le point de départ théorique historique. En préconisant l'organisation scientifique du travail, Taylor diffuse une vision de l'homme uniquement mû par des intérêts financiers. Les conditions de travail se résument alors aux conditions matérielles de travail. Les détracteurs de l'approche taylorienne soulignent que les facteurs psychologiques liés au travail sont niés.
- Les théories des relations humaines sont considérées comme les premières à prendre en compte la dimension humaine de l'organisation. Dans la continuité de l'expérience d'Hawthorne (entre 1924 et 1927), ce courant théorique met ainsi en lumière les ressorts de la

motivation, notamment les relations interpersonnelles. Les conditions de travail revêtent dès lors des dimensions matérielles mais aussi immatérielles, étudiées sous différents angles par des auteurs comme Maslow (1943), Herzberg (1959), Alderfer (1969), Mac Gregor (1960).

Une perspective contingente et néo-institutionnelle :

- Les théories de la contingence caractérisent la manière dont les structures et les organisations évoluent face à différents facteurs. La technologie (Perrow, 1967) et les liens avec l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1967) peuvent ainsi être évoqués comme des facteurs d'explication à la prise en compte des nouvelles conditions de travail par les organisations. Plus récemment, Asquin, Garel et Picq (2008) montrent comment les modes d'organisation du travail, dans ce cas la gestion de projet, nécessitent de repenser les conditions de travail pour limiter la souffrance des salariés.
- La théorie néo-institutionnelle permet d'expliquer la prise en compte des nouvelles conditions de travail en étudiant les entreprises les unes par rapport aux autres. Les trois types d'isomorphisme (coercitif, normatif, mimétique, développés par DiMaggio et Powell, 1983) peuvent alors être développés pour caractériser le pourquoi de cette prise en compte.

Une perspective liée aux acteurs :

L'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977) et les théories de l'identité au travail (portées par Sainsaulieu depuis 1977) mettent en évidence la nécessité de considérer de manière renouvelée les hommes au travail, leurs stratégies et leurs identités.

Des travaux théoriques sur les conditions de travail :

Les travaux de C. Dejours (1998), Hirigoyen (1998) et Neveu (1999) permettent d'approfondir les raisons de la prise en compte des nouvelles conditions de travail, à travers l'étude des souffrances psychosociologiques liées au travail. Les études de l'ANACT et de l'INRS permettent également d'approfondir certains aspects des conditions de travail.

- o Exemples de problématique et de plan associé

Différents angles d'analyse et plans pouvaient être développés par rapport à ce sujet.

Proposition 1 :

Problématique : les organisations n'ont que partiellement pris en compte l'évolution des conditions de travail.

1. La recherche effective de prise en compte de nouvelles conditions de travail
 - la modification des cadres juridiques
 - les changements dans l'organisation du travail
2. Une prise en compte cependant partielle
 - Individuel / collectif.
 - Prescrit/ réel
 - Risques

Proposition 2 :

Problématique : les organisations ont-elles la capacité à prendre en compte l'évolution des conditions de travail ?

1. La mise en place de dispositifs visant à prendre en compte les nouvelles conditions de travail
 - Evolution des acteurs (CHSCT, médecin du travail, ergonomes, coachs...)
 - Evolution des outils (alertes, bilan social) en parallèle aux types de conditions de travail (physiques, psychologiques ...).
 - Des niveaux individuels/collectifs
2. Les limites à cette prise en compte
 - Notion de vouloir et de pouvoir

- Problèmes de moyens financiers/ humains
- Quel périmètre d'intervention des organisations ?
- Les risques associés

Autres problématiques possibles :

- a. Les organisations ont-elles intérêt à prendre en compte les nouvelles organisations du travail ? (avec par exemple un plan par type d'intérêts : quantitatif / qualitatif, au niveau macro-micro...)
- b. Les acteurs de la prise en compte des nouvelles conditions de travail (avec plan par type d'acteurs).
- c. Une prise en compte différenciée selon les types de nouvelles conditions de travail (avec un plan par dimension).

- 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.

Le jury remarque que les attentes en termes de contenu, précisées dans les rapports antérieurs, sont assimilées par un nombre croissant de candidats.

Cadrage didactique :

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).

Différentes propositions étaient recevables par rapport au sujet proposé, en terminale CGRH et en BTS assistant manager essentiellement.

Des transversalités avec le droit (par exemple les obligations en termes de sécurité, partie 2 en 1^{ère}), et le management (animer et mobiliser les hommes en 1^{ère} également) étaient attendues.

Proposition pédagogique :

(Cours ou travaux d'application, action à mener en stage, modalités d'évaluation).

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. Le jury rappelle que la proposition pédagogique doit être en lien direct avec le sujet traité dans la partie scientifique.

Néanmoins, le jury remarque un certain « formatage » de propositions. Les candidats doivent pouvoir aller vers l'analyse de leur proposition, en précisant par exemple les raisons des choix pédagogiques et les objectifs de la séance. Il est aussi nécessaire de préciser le rôle de l'enseignant et les attentes vis-à-vis des élèves/étudiants, tout au long de la séance présentée.

Les candidats avaient plusieurs possibilités de déroulement de séance en se positionnant sur un des thèmes suivants :

■ Terminale CGRH – (Communication et gestion des ressources humaines) – thème 3 : les conditions de travail

- 3.1. Enjeux
- 3.3. Aménagement des conditions de travail
- 3.4. Santé et sécurité au travail

■ BTS assistant de manager

- Finalité 1 :
 - Installer les conditions d'un climat de travail favorable

- Finalité 2 :
 - o Optimiser la circulation de l'information
- Finalité 3 :
 - o Déceler un problème ou un besoin
 - o Elaborer un tableau de bord
- Finalité 4
 - o Contribuer à l'amélioration de l'organisation
- Finalité 5
 - o Absentéisme indicateur du climat social
 - o Collecter les informations sociales

Les choix des candidats ont porté principalement sur les points des finalités 1 et 5. Pour les autres finalités, chacun des points nécessitait de se situer dans le contexte du sujet.

■ **BTS assistant de gestion**

- o A72 : participation à la promotion de la santé et de la sécurité au travail.

Un nombre croissant de candidats font appel à des études de cas actualisées d'entreprises, de supports vidéos, pour amener les élèves/étudiants à faire émerger de manière inductive les dimensions clefs à acquérir. Si le jury apprécie ce type de proposition, il convient cependant de prêter attention à la faisabilité de la séance en termes de durées, d'attendus et d'évaluation.

2- Commentaires du jury

- Sur le fond :

Un certain nombre de candidats proposent une analyse problématisée du sujet, notamment en se fondant sur les rapports entre les organisations et les conditions de travail. Les meilleures copies ont su mobiliser des connaissances théoriques au service d'une réflexion argumentée et construite, et en se référant à des exemples d'entreprises et/ou d'organisations apportant un éclairage adapté aux démonstrations.

Concernant l'introduction, les accroches pertinentes ont fait référence à des faits d'actualité (France Télécom et Renault) qui nécessitaient une prise de recul et une mise en perspective. A l'opposé certaines accroches sont trop éloignées du sujet (par exemple des considérations liées à la crise économique). Certains candidats ont su développer une introduction bien construite, basée sur une réflexion personnalisée proposant une définition des termes clefs, introduisant certains auteurs pertinents et une problématique concernant le sujet. L'expression « prise en compte », centrale, a cependant rarement été discutée, d'où des difficultés à se positionner par rapport au sujet.

Le jury apprécie les introductions sous la forme d'une démonstration conduisant à la justification du plan, et non une juxtaposition des éléments classiques de toute introduction.

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, CHSCT, partenaires sociaux, médecins du travail...) ne sont ainsi que rarement abordés. Si les aspects juridiques étaient attendus, ils ne devaient cependant pas primer sur les aspects managériaux du sujet.

Les références théoriques sont nécessaires mais doivent être mises en lien de façon rigoureuse avec les idées développées. Il ne s'agit pas de faire ni un catalogue, ni une interprétation erronée des auteurs.

La réflexion doit être également étayée par des exemples variés et développés d'entreprises. Le jury a été sensible aux efforts de certains candidats pour mobiliser des exemples originaux (moins médiatisés mais néanmoins connus) d'organisations au service de leur argumentation.

Le jury encourage les candidats à poursuivre leurs efforts de préparation, en particulier dans l'actualisation des connaissances théoriques. Les références « classiques » (Taylor, Maslow, Mintzberg) ne peuvent suffire à ce niveau.

Concernant la partie pratique, les candidats doivent être en mesure de justifier leur cadrage didactique, et non de simplement recopier le programme ou référentiel. Il était pertinent, cette année, de souligner le lien avec un des thèmes nationaux d'études de la terminale CGRH. Le jury rappelle que l'exploitation pédagogique du thème doit se faire dans la spécialité, et non centrée sur une discipline transversale (économie, droit et management). Certaines propositions étaient décalées par rapport au sujet et au cadrage du programme ou du référentiel. Le jury apprécie les candidats qui détaillent un déroulement de séquence permettant de comprendre la démarche didactique décrite précédemment. Trop de candidats perdent un temps précieux à recopier les éléments des

programmes et référentiels. Le jury en attend plutôt une analyse. Il est important de s'assurer de la faisabilité de la proposition en termes de durée, de progression et de contexte pédagogique.

- 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. Le jury déplore, particulièrement cette année, la présence de copies illisibles et/ou comportant des fautes de syntaxe et de grammaire inacceptables.

3- Conseils aux candidats

- Préparation et traitement du sujet :

Dans la continuité des sessions précédentes, 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 une 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 requiert une certaine maîtrise à la fois des théories récentes en théorie des organisations, management, gestion des ressources humaines et communication, mais aussi une culture actualisée sur la vie des organisations.

La partie pédagogique doit enfin permettre au jury d'évaluer quels sont les objectifs attendus de la séance ou séquence 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, et 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, Personnel, Entreprises&Carrières par exemple).

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

- o Les actes des derniers congrès de l'AGRH (2009, 2010) sur les thématiques de la santé et des conditions de travail.
- o Chaudat P., Muller R. (2011), *Les nouvelles organisations du travail : entre souffrance et performance*, L'Harmattan.
- o Dejours C. (1998) *Souffrance en France*, Seuil.
- o Neveu J-P. (2006) "Stress et épuisement professionnel", dans *Encyclopédie des Ressources Humaines*, coord. Par Allouche J., 2^{ème} édition, Vuibert, p. 1268-1271.
- o Steiler D., Sadowsky J., Roche L. (2010), *Eloge du bien-être au travail*, Presses Universitaires de Grenoble.

Option B : Economie et gestion comptable et financière

Sujet

Le facteur temps dans la prise de décision.

Les entreprises sont confrontées à un environnement en pleine mutation et incertain. De fait, le temps est un élément essentiel à leur prise de décision dans le domaine de la gestion comptable et financière.

Dans une composition structurée,

- ✓ Il vous est demandé, dans un premier temps, de mener une réflexion sur la manière, l'intérêt et les limites de la prise en compte du facteur temps dans les techniques comptables et financières utiles à la prise de décision de l'entreprise ;
- ✓ dans un deuxième temps, vous transposerez votre réflexion théorique dans une démarche didactique. A 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'explicitier 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	391	58
Nombre de copies corrigées	155	17
Moyenne	7,47	8,7
Ecart type	3,92	3,25
Notes < 5	43	6
5 ≤ Notes < 8	39	6
8 ≤ Notes < 10	28	2
10 ≤ Notes < 12	14	1
12 ≤ Notes < 15	26	1
Notes ≥ 15	5	1
Note la plus basse	0,5	1
Note la plus élevée	16	15

Analyses et commentaires

1- Analyse du sujet

- Délimitation du sujet

Le sujet invitait à mener une réflexion sur « la manière, l'intérêt et les limites de la prise en compte du facteur temps dans les techniques comptables et financières utiles à la prise de décision de l'entreprise ».

Certains candidats se sont limités à l'examen du « temps de la décision » présenté comme une contrainte impliquant respect des délais, flexibilité et réactivité ; or il convenait d'analyser aussi et surtout les conceptions et les hypothèses - relatives au temps - sur lesquelles reposent, de façon explicite ou non, les méthodes et outils de gestion comptables et financières. Ces méthodes sous-tendent des représentations qui peuvent être influencées par le contexte institutionnel ou la psychologie des acteurs. En retour, elles inspirent les pratiques de gestion, notamment en matière de prise de décision (stratégique, tactique et opérationnelle).

Ce questionnement, fil conducteur de la partie théorique, devait également être l'objet de la transposition didactique.

- **Partie théorique**

○ **Points de contenu**

Le temps est un concept protéiforme en gestion et chaque discipline entretient un rapport particulier avec lui (L. Batsch). Temps long de l'histoire de l'entreprise, cycle de vie des produits et des marchés, composante des coûts de transaction ou des processus de production, il est au centre de l'organisation du travail et de la prise de décision. Il peut être conçu comme un objet externe, celui du chronomètre ou du calendrier ; ou comme une perception, une représentation ; c'est le temps subjectif de la conscience individuelle ou collective.

Dans la réflexion théorique, il peut être écarté (analyse statique) ou pris en compte sous des formes diverses, analyse dynamique, *ex post*, *ex ante*...

En gestion comptable et financière, le temps objectif peut se décliner :

- en temps chronologique, linéaire et irréversible (par exemple, la comptabilité financière découpe le temps en périodes, notamment en exercices) ;
- en temps économique. Ce dernier, pour une organisation productive, est souvent cyclique et le modèle comptable traite principalement des cycles d'exploitation, d'investissement et de financement.

Les théories financières reposent fréquemment sur des hypothèses simplificatrices comme le principe de nominalisme (fongibilité intertemporelle des biens au moyen de la monnaie) ou l'actualisation/capitalisation supposant un temps homogène et théoriquement réversible. L'introduction du raisonnement probabiliste autorise une certaine modélisation de l'incertitude mais en postulant le plus souvent une distribution gaussienne.

Le temps est également subjectif. Il est possible de questionner, par exemple, les attitudes relatives au temps des différents acteurs : une dynastie d'industriels, les dirigeants d'une jeune entreprise ou un trader... L'ingénieur taylorien conçoit le temps comme un élément maîtrisable qui autorise une projection dans le futur avec des instruments de planification et de budgétisation. Quand le temps est vécu comme porteur de grande incertitude, ces outils perdent en pertinence et les gestionnaires leur préfèrent des instruments qui permettent de gagner en réactivité ou en proactivité (J. Méric).

Le temps peut être perçu comme un rythme. Il fixe l'horizon de la décision – il est de ce fait une composante de la stratégie et de sa déclinaison – et celui de son évaluation. L'administration fiscale impose un découpage annuel du temps. C'est le plus petit dénominateur commun : adapté au rythme des finances publiques ou à celui de nombreux acteurs de la société civile, il correspond rarement aux besoins des dirigeants et des gestionnaires d'entreprises (P. Lassegue) qui lui préfèrent un séquençage adapté à la durée du projet ou du cycle de production ou, plus récemment pour les entreprises cotées, imposé par les normes de communication financière.

Conçu comme un processus, il est alors source de « coûts » et de « valeurs ». Il est également porteur de risques en raison des asymétries informationnelles (M.C. Jensen et W.H. Meckling) et de l'irréductible incertitude du futur.

Les conventions et les concepts comptables et financiers sont fondés, souvent implicitement, sur des hypothèses relatives au temps (J. Méric).

Celles-ci dépendent de la double nature de la gestion comptable et financière, à la fois « pratique sociale et organisationnelle » et « instrument finalisé de modélisation de l'entreprise » (B. Colasse).

Comme pratique sociale, la gestion comptable et financière adopte les conventions relatives au temps des acteurs dominants dans un contexte institutionnel donné (C. Colette, J. Richard).

Comme instrument de modélisation, elle emprunte ses hypothèses aux théories juridiques, économiques et financières.

De nombreux concepts, outils ou procédures comptables et financières permettent d'illustrer et de préciser ces notions.

Plutôt que d'en présenter un catalogue, il était préférable d'analyser quelques thématiques. En voici quatre exemples :

- La gestion de la période comptable et l'évaluation de la performance globale

En théorie, la performance d'un projet ne peut être évaluée qu'à la fin, par comparaison des recettes et des dépenses une fois toutes les opérations dénouées, y compris la cession des actifs nécessaires à l'exploitation. C'était l'option retenue pour la comptabilité des expéditions commerciales au moyen-âge. Mais l'État moderne a imposé sa temporalité, suscitant l'invention des travaux d'inventaire pour simuler la liquidation fictive de l'entreprise à la fin d'un exercice et sa « reconstitution » au début du suivant. Ainsi le PCG renvoie, avec ses principes comptables (indépendance des exercices, continuité de l'exploitation, intangibilité du bilan d'ouverture, etc.), aux hypothèses d'un temps linéaire rythmé par l'année fiscale. Les méthodes qu'il impose ou préconise (comptabilité d'engagement, rattachement des charges et des produits, amortissements, provisions...) visent à résoudre les difficultés techniques à partir des conventions admises (notamment sur le rôle du facteur temps) par les diverses parties prenantes. Cependant certaines techniques, comme la comptabilisation des contrats à long terme ou des subventions d'investissement, prennent en compte la temporalité du projet.

- La valorisation du patrimoine

À l'occasion des travaux d'inventaire ou plus exceptionnellement d'une cession ou d'une opération de restructuration d'un groupe, se pose la question de la valorisation de l'entreprise. Là-encore les conventions relatives au facteur temps des principaux acteurs conditionnent les différentes méthodes d'évaluation. La valeur patrimoniale (valeur-coût ou coût amorti) repose sur l'hypothèse d'un temps homogène. Si cette dernière est levée, la valeur de marché ou la valeur d'utilité gagnent en pertinence quand le futur est appréhendable avec une fiabilité suffisante (avenir « certain » ou probabilisable). Les hypothèses secondaires de chaque méthode (paramètres d'amortissement, horizon et choix du taux d'actualisation...) sont fonction du temps subjectif des acteurs et du contexte institutionnel.

- Les choix d'investissements

L'adoption de l'actualisation illustre également l'évolution de la prise en compte du facteur temps. La méthode du taux de rentabilité, largement adoptée jusque dans les années 1960 (A. Pezet), revenait à supposer un projet économiquement stable sur un temps infini ou à calculer un délai de récupération du capital investi. Ce critère traduit une méfiance à l'égard d'un futur sans réelle visibilité, l'objectif étant de récupérer sa mise au plus vite pour se soustraire à la menace du hasard. L'actualisation implique au contraire un futur maîtrisé. Le choix des principaux paramètres - durée de vie de l'investissement, série des flux nets de trésorerie anticipés, taux d'actualisation - exprime l'opinion des acteurs sur le futur (le taux retenu - *hurdle rate* - étant dans la pratique supérieur au coût du capital). Le modèle de base suppose un avenir quasi certain. Dans les versions avec des flux probabilisables, les variations sont supposées suivre une loi normale. Elles sont, pour l'essentiel, circonscrites dans un ou deux écarts-types autour de la moyenne et les ruptures de trend sont jugées improbables.

Lorsque l'incertitude augmente, la théorie des options est un outil qui autorise la réversibilité dans le choix d'investissement et les critères de décision proposés par la théorie des jeux permettent d'associer la robustesse technique du modèle de la VAN à la prise en compte de temporalités subjectives.

- Le contrôle de gestion

La méthode des coûts complets initiée par Taylor s'inscrit dans une vision déterministe affranchie des contraintes temporelles. Le temps taylorien est simple et linéaire, c'est celui de la grande entreprise portée par un marché en expansion et qui impose souvent ses prix. Les prévisions sont fondées sur des coûts standards minimisés par l'organisation rationnelle de la production et les méthodes du contrôle de gestion sont adaptées à cette vision mécaniste d'un temps totalement maîtrisé dans un contexte prévisible.

Le temps de l'entreprise contemporaine est rythmé par les ruptures de trajectoire induites par les successions d'innovations ou les fluctuations majeures affectant les marchés. Les positions dominantes sont instables, le *price maker* peut redevenir un *price taker* sur des segments de marché. Les missions du contrôle de gestion évoluent. Il ne doit plus gérer les coûts mais gérer également la valeur (P. Lorino) pour accompagner l'entreprise dans sa gestion du changement. De nouvelles méthodes complètent la boîte à outils du contrôleur de gestion, comme l'analyse de la valeur, la gestion des coûts cibles ou le management à base d'activités...

Les conventions sur le temps conditionnent les conceptions de la performance. Ainsi le temps considéré comme une ressource rare incite à l'efficacité, à la recherche des gains de productivité, tandis que le temps comme élément du *slack* organisationnel est une source d'efficacité et un facteur propice à l'innovation.

En retour, les outils d'analyse du temps peuvent modifier les représentations, en donnant, par exemple l'illusion d'un temps totalement maîtrisable, comme les modèles financiers d'analyse du risque.

Les représentations peuvent alors constituer un enjeu (temps long de la logique industrielle, vs temps court de la logique financière) et les acteurs disposant d'outils conférant un avantage concurrentiel en période de grande incertitude ne sont pas demandeurs de règles visant à rendre le futur moins instable.

- Exemples de problématiques et de plans

Plusieurs problématiques pouvaient permettre de traiter ce sujet

Dans quelles mesures les conceptions du temps conditionnent-elles les processus décisionnels et les outils comptables et financiers d'aide à la décision ?

Les concepts et outils de gestion traditionnels ont été élaborés en posant l'hypothèse d'un temps linéaire et maîtrisable. Sont-ils adaptés pour appréhender un futur instable ? Quels outils pour gérer l'incertitude ?

Plan

Introduction

- ⤴ Accroche
- ⤴ Définitions et cadrage
- ⤴ Problématique et annonce du plan

1 La gestion du temps maîtrisable

- Mieux comprendre le présent et le futur par l'analyse du passé (analyse de tendances, étude de situation, *reporting* ...)
- Mesurer l'impact du temps (calcul des coûts, actualisation, séquentialité des décisions...)
- Anticiper et prédire le futur (budgets, juste valeur...)

2 La gestion d'un temps inmaîtrisable

- Intégrer le risque d'une mauvaise prise en compte du temps (tout n'est pas mesurable : horizon temporel, valeur résiduelle, valeur terminale...)
- Gérer des opportunités (les options comptables et fiscales...)

Conclusion

- ⤴ Synthèse
- ⤴ Ouverture

- Partie pédagogique

Cette partie est le prolongement de la réflexion théorique. Le candidat qui en ferait l'économie ou qui la bâclerait aurait très peu de chance d'obtenir la moyenne. Réciproquement, elle perdrait une grande partie de son intérêt si elle succédait à une composition insuffisamment travaillée.

Correctement rédigée (une succession de notions sans commentaire didactique est sans valeur), elle doit aborder, au moins, les points suivants : le thème du sujet, sa place dans l'étude des processus du BTS CGO, les objectifs pédagogiques pertinents et adaptés au thème, les supports construits appropriés à la séquence et un questionnement rigoureux. Les choix didactiques et pédagogiques doivent être justifiés.

En raison des multiples champs couverts par le sujet de cette année, la réflexion pouvait être menée dans le cadre de tous les processus. Cependant les processus 4 à 9 sont susceptibles d'offrir les meilleures opportunités pour conduire avec les élèves une analyse du facteur temps dans les

disciplines étudiées : choix d'investissement, évaluation de l'entreprise, analyse de l'exploitation, mesure de la performance, établissement de prévisions...

Même s'il doit s'appuyer sur un matériau concret, le temps de la réflexion, pour être efficace, doit être dissocié de celui de la réalisation de calculs ou d'exercices pratiques qui mobilisent toute l'attention de l'élève.

2- Commentaires du jury

- Sur le fond

Une majorité de candidats ont présenté une définition du temps trop restrictive et quelquefois limitée au respect de délais. Cette absence de réflexion préliminaire était peu propice à l'analyse des représentations sous-jacentes aux concepts et aux outils de gestion et ne pouvait conduire qu'à des problématiques décentrées.

Deux écueils étaient à éviter :

1) la présentation d'un catalogue d'outils de gestion, sans véritable analyse des hypothèses sous-jacentes. Ainsi des candidats listent des critères de choix d'investissement, comme la VAN ou le délai de récupération, sans rappeler que le premier suppose un avenir certain ou probabilisable (le taux intégrant le degré d'incertitude) tandis que le second est préféré en cas d'impossibilité de mesurer de façon fiable l'incertitude. Rappelons qu'il est inutile de présenter le mécanisme de régularisation des charges (on peut espérer que tous les candidats maîtrisent cette technique). En revanche il est intéressant de s'interroger sur le bien-fondé du découpage de l'activité en exercices ou sur les compromis sociaux relatifs aux différentes conceptions du temps qui en découlent, et sur la contribution des techniques mises en œuvre.

2) l'absence de lien avec la prise de décision. Si la présentation de certaines problématiques relatives à la décision (modèle IMC, avenir certain/incertain, rétrospection, réaction, proaction...) sont les bienvenues, elles ne sont pas toujours rapprochées des hypothèses sur le temps qui les fondent, ni sur les outils d'aide à la décision qui en résultent.

Quelques copies n'ont absolument pas fait référence à l'actualisation.

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.

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

- Sur la forme

Au niveau de la forme, le jury note que la grande majorité des copies répondent 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 une liste hâtive de notions ou des éléments de plan détaillé, ce qui est inadmissible, la gestion du temps étant une compétence essentielle.

3. Conseils aux candidats

- Préparation au traitement du sujet

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

La lecture d'articles et d'ouvrages académiques est indispensable. La seule consultation de manuels de l'enseignement supérieur est insuffisante. L'entraînement à partir des sujets des années précédentes est vivement recommandé.

- 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

Nouvelles formes de distribution et comportement du consommateur.

Dans un premier temps, vous traiterez ce thème en mobilisant les références théoriques adéquates. Dans un second temps, vous procéderez à l'exploitation pédagogique de ce thème en vous situant dans une section de terminale STG spécialité mercatique.

Vous avez l'intention de faire intervenir un professionnel de la distribution. Vous indiquerez, en justifiant votre choix, à quel(s) moment(s) de la progression pédagogique et dans quel cadre vous programmez cette action de formation. Vous préciserez ensuite votre démarche de préparation, de déroulement et de suivi.

Eléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	535	79
Nombre de copies corrigées	187	32
Moyenne	8,67	8,37
Ecart type	3,67	2,85
Notes < 5	25	8
5 ≤ Notes < 8	57	10
8 ≤ Notes < 10	34	5
10 ≤ Notes < 12	31	3
12 ≤ Notes < 15	26	3
Notes ≥ 15	14	3
Note la plus basse	1	1
Note la plus élevée	17	18

Analyse et commentaires

1. Analyse du sujet

Le sujet proposé cette année était en phase avec l'actualité du marketing. En effet, beaucoup d'ouvrages, de recherches, d'articles de presse spécialisée, d'émissions étaient accessibles sur les termes du sujet et les meilleures copies ont su mettre en valeur l'actualisation de leurs connaissances. L'application à la terminale mercatique, pour la partie pédagogique, a été également plus favorable aux candidats qui ont pu ainsi montrer leur appropriation des attendus de la spécialité.

Les résultats sont meilleurs que l'an dernier, puisque 20 copies atteignent des notes supérieures à 14 contre 7 en 2010. Ces candidats ont su équilibrer le temps et faire le lien entre les deux parties, mettre en avant des connaissances et des références actualisées et structurées à partir d'une problématique claire.

- Partie théorique

- Pistes pour introduire le sujet

Il s'agissait de préciser le contexte d'émergence des nouvelles formes de distribution à la fois dans le commerce traditionnel :

- réduction du canal, circuit plus direct, stratégie multi-canal pour des consommateurs citoyens et éco-responsables ;
- théâtralisation de l'offre dans une perspective expérientielle (design d'environnement et ambiance du point de vente) ou hard-discounters pour des consommateurs plus complexes, plus exigeants ;

- développement de l'intégration verticale afin de maîtriser l'offre ;
- et par le commerce en ligne :
- avènement du numérique et le développement des technologies ;
 - dématérialisation de l'offre ;
 - transformation du comportement de recherche d'information et d'achat.

Ces nouvelles formes de distribution correspondent à des attentes nouvelles du consommateur, un consommateur acteur ou collaborateur, co-créateur, qui participe à sa consommation en s'impliquant dans les choix ; un consommateur caméléon qui adapte son comportement à la consommation, un consommateur qui n'est pas seulement consommateur mais qui agit à l'intérieur de situations, à la recherche de sens, et beaucoup plus difficile à segmenter.

- Définition des termes du sujet :

La distribution est une des variables du marketing mix avec un ensemble d'organisations indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou les services sont mis à la disposition des consommateurs et des utilisateurs.

Elle se définit par le nombre d'intermédiaires qui déterminent la longueur du circuit et par le type de canal : distribution en magasin (grande surface, plus ou moins spécialisées, hard discounters, magasins de proximité) et hors magasin (VAD et commerce électronique, par internet et par mobile), ou le multi-canal, l'intensité de la distribution (intensive, sélective, exclusive), la maîtrise du circuit de distribution, les fonctions nouvelles de la distribution (transactionnelles, relationnelles et expérientielles).

Le comportement du consommateur est un champ disciplinaire à part entière, qui vise à analyser comment des individus achètent et utilisent les biens et les services pour satisfaire leurs besoins et désirs.

- Délimitation des termes du sujet

Les nouvelles formes de distribution impliquent la modification des *canaux* (c'est-à-dire des voies d'acheminement entre le producteur et le consommateur, avec ou sans intermédiaires) et la modification des *circuits* : les canaux utilisés dans une catégorie de biens.

Les évolutions récentes de la distribution et du comportement du consommateur en particulier le e-commerce, et le m-commerce (commerce électronique appliqué aux téléphones portables) sont des éléments centraux, qui engendrent des bouleversements au niveau mondial par une consommation collaborative et un nouveau consommateur,

Enfin, une forte composante culturelle et donc géographique dans le comportement des consommateurs mais aussi dans la distribution, parallèlement à une uniformisation des modes de consommation au niveau mondial dans les économies développées, étaient à mettre en évidence.

- Exemples de problématique

Il s'agissait de mettre en interaction les deux termes du sujet : d'une part les nouvelles formes de distribution influencent le comportement du consommateur et d'autre part, les modifications du comportement des consommateurs sont à l'origine de nouvelles formes de distribution.

Comprendre les nouvelles formes de distribution, c'est analyser les facteurs de changement et la dynamique : Cette dynamique est-elle fondée sur une adaptation des distributeurs aux changements dans les comportements des consommateurs, ou est-ce le savoir faire des distributeurs qui anticipent les modifications sociétales ? Quelles en sont les causes et les effets ?

En quoi les nouvelles formes de distributions peuvent-elles répondre et anticiper les évolutions des comportements de consommation ?

- Partie pédagogique

L'exploitation pédagogique du thème devait se situer en classe de terminale avec l'intervention d'un professionnel. Il s'agissait de situer cette intervention dans la progression et de préciser les démarches de préparation, de déroulement et de suivi.

Outre la maîtrise du programme, du positionnement de la séquence dans le temps, de la sélection des pré-requis, le candidat devait mettre en valeur sa connaissance des épreuves, puisqu'il était en effet possible de rattacher cette séquence aux travaux de préparation des sujets d'étude (thème national 2011- « la prise en compte du comportement du consommateur ») ou d'un des projets retenus pour la partie pratique de l'épreuve de spécialité.

Il fallait également se demander s'il était judicieux de faire venir le professionnel en amont d'un cours sur les enjeux de la distribution ou en appui du travail de préparation à l'étude ou au projet, et surtout bien choisir le professionnel en relation avec le thème - un directeur de GSS possédant un site marchand ou un site de e-drive, un concepteur de site pour des services- par exemple, capable d'expliquer les interactions entre distributeurs et consommateurs.

Les objectifs opérationnels visés sont d'ordre cognitif et conatif : faire connaître les efforts de la distribution pour s'adapter aux modes de vie et à l'évolution des consommateurs, faire appréhender les évolutions, faire réagir et participer les élèves à la construction de leurs savoirs en mercatique par des illustrations vivantes ancrées dans le réel.

La séance avec intervenant demandait une planification, une organisation, une préparation en amont et de décider qui prenait en charge ces actions. Il s'agissait ensuite de prévoir un déroulement, qui en fonction du cadre retenu, pouvait être à l'initiative d'un élève ou d'un groupe, ayant choisi le thème dans le cadre de l'étude ou du projet, permettant ainsi d'illustrer, d'approfondir, de repérer un aspect...

Le suivi de cette séance pouvait être l'occasion d'une restitution collective ou individuelle des acquis et/ou la possibilité d'un déplacement sur site, ou une analyse de situations similaires suite à une recherche documentaire par exemple.

L'évaluation proposée est à mettre en regard des objectifs visés dans le contexte retenu.

2. Commentaires du jury

- Sur le fond

Bien peu de copies ont mis en avant des références conceptuelles liées au sujet.

La plus connue est celle toujours d'actualité de la théorie de la roue de la distribution – selon celle-ci, les changements principaux dans la distribution viennent de l'introduction de nouveaux concepts de vente, plus compétitifs en termes de prix. Petit à petit, ces formules se développent, se sophistiquent, alourdissent leurs structures et sont menacées par d'autres plus compétitives encore (Mc Nair) ; la théorie de l'accordéon (Hollander) montre l'existence de périodes d'alternance entre des offres généralisées (comme les hypermarchés) et d'autres spécialisées, ou hyperspécialisées ; la théorie du cycle de vie du commerce à mettre en relation avec le consommateur, et l'évolution de son comportement, ou le processus de choix d'un point de vente par le distributeur qui peut s'éclairer à la lumière des différentes phases du processus de choix (Engel, Kollat et Blackwell).

De nouvelles attentes du consommateur post-moderne marquent la dernière décennie : un besoin de simplification de l'acte d'achat ; une recherche de prix bas, de gain de temps, de simplification du choix ; un besoin d'achat sensoriel, expérientiel, une recherche d'achat ludique, dans un contexte théâtralisé, et une recherche d'expérience ; un besoin d'authenticité, revendiquée par les produits de terroir, traditionnels, bio, rares, nostalgiques...

Ainsi les membres du jury auraient souhaité dans le développement une véritable intégration des concepts et des auteurs dont les citations doivent être justes et en appui de la démonstration, plutôt qu'un catalogue souvent inadéquat ou trop marqué par des auteurs issus de l'économie ou du management et non du marketing.

Les copies qui se détachent nettement, sont celles qui ont su poser une problématique correcte entre les deux termes du sujet, mettre en valeur à bon escient des auteurs, valoriser leur connaissance de l'actualité et des évolutions, et présenter une partie pédagogique prouvant une réflexion sur l'enseignement du marketing en terminale.

- Sur la forme

Un petit nombre de copies restent illisibles ou sont peu soignées, ce qui rend leur compréhension difficile. Cependant le jury note une amélioration générale dans la forme des copies. Certaines ont proposé un plan inacceptable (1- le comportement, 2- les formes de la distribution) !

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

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.

Enfin, certaines copies ont fait apparaître le nom de la ville, voire du quartier, à l'occasion de la construction de la séquence pédagogique (un directeur de tel magasin de telle zone commerciale), ce qui n'est pas conforme aux règles d'anonymat.

3. Conseils aux candidats

- Préparation et traitement du sujet

Le jury souhaite rappeler une nouvelle fois aux candidats que le traitement de la partie théorique de l'épreuve repose sur la présentation d'une réflexion personnelle et structurée, 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 le 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 et non se limiter à une série de questions.
- 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 connectées 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 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 le candidat doit bien en montrer les conditions d'application et les limites ;

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

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, en relation avec les choix didactiques préalables.

Il est impératif surtout de relier cette partie à la réflexion théorique de première partie de l'épreuve.

Enfin, il est également important que cette partie soit structurée, avec des objectifs précis, des choix raisonnés et réalistes, et ne se limite pas à la présentation, par exemple, d'un tableau sans introduction ni commentaire.

En effet, 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.

En conclusion, un entraînement est nécessaire afin de (ré)-apprendre à gérer son temps entre les deux parties.

- Bibliographie indicative

- Cochoy F. (1999), *Une histoire du marketing*, La Découverte, Paris.
- Cochoy F. (2002), Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation, *Sociologie du travail*, 44 (2002) 357–380.
- Commissariat Général du Plan (2001), Services : organisation et compétences tournées vers le client, La documentation française
- Cova B., Cova V. (2009), Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et applications en Marketing*, Vol. 24, N°3, pp. 81-100
- Dujarier M.A. (2008), Le travail du consommateur, La découverte.
- Gallouj C. (2007), Innovations et changements institutionnels dans la grande distribution : une interprétation en termes d'usage du temps des ménages, *Economie et société*, série EGS, n° 8, -3, p. 385-411.
- Gallouj C. (2007), Innover dans la distribution, De Boeck, 372 p.
- Gallouj C., Gallouj S. (2009) L'innovation dans la grande distribution : essai de construction d'une approche servicielle, *Management et Avenir*, p. 103-120
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140
- Katona G. (1960), *The Powerful Consumer*, Mc Graw-Hill, New York.
- Langlois S. (2005), Consommer en France, Editions de l'aube
- Moati P. (2001), L'avenir de la grande distribution, Paris, Odile Jacob.
- Moati P. (ed) (2005), Nouvelles technologies et modes de consommation, Editions de l'aube
- Pine J., Gilmore J. (1999), The experience economy, Harvard Business School Press
- Rieuner S., Volle P. (2002), Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs, *Décisions Marketing*, 27, Juillet-Septembre, 19-29.
- Rochefort R. (1995), La société de consommateurs, Odile Jacob
- Rochefort R. (1997), Le consommateur entrepreneur, Odile Jacob
- Thomas R. E. (1970), Changes in the distribution systems of western industrialised economies, *British Journal of Marketing*, vol 4. P. 62-69
- Vanheems (2009), Distribution Multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière, *Décisions Marketing*, n°55 juillet – septembre, 41-5

Option D : Économie, informatique et gestion

Sujet

Ces dix dernières années, les systèmes décisionnels ont connu des évolutions techniques et conceptuelles suffisamment importantes pour qu'il soit pertinent d'en apprécier l'impact dans les organisations, aux plans stratégique, organisationnel et technique.

Dans une composition structurée :

- vous montrerez dans un premier temps pourquoi et comment la maîtrise de l'information et l'aide à la décision sont devenues des axes d'évolution majeurs pour les systèmes d'information au sein des organisations ;
- dans un second temps, dans le cadre d'une classe de techniciens supérieurs « Informatique de Gestion », vous proposerez une séquence pédagogique portant sur la réalisation d'un projet décisionnel dans un contexte de système d'information que vous définirez.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	68	14
Nombre de copies corrigées	22	7
Moyenne	7,68	9
Ecart type	3,23	3,29
Notes < 5	8	2
5 ≤ Notes < 8	5	1
8 ≤ Notes < 10	3	2
10 ≤ Notes < 12	3	0
12 ≤ Notes < 15	2	1
Notes ≥ 15	1	1
Notes la plus basse	2	3
Note la plus élevée	17	18

Analyse et commentaires

29 copies ont été corrigées et la moyenne s'établit à 8 / 20 pour un écart-type de 4,92. Plus précisément :

- le premier groupe est composé de 10 copies dont les notes s'échelonnent de 1 à 4 sur 20 ; elles sont très incomplètes, bien souvent hors sujet ou n'exposent que quelques connaissances très superficielles ;
- un deuxième groupe de 6 copies, notées de 5 à 7 parvient à traiter une partie du sujet mais la composition est trop concise ou superficielle, elle est en outre mal structurée ;
- 6 copies sont notées de 8 à 10 car elles proposent une composition intéressante mais encore très incomplète ;
- 4 copies sont notées de 14 à 15 car elles présentent une composition clairement structurée et argumentée avec une exploitation pédagogique pertinente ;
- Le jury a particulièrement apprécié la lecture de 3 copies de très bonne qualité, notées de 17 à 18 qui proposent une problématique solide, une argumentation bien structurée, des références pertinentes et une exploitation pédagogique satisfaisante.

1. Analyse du sujet

- Partie théorique

Le sujet demandait aux candidats d'expliquer pourquoi et comment la maîtrise de l'information et l'aide à la décision sont devenues des axes d'évolution majeurs pour les systèmes d'information au sein des organisations. Aussi, le jury attendait-il une problématique et un plan capables de servir une telle argumentation.

On attendait logiquement une approche de la notion de décision dans la partie introductive de la composition. Les liens entre décision et information méritaient d'être explorés assez tôt pour préparer une problématique intéressante autour du rôle de la décision et des contributions du système d'information.

Dans une perspective historique, on pouvait remarquer que l'informatique décisionnelle, d'abord centrée sur les questions comptables, (consolidation et planification budgétaire), s'est progressivement étendue à l'ensemble des domaines de gestion de l'entreprise, de la gestion de la relation client à la gestion de la chaîne logistique en passant par les ressources humaines.

Donner des définitions pour les mots clés du sujet (décision, maîtrise de l'information, système décisionnel) et citer les travaux de certains auteurs pouvaient permettre d'asseoir le propos sur certains repères conceptuels. Dans le sujet de cette année par exemple, à propos de la notion de décision, les étapes identifiées par Simon pouvaient constituer un apport conceptuel appréciable. On pouvait également considérer le fait que l'informatique décisionnelle s'appuie potentiellement sur le concept de « rationalité pure » antagoniste du concept de rationalité limitée d'Herbert Simon.

La nécessaire prise de conscience de l'importance de la pertinence de l'information sur laquelle reposent les choix (rôle potentiellement déterminant du SI) ne doit pas masquer la relativité des outils utilisés pour faire un diagnostic (Michel Crozier et Erhard Friedberg).

La classification d'Igor Ansoff qui distingue les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, selon leurs conséquences sur le devenir de l'organisation a été citée à juste titre pour proposer une transition vers le développement du sujet.

Le sujet invitait en effet les candidats à apprécier l'impact des systèmes décisionnels dans les organisations, aux plans stratégique, organisationnel et technique.

Au plan stratégique, on pouvait évoquer le besoin croissant de maîtriser l'information pour garantir la survie de l'organisation puis son développement dans un contexte concurrentiel. Cette notion méritait d'ailleurs d'être explicitée en évoquant par exemple le recours croissant aux ERP (maîtrise de l'information interne) ou aux réseaux sociaux (besoin de contrôle sur l'information externe). Le concept d'alignement stratégique (Henderson et Venkatraman, 1992) méritait d'être exploré pour montrer en quoi les systèmes décisionnels peuvent contribuer à définir et à servir les objectifs à moyen ou long terme.

Au plan organisationnel, on pouvait faire référence à la typologie des processus, notamment les processus de pilotage et leur assise sur les processus opérationnels. Le jury attendait une explicitation du processus de prise de décision qui pouvait être représenté schématiquement en mettant en évidence la collecte des flux d'information en provenance du système opérationnel et leur agrégation progressive pour fournir l'information synthétique. On pouvait montrer que des besoins en information pouvaient être servis par différentes classes d'outils pour différentes catégories d'acteurs : *reporting*, *datamining*, recherche opérationnelle. Les questions qui portaient sur l'intégration des applications, l'extraction, la transformation des données et leur historisation étaient assurément liées au sujet, elles permettaient de préciser le propos à bon escient.

On pouvait utilement illustrer le développement en évoquant certains exemples probants d'aide à la décision tirés de différents domaines d'application : comptable, commerciale ou RH par exemple.

Un exemple d'analyse multidimensionnelle en cube consistant à modéliser des données selon plusieurs axes pouvait être présenté. Par exemple, le calcul du chiffre d'affaires par catégorie de client sur une gamme de produit donnée selon différents axes : la catégorie de clients, la ligne de produits, la zone géographique, etc.

Dans le domaine mercatique on pouvait donner un exemple d'analyse prédictive (*datamining*), où on exploite un ensemble d'événements enregistrés et datés pour prédire le comportement d'un client. Au plan technique le jury attendait une explicitation, succincte, du processus de construction de l'information décisionnelle. En amont, pouvaient être mentionnés les mécanismes d'extraction, de transfert et de consolidation (ETL) qui assurent la centralisation des données en provenance des différentes sources de l'entreprise au sein d'une base de données dédiée : l'entrepôt de données

(*datawarehouse*). Puis les traitements préparatoires qui consistent à structurer, historiser et organiser les données dans différentes dimensions d'analyse, ainsi que Le rôle des magasins de données (*datamarts*), dédiées à un métier de l'entreprise (Finance, RH, marketing) , pouvaient être expliqués. En aval, les outils de *reporting* qui produisent les indicateurs de performance prévus et les outils d'extraction qui permettent de répondre à une question ponctuelle pouvaient fait l'objet de quelques illustrations sur des exemples concrets.

Le sujet invitait également les candidats à tenir compte des évolutions récentes de l'informatique décisionnelle, celle-ci ayant naturellement évolué pour répondre à des besoins croissants de performance. On pouvait citer notamment les technologies d'analyse en mémoire (l'exemple de *QlickView*) ou la technologie SaaS (*Cloud Computing*), qui permet d'adapter en permanence les moyens aux besoins de traitement. Sur le plan organisationnel on pouvait citer la présence croissante d'outils décisionnels dans les PGI, dans les intranets et dans les systèmes d'information géographiques ; ainsi que les systèmes d'aide à la décision en groupe pour résoudre des problèmes structurés ou semi-structurés.

Pour cette partie, le jury attendait davantage une présentation succincte des principales technologies qu'un catalogue nécessairement incomplet. Si les notions d'entrepôt et de magasin de données, de cube et techniques d'analyse (OLAP et consorts) étaient incontournables, il était surtout utile de montrer en quoi ils participent au processus de décision.

- Partie pédagogique

Le jury attendait de l'exploitation pédagogique qu'elle serve objectivement un apprentissage en matière d'informatique décisionnelle.

Une proposition intéressante pouvait consister à placer les étudiants dans le cadre d'un projet bien défini et dans un contexte donné, en situation de produire des indicateurs de performance en ayant à franchir pour cela les étapes imposées du traitement des données (extraction, agrégation, analyse, présentation). Un autre type de proposition pouvait consister, dans le cadre d'un projet décisionnel simulé, à évaluer la capacité de différents systèmes à fournir une aide à la décision pertinente dans un contexte donné.

L'énoncé du sujet mobilisait deux termes : projet décisionnel et contexte de système d'information : « vous proposerez une séquence pédagogique portant sur la réalisation d'un projet décisionnel dans un contexte de système d'information que vous définirez ». Aussi était-il pertinent d'installer les étudiants dans une démarche de projet en explicitant une organisation précise : cahier des charges, constitution des équipes, répartition du travail, outils de suivi, comptes rendus, suivi des échéances, etc.

Le contexte de système d'information méritait aussi d'être explicité : identifier l'organisation pour laquelle le projet est réalisé, les enjeux et les attentes justifiant l'investissement dans un projet décisionnel, l'information décisionnelle à construire, les outils disponibles pour atteindre ces objectifs.

2. Commentaires sur les copies

Certains candidats ont su structurer leur composition autour de questions bien posées en rapport direct avec le sujet. Mais le jury a trop souvent constaté l'absence de problématique voire même l'absence de plan. Suite à une introduction souvent très large, les candidats ont eu du mal à focaliser leur propos sur quelques questions précises. Dans ce cas, la composition introduit différents thèmes les uns après les autres, mais sans qu'il soit aisé d'en percevoir la logique d'ensemble. Les plans proposés n'étaient pas toujours équilibrés et ne servaient pas toujours logiquement une argumentation autour de la problématique choisie.

Les meilleures copies ont su, dès l'introduction, bien cadrer le sujet, définir les concepts importants et citer des auteurs pour appuyer leurs propos. Dans ce cas, le vocabulaire est précis et juste et les références sont judicieuses. Le jury a apprécié particulièrement le recours à Crozier et Friedberg et à R. Reix pour la définition du SI. Dans ces copies les candidats ont su présenter les limites des outils décisionnels en montrant que les individus avaient aussi des choix à accomplir et qu'ils pouvaient développer des stratégies de *garbage can* (totalement irrationnelles).

Certaines des copies comportaient des développements sur des technologies totalement hors-sujet. Notamment, l'EDI et les web services n'étaient pas pertinents dans cette composition. Le jury a parfois eu l'impression que le candidat apportait son propre sujet et s'y tenait coûte que coûte.

Le sujet invitait les candidats à rédiger la composition en deux temps, séparant la partie composition à proprement parler de la séquence pédagogique. Pourtant, ces deux parties n'ont pas toujours été trouvées dans les copies, ou étaient traitées souvent de façon très déséquilibrée. Quand elle n'était pas franchement hors sujet, la partie pédagogique s'investissait trop souvent en dehors du champ de l'informatique décisionnelle et correspondait plus à un travail de finance (calcul d'une VAN, rentabilité, investissement) qu'à un véritable cours sur le SI décisionnel.

Enfin, certains candidats ont choisi d'aborder les aspects de pédagogie dès l'introduction. Ceci n'est pas recommandé, car cela déstructure la composition, et a rend plus difficile l'évaluation de la copie.

Parfois les copies proposaient plusieurs thèmes sans lien évident avec le projet décisionnel : quel est par exemple le lien entre un projet d'externalisation du service impression et un outil de BI ?

L'effort des candidats pour fournir des précisions sur la durée des séances et leur positionnement dans le programme a été apprécié.

3. Conseils aux candidats

- Préparation et traitement du sujet

Chaque terme ou expression du sujet a, pour le jury, une signification bien précise. Le candidat ne doit pas se contenter d'une impression globale de la question posée. Il doit, au contraire, commencer par identifier puis définir ce qui, dans l'énoncé, constitue un point qu'il devra traiter.

De même, le sujet suggère souvent quelques pistes de plan qui 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 lui permette de répondre à la problématique posée et 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, il est donc nécessaire que le candidat montre au jury qu'il maîtrise ce domaine. Il doit donc éviter soigneusement quatre écueils, trop fréquemment rencontrés :

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

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

L'exploitation pédagogique doit quant à elle 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 pré-requis que l'élève devra maîtriser pour profiter de l'enseignement, d'expliquer dans quel cadre celui-ci s'insère et quels en sont les objectifs, en termes d'acquisition de compétences.

Le sujet est bien ici l'informatique de gestion et les systèmes d'information, ce qui exclut d'emblée de simples exposés thématiques ou 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 mais dont les conditions d'exploitation en classe sont aussi précisées.

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

- Bibliographie indicative

- Crozier, M. et Friedberg E., L'Acteur et le système, Seuil, 1977.
- Henderson, J. and Venkatraman, N., "Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology," in T. Kochan & M. Unseem, eds, Transforming Organisations, Oxford University Press, NY, 1992.
- Reix, R., Systèmes d'information et Management des organisations, Vuibert, 2002.
- Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, (1959), *American Economic Review*.

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

Sujet

La restriction de la responsabilité de l'entreprise.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	334	75
Nombre de copies corrigées	122	23
Moyenne	7,64	5,39
Ecart type	3,28	1,32
Notes < 5	24	11
5 ≤ Notes < 8	38	5
8 ≤ Notes < 10	29	6
10 ≤ Notes < 12	9	0
12 ≤ Notes < 15	19	1
Notes ≥ 15	3	0
Note la plus basse	2	2
Note la plus élevée	15	13,5

Analyse et commentaires

Cette année, 120 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 (7.25 sur 20) ne marque pas d'évolution par rapport à la session 2010. La meilleure note du concours 2011 s'élève à 15.

- 34 candidats obtiennent une note inférieure à 5 en raison d'un défaut de compréhension du sujet ou de lacunes importantes ou parce que la copie se limitait à une introduction.
- 34 candidats obtiennent une note supérieure à 5 et inférieure à 7. La copie présente une introduction maladroite, dans laquelle les termes du sujet sont mal ou non définis, ou bien les candidats ébauchent un plan ne répondant pas à une problématique pertinente.
- 30 candidats obtiennent une note de 8 ou 9 : la copie comporte une introduction et un plan, mais le développement ne constitue pas une démonstration argumentée.
- 7 candidats obtiennent une note de 10 ou 11 : le sujet est compris et problématisé, malheureusement le développement est souvent incomplet, la démonstration peu convaincante. Certaines de ces copies laissent supposer une mauvaise gestion du temps.
- 15 candidats obtiennent une note satisfaisante ou très satisfaisante; la lecture de ces copies, alliant raisonnement et culture juridiques ainsi que qualité rédactionnelle, a procuré un sentiment de satisfaction intellectuelle au jury.

1. Analyse du sujet

- Délimitation du sujet

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

L'entreprise est une notion économique et sociale, elle trouve désormais sa traduction en droit à travers la jurisprudence essentiellement européenne.

Est responsable tout sujet de droit c'est-à-dire celui qui est doté de la personnalité juridique, personne physique ou morale. D'après M.Villey, « est responsable celui qui garantit quelque chose ou quelqu'un sans qu'il y ait derrière aucune idée de faute qui aurait entraîné une telle responsabilité ».

Le sujet, transversal, nécessitait de mobiliser des connaissances fondamentales (responsabilité civile tant délictuelle que contractuelle et responsabilité pénale), dans les différents domaines du droit (droit du travail, droit des sociétés, droit civil, droit de la concurrence, droit de la consommation...).

Les candidats devaient notamment intégrer dans leur raisonnement le fait que le droit de la responsabilité civile s'est développé hors du code civil à travers la multiplication des régimes spéciaux.

- Points de contenu

Les candidats devaient montrer l'existence d'un double mouvement d'extension et de restriction de la responsabilité de l'entreprise.

Le sujet conduisait à analyser l'évolution du droit :

- o le champ de la responsabilité s'étend au-delà du code civil, la mise en œuvre de la responsabilité de l'entreprise se caractérise parfois par le recours à la solidarité nationale (fonds de garantie).
- o parallèlement à la fonction punitive de la responsabilité, s'est renforcée la fonction indemnitaire au risque de mettre à mal la fonction préventive.
- o la loi n'est aujourd'hui ni claire ni intelligible, instaurant souvent une fausse protection (indemnisation des infections nosocomiales ou du risque iatrogène) d'où la volonté de réformer le droit des obligations (Rapport Sénat 2008) afin de tenter de réduire la confusion née de l'hétérogénéité des systèmes indemnitaires.

L'entreprise peut être à l'origine ou victime des risques inhérents à l'activité économique.

Si l'entreprise fait courir des risques, elle développe en amont des systèmes de prévention afin de tenter de limiter la mise en jeu de sa responsabilité, systèmes parfois faillibles ; c'est la raison pour laquelle les entreprises visent contractuellement à limiter leur responsabilité à travers une négociation mutuellement avantageuse, par des clauses dont la validité peut être remise en cause par la jurisprudence, déjouant ainsi la volonté des parties (jurisprudence Chronopost et évolutions).

Cette situation génère une insécurité juridique.

- Problématique et plan

L'entreprise, entité exerçant une activité économique, par nature est productrice de dommages, dans le même temps, la même entreprise subit différents types de préjudices.

Le sujet pouvait conduire à l'analyse suivante : face aux mouvements de diversification des risques, d'extension de la responsabilité civile et pénale des entreprises par la volonté du législateur ou du juge (volonté d'indemniser la victime, tendance du juge consistant à apprécier largement le préjudice ce qui conduit à condamner plus lourdement l'auteur du dommage), l'entreprise cherche à réduire sa responsabilité, à l'aménager voire à s'en exonérer.

Pour traiter ce sujet, le plan suivant était possible :

- I) Les enjeux de la restriction de responsabilité de l'entreprise
 - A) La responsabilité de l'entreprise peut-elle être restreinte ?
 - B) L'entreprise profite-t-elle du phénomène de dilution de responsabilité ou le subit-elle ?
- II) Les dispositifs légaux et conventionnels permettant aux entreprises de limiter ou transférer leur responsabilité
 - A) L'entreprise cherche à anticiper le risque de responsabilité
 - B) En cas de reconnaissance avérée de sa responsabilité, l'entreprise va utiliser des moyens pour transférer ou s'exonérer de sa responsabilité

2-Commentaires du jury

- sur le fond

Nous avons apprécié de bonnes ou très bonnes copies problématisant le sujet de manière pertinente et démontrant que la responsabilité de l'entreprise s'est considérablement élargie sous l'influence légale et jurisprudentielle et que, dans le même temps, cette responsabilité connaît une restriction importante.

Les candidats ont conduit un raisonnement juridique s'appuyant sur des concepts correctement articulés autour d'un fil conducteur. Les références (auteurs, théories, textes et jurisprudence) sont mobilisées, maîtrisées, réinvesties avec finesse et intelligence. Dans l'ensemble, les candidats respectent le plan annoncé et font preuve d'un réel effort de structuration des copies en suivant les canons juridiques d'un plan en deux parties et deux sous parties.

Il faut pourtant nuancer : de nombreuses introductions sont composées d'une suite de paragraphes sans lien, conférant à cette première partie de la copie un caractère très artificiel.

La majorité des candidats définissent les termes du sujet. Cependant, ces termes sont peu souvent déclinés dans toutes leurs dimensions. Ainsi, les candidats se réfèrent aux notions de responsabilité civile contractuelle, délictuelle, quasi délictuelle, pénale... mais beaucoup plus rarement aux conditions de mise en œuvre (fait générateur, dommage, lien de causalité pour la responsabilité civile), aux fondements et à l'évolution des conceptions de la responsabilité...

Parfois les définitions sont très restrictives (ou privilégient l'un ou l'autre des termes) et, dans ce cas, le développement témoigne du manque de maîtrise de ces notions.

Cette étape de définition des termes du sujet ne peut se limiter à une juxtaposition de notions.

Si la définition des termes du sujet est rapide, partielle et confuse, elle ne permet pas la mise en perspective nécessaire à l'émergence de la problématique.

Les candidats délimitent trop rarement le sujet ou le font de manière peu pertinente et mal justifiée.

Dans quelques copies, le sujet est quasiment traité dans l'introduction et le développement des parties s'essouffle rapidement.

Il faut souligner que, lorsque la problématique est mal posée ou mal formulée, le plan qui en découle souffre d'incohérences et de déséquilibres :

- il peut s'agir d'un catalogue descriptif, d'un développement fondé sur une fausse problématique, d'un devoir illustré par un seul domaine du droit (le droit des sociétés par exemple)...

- certaines notions fondamentales sont absentes de nombreuses copies : l'utilisation des clauses contractuelles pour restreindre la responsabilité et la prise en compte du risque....

Les développements souffrent d'un certain nombre de faiblesses :

- Une démonstration efficace ne peut consister en une juxtaposition de règles juridiques mal articulées et superficiellement analysées. Il est nécessaire d'éclairer les éléments mobilisés dans la perspective de la problématique posée. Trop souvent les éléments de jurisprudence sont anecdotiques et ont donc peu de valeur ajoutée.

- La difficulté des candidats à valoriser leur connaissance des concepts juridiques s'explique en partie par une culture juridique fragile. Ainsi, par exemple, un nombre important de candidats semblent confondre la responsabilité d'une entreprise sociétaire avec la responsabilité de ses associés.

Le jury déplore un manque de connaissances juridiques portant sur les concepts fondamentaux figurant dans les programmes d'enseignement en classe de STG et de BTS et, pour certains candidats, une absence d'actualisation des connaissances (évolution législative et jurisprudentielle).

Certains candidats recopient des passages des codes sans justifier ce choix, ce qui traduit un manque de réflexion ou de connaissances,

- sur la forme

Le jury a apprécié la qualité de l'expression écrite des copies et l'effort pour bâtir un devoir argumenté.

Le jury rappelle 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 2011 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 problématique proposée. La formulation des intitulés reste souvent simpliste, traduisant ainsi un contenu confus ou hors 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.

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.

3. Conseils aux candidats

- Préparation et traitement du sujet

La nouvelle maquette du concours interne de l'agrégation d'économie et gestion entrera en application à la session 2012, conformément au JO.

L'épreuve de droit devient une épreuve d'admission.

Malgré cette transformation, certains conseils, formulés dans les rapports précédents, restent pertinents :

- le candidat doit maîtriser les principes et les règles de base du droit.
- au plan méthodologique, il importe impérativement de consacrer un temps suffisant à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes et à la structuration des idées.

Les agrégatifs doivent impérativement connaître et approfondir le programme de droit.

La seule lecture de manuels de BTS est insuffisante. L'utilisation d'ouvrages universitaires et la lecture de revues spécialisées sont nécessaires pour maîtriser la matière. Le jury conseille également aux candidats d'adopter une attitude de veille juridique permanente. Car si les fondamentaux du droit et leur logique restent pérennes, le droit est en constante évolution (particulièrement le droit de l'entreprise) ; les questions et débats sont nombreux. La lecture de rapports parlementaires peut aider les candidats à identifier différents enjeux, diverses problématiques juridiques et surtout à réaliser une mise en perspective historique et internationale (approche comparative).

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).

Compte tenu de la modification des épreuves du concours, 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.

- Bibliographie indicative

Depuis quelques années, les modifications législatives sont permanentes et nombreuses. Il convient donc de travailler sur des ouvrages à jour, récents.

Les éditions 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. Gavalda, 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

Croissance des pays en développement et inégalités.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	1 035	169
Nombre de copies corrigées	373	65
Moyenne	7.44	7.64
Ecart type	3.43	3.95
Notes < 5	72	17
5 ≤ Notes < 8	143	20
8 ≤ Notes < 10	60	7
10 ≤ Notes < 12	47	8
12 ≤ Notes < 15	38	9
Notes ≥ 15	13	4
Note la plus basse	1	2
Notes la plus élevée	18	15

Analyse et commentaires

Cette année, 438 candidats ont composé en économie générale. La moyenne des notes de la session 2011 est supérieure aux précédentes sessions (moyennes de 7,32 pour le concours interne et de 6,71 pour le CAER en 2010) et dépasse à nouveau la barre de 7. Le jury se réjouit de cette tendance même si le nombre de très bonnes copies est en légère baisse (17 copies ont cette année obtenu une note supérieure ou égale à 15 contre 23 en 2010).

1. Analyse du sujet

- Délimitation

Le sujet proposé invitait les candidats à faire le lien entre la croissance des pays en développement et les inégalités et à analyser la double causalité de la croissance et des inégalités.

Il convenait de définir avec précision les inégalités, dont la nature est multidimensionnelle. Il était ainsi nécessaire d'appréhender le concept des inégalités au-delà des moyennes nationales et de prendre en compte les inégalités internes.

La littérature économique, qui fait appel à trois types de mesures pour évaluer les inégalités, pouvait aider les candidats à délimiter le sujet :

- les inégalités entre pays ou inégalités internationales, généralement mesurées par les écarts entre indicateurs de niveaux de vie moyens ;
- les inégalités internes à chaque pays, qui sont le plus souvent analysées à partir des coefficients de Gini ou de Theil ;
- les inégalités mondiales qui résultent de l'effet combiné des inégalités entre pays et des inégalités internes.

La prise en compte des deux dimensions (factuelles et conceptuelles) dans l'analyse du sujet était attendue du jury. Analyser le lien entre croissance des pays en développement et inégalités impliquait de convoquer des outils de l'analyse économique (exemples : théories du commerce international, modèles d'Harrod-Domar, de Solow, travaux de Kuznets et leur remise en cause) et de mobiliser des études plus empiriques (exemples : Melchior 2001, Bourguignon et Morisson 2002, Ravallion 2007, Milanovic 2009, Bourguignon 2010).

- Points de contenu

Le traitement du sujet pouvait aborder principalement les points suivants :

Une croissance des pays en développement source de réduction des inégalités internationales :

- possibilité de convergence des pays en développement avec les pays développés. Idée que les économies se retrouveront au même niveau de long terme, peu importe leur point de départ, à partir du moment où elles ont les mêmes paramètres gouvernant la croissance de court terme, comme le taux d'épargne ou la croissance démographique. Cette idée est formalisée dans le modèle de Solow, dans un cadre où la production s'effectue avec deux facteurs, le travail et le capital. Dans les PED où le capital est rare, une unité de capital supplémentaire aura un impact plus grand sur la production par tête, que dans les pays développés où le capital est abondant. Du point de vue des pays en développement, la conséquence de la convergence c'est l'effet de rattrapage. Alors que l'on constate que la réalité ne correspond pas au modèle, les tenants de la convergence expliquent que cela est dû à des facteurs exogènes (exemple : la corruption) ou à la situation initiale des pays (idée selon laquelle les inégalités existantes et le faible niveau du capital humain sont un frein à la croissance et donc à la réduction des inégalités) ;

- la mondialisation favorise la croissance de certains pays en développement et permet la diffusion du savoir et de la technologie. En effet, la mobilité internationale des capitaux et l'internationalisation des entreprises favorisent la diffusion des progrès techniques, ce qui devrait induire un phénomène de rattrapage en termes de productivité de la main d'œuvre et de niveau de vie. L'analyse néoclassique des échanges et de la croissance économique (théorème de Stolper-Samuelson) montre, qu'en l'absence d'imperfections des marchés et d'obstacles aux échanges internationaux, on devrait assister à une égalisation des rémunérations des facteurs de production dans l'ensemble des pays. Le théorème de Stolper-Samuelson qui fait le lien entre "l'évolution du prix des biens" et celui des "revenus" montre ainsi qu'après spécialisation et ouverture, les prix des biens exportés augmentent et ceux des biens importés diminuent, affectant les revenus des facteurs de l'économie nationale : le revenu des facteurs utilisés pour produire les biens qui font l'objet d'une spécialisation s'améliore (car la demande monte) alors que ceux utilisés dans la spécialisation "abandonnée" baisse. La mondialisation entraînerait ainsi une convergence mondiale des conditions économiques et des niveaux de vie ;

- l'analyse théorique plus récente semble pouvoir être appliquée en matière d'investissements directs à l'étranger (IDE). La forte progression des investissements directs à l'étranger, devrait exercer des effets positifs sur la croissance des pays en développement. La mondialisation permet la diffusion du progrès technique et l'IDE peut donc constituer une voie de rattrapage technologique, facteur de convergence avec les économies développées. Les analyses de Maddison (2001) montrent que l'ouverture économique et financière exerce un effet indéniable sur la croissance qui est indispensable afin que les pays en développement puissent rattraper leur retard ;

- les études empiriques montrent globalement une diminution des inégalités mondiales à partir de 2001. Cette diminution des inégalités mondiales résulte de la réduction des inégalités internationales et d'un phénomène de rattrapage des grands pays émergents, surtout les plus peuplés. La forte réduction des inégalités internationales vient principalement de la forte croissance de la Chine et de l'Inde. Il est à remarquer que les études empiriques mesurant le lien croissance et inégalités

internationales aboutissent parfois à des conclusions contradictoires en raison des difficultés de mesure (problème de disponibilité et de qualité des données ou de prise en compte ou non de la pondération d'un indice par la population totale).

Une réduction des inégalités internationales à nuancer :

- la croissance des pays émergents (surtout celle des BRIC qui sont fortement peuplés) a été en moyenne largement supérieure à la croissance mondiale. Cette forte croissance de quelques pays a fortement réduit les inégalités internationales de manière globale. Mais les différences nationales ou régionales sont importantes. Alors que l'Asie s'est engagée depuis deux décennies dans un processus de rattrapage, les PMA n'ont pas réduit significativement le fossé des inégalités internationales ;
- il convient aussi de souligner et développer les difficultés de mesure. Une étude de Milanovic (2009) montre que les inégalités internationales et mondiales seraient plus importantes dans la mesure où les PIB par habitant de plusieurs pays en développement, seraient nettement inférieurs à ceux estimés préalablement (calcul d'un nouvel indicateur de PPA intégrant les données de revenu des ménages pour la Chine et l'Inde) ;
- les travaux de Ravallion (2007) et de Bourguignon (2002) montrent que le lien entre croissance et inégalités au sein des PED n'obéit pas à une tendance bien marquée. L'impact de la croissance sur les inégalités (de revenus) dépendrait d'autres facteurs notamment du niveau de scolarisation : dans un pays à faible niveau de scolarisation une croissance forte induit une demande importante de travail qualifié laquelle sera partiellement satisfaite. La hausse des salaires s'accompagne alors d'un creusement des inégalités ;
- l'analyse des sources de croissance (insertion dans le commerce international, développement du facteur humain, ou encore rôle de l'innovation) pouvait également éclairer les relations entre croissance et inégalités ;
- on pouvait aussi s'interroger sur l'impact de la crise économique actuelle sur les inégalités internationales. La crise ne semble pas avoir remis en cause la réduction de ces inégalités internationales.

Une croissance des pays en développement qui ne résout pas les inégalités internes :

- pendant plus de quatre décennies, l'hypothèse de Kuznets sur la relation entre croissance et inégalités a dominé de fait la théorie de la redistribution des revenus. Kuznets montre que l'évolution de la distribution des revenus prend la forme d'un U inversé au cours du développement des pays. Lorsqu'une certaine proportion de main-d'œuvre passe de l'agriculture à l'industrie, les revenus de ces personnes augmentent. Si les inégalités de revenus sont plus importantes entre les secteurs qu'à l'intérieur d'un même secteur, ces inégalités augmenteront dans l'ensemble de l'économie. Ces inégalités diminueront quand la majorité des travailleurs sera occupée dans le nouveau secteur ;
- mais l'évolution de la distribution des revenus est aujourd'hui plus complexe que celle décrite par Kuznets. Plusieurs études portant sur des données relatives à l'inégalité interne ont réfuté systématiquement la courbe de Kuznets. Bien que certains pays comme la Corée du Sud ne connaissent pas ou peu d'augmentation de leurs inégalités internes, la tendance générale est à un renforcement des inégalités. Dans la littérature économique, il existe un consensus implicite d'après lequel, en tendance, les inégalités internes ont progressé sur la période récente. Par exemple l'indice de Gini de la Chine est passé de 0,28 en 1981 à 0,41 en 2003. Ce constat d'une aggravation globale des inégalités internes liée à la croissance, amène à s'interroger sur les causes de cette progression ;
- l'insertion des pays en développement dans le commerce mondial est un facteur d'accroissement des inégalités dans les pays développés où selon Stolper-Samuelson, le revenu du travail non qualifié diminue (ou le chômage augmente si rigidité) et le revenu du travail qualifié augmente ;
- parmi les facteurs qui contribuent à expliquer que la croissance aggrave les inégalités internes on peut notamment mentionner le fait que le niveau de croissance est lié au taux d'investissement, à la modernisation des équipements et à la qualification de la main d'œuvre. D'après les tests économétriques, le progrès technique a certes un effet positif sur la croissance, mais négatif sur la distribution des revenus et plus particulièrement dans les pays en développement. L'introduction de techniques nouvelles serait la première cause de l'accentuation des inégalités internes, notamment dans des pays à industrialisation récente comme la Chine. D'autres analyses avancent l'idée que la volatilité de la croissance économique, qui est élevée pour les PED (par exemple en Amérique latine), est facteur d'aggravation des inégalités internes ;

- un PED peut croître sans que les retombées en termes de développement et de réduction des inégalités se fassent immédiatement sentir. Il faut en effet distinguer plusieurs modes de croissance en fonction :

- du type de spécialisation industrielle et d'insertion dans le commerce international ;
- de l'utilisation des fruits de la croissance : en termes de redistribution mais aussi selon l'usage que les élites économiques et politiques font des richesses produites (Cohen, 1994) ;
- du progrès technique qui accompagne la croissance : la destruction créatrice et/ou le progrès technique biaisé (Aghion et Howitt) peuvent être sources d'inégalités, au moins temporaires.

- Pour analyser les inégalités dans les PED et la relation croissance-inégalités, on pouvait mobiliser un ensemble de travaux :

- Sen (2000) : l'inadéquation du revenu, les capacités minimales adéquates ;
- Serge Paugam (2005) et la typologie de la pauvreté : marginale, disqualifiante, intégrée...
- travaux de Galor et Tsiddon (1997) mettant en relation les nouvelles technologies et la mobilité des revenus ;
- travaux de Bourguignon montrant que la volatilité de la croissance économique a des effets négatifs sur la distribution des revenus (Bourguignon, 2006). Cela permettait de faire le lien avec la crise ;
- les effets de seuil en termes d'accumulation de capital. Un seuil induirait une accélération du capital ou un phénomène de trappe à développement : théories de la croissance endogène et travaux d'A. Autumne.

Des inégalités internes initiales frein à la croissance des pays en développement :

- alors que des économistes comme Kaldor, Lewis ou Kuznets avaient accordé une place essentielle au problème de la distribution des revenus, la théorie de la croissance s'était détournée de cet aspect avec l'émergence de la théorie de Solow. Mais durant les années 90, le thème de la distribution des revenus a regagné en importance. Bien que la discussion empirique perdure pour savoir si les inégalités initiales dans un pays freinent la croissance, on constate une corrélation négative importante entre l'inégalité des richesses et la croissance d'une économie. En raison d'effets de seuil en termes de revenus, il y aurait une corrélation négative entre les inégalités initiales et la croissance économique (Alesina & Rodrik, 1994). La réduction des inégalités constitue ainsi dans certains pays un préalable indispensable à l'installation d'une croissance durable ;

- les effets des inégalités sur la croissance peuvent passer par de nombreux biais :

- les inégalités inter-individuelles de revenus peuvent jouer sur le taux d'épargne national donc sur la croissance ;
- les inégalités inter-individuelles d'accès à l'investissement peuvent augmenter la volatilité macro (Aghion, Banerjee, Piketty 1997) ;
- les inégalités civiques favoriseraient l'instabilité politique, qui risque de décourager les IDE et plus généralement de porter atteinte aux droits de propriété donc à la sécurité économique par rapport aux échanges ;
- les inégalités entre pays font partie des déterminants des flux migratoires (Todaro et Harris, 1970) car les candidats à la migration comparent les revenus espérés dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil pour prendre leur décision. Ainsi, de fortes inégalités entre pays peuvent encourager les migrants à quitter les PED, avec des effets ambigus sur les chances de croissance de ces pays (fuite des cerveaux, rapatriement de flux financiers) ;
- empiriquement, Benabou 1996 estime que l'effet des inégalités sur la croissance est globalement négatif.

- les conflits de répartition (Alesina & Rodrik, 1994 ; Benabou, 1996) et le rôle du contexte institutionnel (imperfection des marchés, défaillances des institutions) peuvent avoir des effets négatifs sur la croissance ;

- pour réduire ces inégalités qui freinent la croissance des PED et ne se limitent pas aux inégalités de revenus (inégalités de patrimoine, d'accès au crédit, à la santé, aux droits...) on peut notamment évoquer : le besoin de mettre en place des mécanismes de redistribution efficaces, la nécessité de lever des obstacles structurels (éducation, qualité des institutions, réforme de la fiscalité, consolidation d'un système de santé, d'une sécurité sociale, etc.).

- Exemples de problématique et de plan associé

La croissance des PED contribue-t-elle à faire diminuer les inégalités ou bien au contraire les fait-elle progresser ? Sous quelles conditions la croissance des PED peut-elle être source de réduction des inégalités ? Dans quels cas au contraire une croissance serait-elle génératrice d'inégalités internes ? Les inégalités initiales c'est-à-dire existantes dans un pays ont-elles un impact (positif, négatif) sur la croissance des pays en développement ?

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

Exemple 1

I) Croissance des PED et inégalités internationales

- A) La croissance des PED source de réduction des inégalités internationales
- B) Une réduction des inégalités discutable

II) Croissance des PED et inégalités internes

- A) Les inégalités internes, freins à la croissance économique des PED
- B) Une croissance qui ne résout pas les inégalités internes

Exemple 2

I) Croissance des PED et réduction des inégalités : des effets incertains

- A) Conditions d'un cercle vertueux entre croissance des PED et réduction des inégalités
- B) Une réduction partielle des inégalités

II) Inégalités et croissance : une relation déterminée par l'allocation des ressources

- A) L'allocation des ressources par le mécanisme des marchés, source d'inégalités
- B) La nécessité d'une politique publique des PED pour réduire les inégalités sans entraver la croissance

Exemple 3

I) Le sentier de croissance des PED a des effets ambivalents sur la baisse des inégalités

- A) La croissance des PED permet une diminution des inégalités
- B) Mais le modèle de croissance est encore trop inégalitaire

II) Envisager des relations nouvelles entre croissance et inégalités pour un bien être amélioré

- A) Une réflexion sur les inégalités comme préalable à la croissance
- B) Qui s'accompagne d'une vision renouvelée sur la croissance et les inégalités

2. Commentaires du jury

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

Les bonnes voire très bonnes copies sont celles qui recueillent une note égale ou supérieure à 12/20. Elles correspondent à des candidats qui ont posé une véritable problématique en analysant la relation entre la croissance des PED et les inégalités, et qui indiquent les réponses apportées par les économistes et les études empiriques aux questions ainsi posées. Quelques très bonnes copies, riches de connaissances factuelles, et appuyées sur des théories pertinentes, envisagent ainsi la problématique dans ses multiples dimensions. Le jury s'en réjouit et félicite ces candidats.

Les copies de niveau intermédiaire sont très diverses mais présentent cependant un point commun : le sujet est traité de façon partielle et/ou le développement présente un lien insuffisant avec le libellé du sujet. Un traitement partiel du sujet même avec des références théoriques et factuelles adaptées

ne peut dépasser une note très moyenne. Quand, en plus de ce traitement partiel, les références théoriques sont pauvres ou peu adaptées, le candidat ne peut prétendre obtenir la moyenne.

Les copies de niveau insuffisant, voire très insuffisant, sont celles qui présentent 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 par un développement très pauvre ou essentiellement hors-sujet : les notes obtenues ne vont pas dans ce cas au delà de 6/20.

- Sur le fond

La correction des copies de cette session 2011 amène le jury à formuler les observations suivantes :

De trop nombreux développements (ou parties de développement) sont hors-sujet, avec des exposés centrés sur les théories de la croissance en éludant le thème des inégalités. De nombreuses copies ignorent le lien entre croissance des PED et inégalités traitant d'une part de la croissance des PED et d'autre part des inégalités.

Les références conceptuelles sont instables. Ainsi, le caractère endogène de la croissance est souvent source de confusion quant à l'origine de cette croissance. Plusieurs candidats caractérisent la croissance comme endogène dès lors que les causes sont extérieures au pays ! Cette épreuve nécessite la maîtrise des fondamentaux du champ disciplinaire.

Quand la question des inégalités est abordée elle est souvent plus affirmée qu'analysée. Les réflexions sur les inégalités sont ainsi pauvres, se réduisant pour les meilleures copies à l'indice de Gini et à l'IDH de Sen. De plus, les inégalités autres qu'économiques (de revenu) sont peu explorées (même si elles sont évoquées) : inégalités sociales, culturelles, écologiques.

Peu de copies traitent de l'ensemble des dimensions du sujet. Si l'aspect inégalités internes / externes est présent ainsi que la croissance comme condition nécessaire mais non suffisante de la réduction des inégalités, on peut s'étonner que d'autres aspects aient été non traités : les inégalités comme frein à la croissance ou les « inégalités fécondes » d'une croissance économique, idée que l'on trouve dans la théorie de la justice de Rawls, et plus largement dans le libéralisme économique (auteur parfois cité). Dans la relation croissance-inégalités, les candidats ont généralement bien perçu la relation croissance-inégalités, mais très rarement la causalité inverse (exemple : les inégalités internes frein à la croissance).

Les exposés souvent trop factuels avec des références insuffisantes ou peu argumentées alors que les candidats pouvaient utiliser les théories de la croissance, les théories du commerce international et les théories du développement pour traiter du sujet ce qui laissait ainsi beaucoup de possibilités. Les exemples ne peuvent constituer les arguments essentiels pour une telle épreuve. Ils visent à éclairer une réflexion structurée et prenant appui sur des fondamentaux. Par ailleurs, ces exemples doivent être choisis avec précaution pour leur capacité illustrative. A ce titre, citer en exemple le cas de pays tels que la France ou l'Allemagne pour caractériser la situation de PED constitue un contresens.

- Sur la forme

La forme retenue pour répondre à la question posée ne peut être détachée du fond. Malgré une certaine disparité entre les copies, le jury relève que la qualité de rédaction est tout à fait acceptable. Les candidats ont su en général à la fois organiser leurs idées et rédiger leurs développements dans un style satisfaisant. Le jury souligne également l'effort de nombreux candidats pour construire une réelle introduction.

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

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

La problématique doit apparaître de manière fluide dans l'introduction et le candidat doit y répondre en présentant une proposition de plan. 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, voire à du hors-sujet ce qui fut encore beaucoup le cas lors de cette session 2011.

3. Conseils aux candidats

- Préparation et traitement du sujet

Pour la session 2012, la dissertation d'économie générale sera remplacée par une dissertation portant sur le management. Les conseils de fond et de forme relatifs à la préparation et aux exigences liées à l'épreuve demeurent.

Sur le fond : les candidats au concours interne possèdent des atouts, en raison notamment d'une pratique d'enseignement du management des organisations en STG ou du management des entreprises en STS. Ces atouts de nature pédagogique et didactique doivent cependant être complétés **par une actualisation des connaissances**. De nombreux manuels permettent de réviser les notions et concepts fondamentaux en management. Ces éléments doivent toutefois être complétés par la lecture de textes plus avancés, disponibles notamment dans les articles de synthèse publiés dans les revues académiques (exemples : Revue Française de Gestion, Économie et Management, L'Expansion management Review).

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

Il est également demandé aux candidats de montrer leur connaissance des faits 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. À l'inverse, bien que des réserves soient émises à ce sujet et au fil des années dans les rapports de jury, quelques candidats continuent à proposer des titres à tiroirs, de parties et de sous-parties, qui s'emboîtent les uns dans les autres, d'une façon qui n'est pas toujours cohérente.

- 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 DUBOEUF, *Introduction aux théories économiques*, La Découverte (Repères)

Jacques GENEREUX, *Économie politique*, 3 vol., Hachette

Gregory MANKI, *Principes de l'économie* trad. fr., De Boeck, mars 2010
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).

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. Déréglementation et régulation des services publics
2. Réseaux sociaux numériques et travail
3. La vulnérabilité des agents économiques dans les relations économiques
4. Précaution et performance économique

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 97

Moyenne : 8,81

Écart type : 3,79

Note la plus élevée 19

Note la plus basse 2

Répartition des notes	Nombre de candidats
$2 \leq \text{note} < 4$	6
$4 \leq \text{note} < 6$	15
$6 \leq \text{note} < 8$	16
$8 \leq \text{note} < 10$	23
$10 \leq \text{note} < 12$	14
$12 \leq \text{note} < 14$	9
$14 \leq \text{note} < 16$	9
$16 \leq \text{note}$	5
Total	97

Rappel 2010

Moyenne : 8,2

Écart type : 2,88

Note la plus élevée 15

Note la plus basse 3

Sur les six dernières années, la moyenne de la session de 2011 est la plus élevée. Cela s'explique par des prestations plus homogènes, mettant en avant un réel effort de préparation, ce qui permet notamment de problématiser efficacement le sujet proposé. L'écart-type est en hausse ; cela s'explique par des prestations de très haut niveau.

Analyse et commentaires

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Ceux-ci disposent de cinq 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, inscrites dans les champs économique et juridique. Ces questions ont une double finalité : d'une part, permettre au candidat de préciser des notions utilisées lors de l'exposé ou de justifier des affirmations ou le plan et d'autre part, vérifier la capacité de réflexion du candidat en l'invitant à approfondir et à 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. 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. Dans cette catégorie, des candidats particulièrement remarquables ont présenté une prestation d'une qualité exceptionnelle ;
- des prestations caractérisées par un niveau de réflexion passable voire insuffisant. 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, les conditions de l'engagement de la responsabilité tant contractuelle que délictuelle ou encore 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 compréhension insuffisante du sujet, la présentation est souvent le résultat d'une démarche du candidat consistant à plaquer des connaissances sans réfléchir suffisamment à leur pertinence avec le sujet et/ou sans démontrer cette cohérence. L'exposé est alors très descriptif, des aspects pourtant essentiels sont édulcorés 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 sur un terrain qui leur est connu. Il est alors totalement transformé et n'est donc ni compris ni traité, et peut prendre la forme d'une compilation de quelques dossiers restitués sans recul et sans raisonnement lors de l'exposé. Dans cette catégorie, nous trouvons des prestations marquées par un respect insuffisant des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : définition superficielle ou erronée des termes du sujet, problématique artificielle qui aurait été appliquée quel que soit le sujet, plan approximatif et non respecté, absence de liaisons entre les parties, développement décousu, catalogue d'affirmations, ou encore d'exemples non analysés. 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. Cependant, le jury note avec satisfaction une diminution du nombre de prestations caractéristiques de cette catégorie.

1. Observations sur le fond

Lors de la précédente session, le jury avait déjà noté une évolution de la qualité des prestations. Cette tendance est encore confirmée cette année. En particulier, une prise en compte de l'actualité économique et juridique a été notée et appréciée. Les exposés sont nettement plus nuancés, davantage centrés sur le sujet proposé et orientés par des problématiques dont la qualité s'est renforcée. Cependant, cette problématique n'est pas toujours reprise dans le plan présenté ensuite. Le jury a pu regretter que de nombreux candidats 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 transparaît avec le recours à une argumentation fondée sur des théories ou des 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. Le recours aux dictionnaires de la langue française peut être nécessaire, mais en aucun cas suffisant pour construire un exposé ancré dans des champs disciplinaires marqués par des concepts forts et structurants. L'usage de dictionnaires spécialisés est conseillé. Par ailleurs, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur est sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle en difficulté pour expliquer

des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé. Les références sont parfois elliptiques sans que le rapport avec le sujet soit suffisamment explicite. Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus. Quelques candidats ont proposé de très pertinentes problématiques, mais le développement n'était pas en adéquation.

TEJS n'est pas une nouvelle épreuve d'économie ou de droit ou même 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 ou encore d'exemples. Au contraire, il convient de poser un problème, de montrer les enjeux, 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 de nature à justifier le plan. Les efforts des candidats pour aller dans ce sens ont été notés et appréciés, avec des problématiques s'inscrivant avec fluidité dans un raisonnement et démontrant la cohérence du plan.

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 *précaution et performance économique* conduisait à s'interroger uniquement sur la précaution définie comme une situation dans laquelle « l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable » (loi Barnier 1995). La France a ajouté à la définition de Rio les notions de réaction proportionnée et de *coût économiquement acceptable*. Cette situation dans laquelle tous les agents sont soumis à la même insuffisance d'information excluait donc les asymétries d'information entre deux agents économiques. Pourtant, ce concept a été inséré de manière récurrente dans les exposés sur ce sujet. Par ailleurs, les choix doivent être justifiés et cohérents les uns avec les autres et avec le sujet. Faute de cette analyse suffisante les candidats rencontrent des difficultés 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 fait démontré et le préjugé. 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.

2. Observations sur la structure

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

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

- Le développement, comportant deux parties, voire trois (le jury est resté très ouvert), doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court, mais être dense et dynamique. Il est conseillé de le concevoir comme une démonstration en réponse à la problématique posée. Il ne s'agit pas de s'inscrire dans un registre encyclopédique en présentant une série de références théoriques ou conceptuelles, mais bien de répondre à une question à l'aide de ces références. 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).

3. Observations sur la présentation

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

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

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.

4. Analyse d'un sujet proposé

Le sujet « Déréglementation et régulation des services publics », nécessitait de définir les notions de services publics, de déréglementation et de régulation.

Il était essentiel de présenter les principes des services publics dont la définition est issue de la jurisprudence du conseil d'Etat ; à partir de décisions juridictionnelles, une systématisation doctrinale des règles communes aux différents services publics a été entreprise par Rolland à la faculté de Paris entre 1934 et 1946 (lois Rolland).

Ces principes communs traditionnels sont :

- le principe de continuité (fonctionnement ponctuel et régulier des services publics) ;
- le principe d'égalité ;
- le principe de mutabilité ou adaptabilité.

Il pouvait être pertinent de prendre appui sur la définition de L. DUGUIT (1928), puis celle d'auteurs contemporains.

La référence à la Constitution était également recommandée « Tout bien, toute entreprise dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait doit devenir la propriété de la collectivité ». (Article 9 Préambule de la constitution de 1946).

La situation actuelle des services publics français se caractérise d'une part par un très fort développement des services publics locaux mis en œuvre par les collectivités territoriales, d'autre part par une gestion tant par des acteurs publics (État, Région, Département, Commune, établissement public) que des acteurs privés (entreprises privées, sociétés commerciales, associations, SEM). Enfin, la comparaison entre la situation française et celle rencontrée en Europe, pouvait suggérer une problématique pertinente eu égard aux contours du sujet.

Les services publics participent au bien-être des ménages et à la productivité des entreprises. Le secteur des services publics n'est pas homogène. Ainsi la notion de prix est sujette à discussion (prix nul dans le cas des services non marchands, prix inférieur au coût de production dans le cas des services subventionnés ou supérieur si il y a une taxation). Les services publics sont en général produits avec beaucoup de capital (3 services publics représentent 29% du stock de capital, le rapport K/L est alors 3 à 4 fois plus élevé que pour l'ensemble de l'économie). Enfin, ces services sont souvent localisés, peu transportables et donc souvent peu exportables (en revanche, le savoir-faire l'est).

La notion de déréglementation devait être envisagée comme une ouverture à la concurrence et une remise en cause de l'existence de monopoles. Alors que le monopole ignore de fait la concurrence et est sous le contrôle d'autorités nationales, la concession l'admet dans le cadre de la concurrence pour le marché (appels d'offre) et non par sur le marché et est sous le contrôle d'autorités locales.

Depuis 1995, l'Union Européenne pousse à une déréglementation ; le droit français a enregistré l'influence du contexte néolibéral qui a profondément contribué à l'évolution des modes de gestion des services publics.

- les divergences entre approche française et approche communautaire semblent être irréductibles car les traités communautaires n'appréhendent le service public qu'au travers des services d'intérêt économique général (art 86-2 traité de Rome). Au niveau européen, les SIEG sont des activités économiques considérées comme étant d'intérêt général et qui sont soumises de ce fait à des obligations de service public. À la différence des services d'intérêt général, ils comportent une dimension économique ou marchande.
- loi du 26/07/1996 portant réglementation des télécommunications et ouvrant ce secteur à la concurrence sous le contrôle d'une autorité de régulation et intégrant la notion communautaire de service universel ;
- loi du 13/02/1997 pour la SNCF ;
- loi du 10/02/2000 relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité ouvre à la concurrence le secteur public de l'énergie.

La notion de régulation réfère aux modes de gouvernance pour assurer la stabilité en contrôlant le niveau de concurrence mais également en veillant au respect des principes de service public. M.A Frison-Roche définit la régulation comme une technique d'intervention de nature politique dans un secteur qui le requiert parce que les intérêts de la nation sont en jeu ou comme un moyen dynamique pour accompagner la transformation d'un secteur.

Le sujet conduisait à s'interroger sur la pertinence d'une dérèglementation des services publics par rapport à des principes régissant ces mêmes services publics. Cette dérèglementation nécessite de se poser la question des nouvelles formes de régulation afin de pérenniser les principes de service public.

I – Peut-on tout déréglementer ?

La dérèglementation entend être une réponse aux critiques de la Commission Européenne concernant les tarifs réglementés français, ces tarifs constitueraient en raison de leur niveau trop faible une aide de l'État ou un abus de position dominante ou une altération de la concurrence.

Cet exemple relatif au marché de l'énergie relate l'injonction communautaire faite à un État souverain, la France, membre de l'UE, de mettre en œuvre un des principes du traité de Rome, la liberté de circulation des biens et services et la libre concurrence sur le marché.

A/ Pourquoi déréglementer les services publics ou les limites de l'intervention publique

- Transformations juridiques majeures relatives aux activités de services publics : l'europanisation du droit des services publics (mise en œuvre de l'article 86 CE et la nécessaire transposition de directives communautaires telle que la directive « service universel » n°2002/22/CE), constitue un phénomène constant depuis le début des années 1990.
- Entrée du droit privé dans les activités de services publics (ex application de la législation des clauses abusives aux usagers des SPIC) et la remise en cause du droit public applicable aux missions d'intérêt général, constitue le second phénomène.
- En économie, référence à l'école du « public choice » qui met en avant l'idée selon laquelle les décideurs cherchent avant tout à maximiser leur propre intérêt. Les démocraties mettent en œuvre des mécanismes de contrôle qui ne sont pas forcément suffisants pour éviter les dérives. Cette école met donc en cause le moteur de l'action et des choix publics ;
- Parfois, des biens similaires sont produits par le secteur public ou par des agents privés. La comparaison est alors possible et n'est pas favorable au secteur public pour plusieurs raisons :
 - l'absence d'incitations au sein du secteur public. Les monopoles publics peuvent amener des situations de rentes peu compatibles avec l'efficacité économique.
 - les règles d'affectation des ressources au sein du service public sont relativement rigides afin de défendre son utilisation. Cela peut être source d'inefficacité et de manque de réactivité, une évolution technologique rapide nécessitant des ressources au sein du secteur public. Ces ressources sont-elles suffisantes ?
 - la mise en évidence d'économies d'échelle n'est pas certaine, d'une part parce qu'au niveau national, nous sommes peut être déjà dans les déséconomies d'échelle et qu'au niveau des collectivités locales, la taille n'est peut-être pas suffisante.
 - L'intervention publique a un coût (coût de fonctionnement d'une réglementation, coût de collecte d'informations sur les préférences des agents) dont le fonctionnement est assuré par l'impôt (ouverture sur les théories de l'impôt). Ce coût n'est plus seulement supporté par l'Etat mais aussi par d'autres collectivités publiques telles que les collectivités territoriales. La majorité des services publics aujourd'hui sont mis en œuvre localement (démocratie de proximité).

Par ailleurs Coase précise que si les droits de propriété sont bien définis et en l'absence de coûts de transaction, les défaillances de marché n'en sont pas. Il y aurait donc des solutions autres que l'intervention de l'Etat.

B/ Les limites à la dérèglementation des services publics ou la justification de l'intervention publique

L'existence des services publics répond à des prétentions sociales et redistributives à un impératif d'intérêt général. Cette notion d'intérêt général évolue car les attentes des usagers se sont

profondément transformées (qualité, gratuité, transparence, neutralité et laïcité). L'intérêt général reste une notion assez floue et est concurrencé par des exigences individuelles et catégorielles (B.Mathieu).

Il reste que la détermination des mesures propres à satisfaire l'intérêt général représente la mission première du législateur.

Le Conseil d'État rappelle d'ailleurs dans son rapport de 1999 que l'intérêt général, expression de la volonté générale, s'identifie avec la mission de l'État.

Ces services publics répondent à l'intérêt général tout comme ils permettent la satisfaction de besoins collectifs de la population, répondent à des objectifs économiques tels que la lutte contre le chômage, la formation, la relance de certains secteurs économiques, l'essor industriel d'une région ou d'une commune.

Aujourd'hui, existe une subordination de l'intérêt général national à l'intérêt général supranational et notamment communautaire.

Le service public porte des valeurs de cohésion sociale et de développement durable affirmées ; il fait partie intégrante de la culture française et européenne.

Le service public se justifie pour des raisons techniques. En effet, le marché lorsqu'il fonctionne bien est un mode d'allocation efficace des ressources. L'État peut alors apparaître comme celui qui dérange ces mécanismes de marché. Pourtant, il existe des situations dans lesquelles l'intervention de l'État est nécessaire :

- coordonner des actions de différents agents pour arriver à un équilibre que le marché ne permet pas d'atteindre (politique de stabilisation) ;
- l'équilibre de marché n'est pas un optimum parétien dans le cas de défaillances du marché (politique d'allocation des ressources), c'est à dire que le marché ne parvient pas à tirer parti des ressources disponibles. L'économie du bien-être justifie donc l'intervention de l'État ;
- l'optimum qui est atteint n'est pas le seul possible et l'État intervient afin de rechercher une plus grande équité (politique de redistribution).

Lorsque l'on évoque les défaillances du marché, cela signifie qu'il existe des biens pour lesquels le marché ne fonctionne pas correctement :

- existence de biens publics purs : la consommation de ce bien par un agent ne réduit pas la consommation de ce même bien par un autre agent (non rivalité) ;
- existence de biens tendant au monopole naturel (du fait d'un caractère hautement capitalistique, les coûts de production sont décroissants ou de l'adhésion à un réseau). Pourtant, un service public n'est pas toujours un bloc homogène, ce qui est efficace pour un aspect (la distribution, la production) ne l'est pas forcément pour l'autre (le réseau de transport), idée d'un démantèlement avec déréglementation sur une partie de la production et maintien de l'intervention publique sur d'autres ; la loi NOME 7 mai 2010 interdit les barrières à l'entrée du marché notamment en permettant à des fournisseurs alternatifs autres que le fournisseur historique EDF d'avoir accès dans les mêmes conditions que celui-ci à l'énergie produite par le parc électronucléaire français.

Cette loi constate d'ailleurs que l'accès au réseau et l'activité de fourniture ne suffisent pas à ouvrir le marché si l'on néglige la partie production.

- existence de biens engendrant des externalités (nuancée précédemment avec la référence à Coase ;

D'autres situations peuvent être rencontrées

La théorie économique justifie donc l'intervention publique, même si dans quelques cas, celle-ci peut amener des situations qui éloignent de l'optimum. Le marché peut alors subsister et être accompagné de la mise en place d'incitations ou de réglementations afin de faire converger les comportements.

À l'ouverture du marché de l'énergie, la loi ajoute des dispositifs ou organes de régulation, par exemple c'est la CRE (commission de régulation de l'énergie) qui devra proposer aux ministres en charge de l'industrie et de l'économie le prix de l'énergie électrique.

II – Évolution de l'organisation dans la production des services publics, les nouvelles formes de régulation

L'Union Européenne aborde la notion de service universel plutôt comme un service minimum impliquant une égalité d'accès quelle que soit la situation géographique et la situation sociale de l'utilisateur, dans un environnement concurrentiel. La CJUE définit le Service d'intérêt économique général comme la gestion du service confiée à une entreprise par un acte d'autorité publique (Notion communautaire voisine du SPIC - service public industriel et commercial - français).

A/ Évolution de la conception de la notion de service public.

Le Conseil européen a décidé, en mars 2000 à Lisbonne, d'« achever et de rendre pleinement opérationnel le marché intérieur », en préconisant une libéralisation accrue dans les services publics en réseaux, et d'étendre le champ de la concurrence sur les marchés nationaux, qu'il s'agisse des transports ferroviaires, des services postaux, de l'énergie ou des télécommunications.

Longtemps, les services publics ont été perçus comme des blocs appelant un traitement unique. Une conception nouvelle apparaît en décomposant les services publics en séquences (ex distinction entre production et distribution d'électricité) ou en fonctions (ex conception, construction et entretien) ou par produits (exemple : distinction entre les transports de banlieue, régionaux, internationaux, de fret, ..). Cette conception permet un démantèlement des monopoles et d'ouvrir à la concurrence certains segments et de réserver l'intervention publique et le monopole aux seuls segments qui le justifient. Mais, le dégroupage apporte également des coûts potentiels en éliminant éventuellement les gains liés aux économies d'échelle ou aux économies de réseau et augmentent les coûts de transaction entre les différents segments du service public.

La modernisation du service public a abouti à une ouverture à la concurrence de certains secteurs économiques qui pendant longtemps constituaient des activités monopolistiques de l'État. Elle s'est traduite par

- Une évolution du cadre juridique des activités de service public

La notion même de service public est désormais appréhendée au sens communautaire de SIEG ou SU ; le régime juridique des services publics traditionnellement service public administratif puis service public industriel (Tribunal des conflits 1921 Société commerciale de l'ouest africain) et commercial a pris la forme de GIP (groupement d'intérêt public comme les agences régionales d'hospitalisation), d'associations loi 1901 (CE Aix en Provence 2007) puis de SPL c'est à dire société publique locale, la SPL est en réalité une société anonyme (loi de mai 2010).

Cette évolution répond à des exigences de souplesse et de diversification de gestion, les associations gérant des activités de service public permettaient aux collectivités publiques le contournement du cadre contraignant du droit public, des règles de finances publiques, la SPL, société anonyme introduit la possibilité de gérer le service public à l'aide de règles de droit privé, de droit commercial.

Cette évolution est également une volonté de répondre au nouveau statut d'utilisateur de service public : usager, client, consommateur ; le droit oscille entre redécouverte de l'intérêt général et satisfaction des attentes individuelles. (ex transparence obligatoire des règles de marchés publics, de mise en place de délégations contractuelles de service public ...).

- Une redéfinition des fonctions régaliennes de l'État :

Certaines fonctions perdent leur nature régalienne : la fonction régalienne de sécurité n'est plus le monopole de l'État ; depuis la loi LOPS de 1995, est affirmé dans l'article 1 le principe suivant : « la sécurité privée concourt à la sécurité générale de la nation ». L'État apprécie de manière flexible les missions susceptibles ou non de faire l'objet d'une délégation contractuelle ; Y.Latour affirme que l'État procède à une marchandisation de la police, d'autant que le service public de sécurité se dématérialise sous l'effet des réseaux de communication numérique.

Le droit permet donc le développement de la concurrence dans les activités de service public tout en contrôlant et en prescrivant des comportements économiques (régulation).

B/ Développement des politiques de concurrence et de régulation

Rôle du régulateur :

- tarification, imposer au monopole de vendre au coût marginal, au coût moyen (Ramsey-Boiteux)
- respect de l'intérêt général et des principes de services publics

Ces politiques de concurrence (transparence mise en œuvre dans le code des marchés publics) prennent appui soit sur les segments qui peuvent être soumis à la concurrence, soit par le biais d'un appel d'offres afin de déterminer l'intervenant qui pourra exploiter une situation de monopole. La concurrence ne porte pas forcément sur le marché et les mécanismes entre offreurs et demandeurs de biens, mais sur l'accès au marché par des mécanismes d'appels d'offres et d'enchères (Demsetz) (exemple des licences UMTS). La concurrence peut également exister sous une forme intermodale (différents moyens de traverser la Manche) ou en obligeant les entreprises à révéler sa structure de coûts (Laffont Tirole).

L'État régule directement les activités de service public ou indirectement par la mise en place d'autorités de régulation (AAI ou API) et par la jurisprudence du Conseil d'État, du Tribunal des conflits et de la cour de Cassation.

Des agences de régulation (AAI) se développent, visant à contrôler ou à développer la concurrence dans un secteur, à surveiller que l'introduction de la concurrence ne provoque pas d'effets pervers (absences d'incitation), à favoriser l'accès des différents opérateurs dans une infrastructure restant marquée par l'existence d'un monopole naturel et à s'assurer du respect d'un service universel. Par ailleurs des systèmes de régulation peuvent être introduits. Plus un service public est différencié et a recours à la concurrence plus il doit être régulé. Cette régulation doit accompagner la politique de dégroupage afin que ses gains soient effectifs. Cette régulation porte sur :

- le choix des acteurs qui doivent offrir suffisamment de garanties techniques et financières ;
- l'organisation des marchés : ainsi en matière de production d'électricité, il faut que les producteurs indépendants puissent offrir leur électricité et que les distributeurs puissent en trouver. Cela peut passer par la création d'un marché (ex de Powernext en France), par une compatibilité entre les différents segments. Un tel marché est difficile à organiser ;
- la régulation peut porter sur les prix, les quantités et les qualités des produits ou services fournis. Les pouvoirs publics peuvent imposer des contraintes.

Il faut souligner que le schéma de fonctionnement de régulation au niveau national est non transposable au niveau local or les services publics les plus nombreux sont désormais les services publics locaux.

Le droit communautaire ancre le service public à l'idée d'intérêt général en distinguant les SIG non économiques (soustraits de fait au marché, tels que fonctions régaliennes) et les services de nature économique susceptibles d'affecter les échanges entre les États membres doivent se voir appliquer des règles de concurrence mais également fiscales. Le traitement de la commission est différent selon l'influence du rôle des États sur la concurrence (services publics locaux, ...). Dans le cas du service universel conçu au départ pour accompagner dans des conditions sociales acceptables le processus de libéralisation de services marchands, il y a une distinction à opérer entre services publics non marchands et services publics marchands. Dans le deuxième cas, une évolution est notée. Elle repose sur un postulat selon lequel l'introduction de la concurrence sous des formes variées ne remet pas en cause l'idée de service public. Reste que les services publics permettent une prise en charge d'objectifs sociaux ou à caractère scientifique et technologique (CEA commissariat à l'énergie atomique).

5. Conseils aux candidats

La session 2011 de l'agrégation est la dernière de la maquette actuelle avec l'épreuve de TEJS. Cette maquette va évoluer et cette épreuve sera remplacée. Pourtant à partir de cette épreuve, il est possible de formuler des conseils transférables à d'autres épreuves dont la définition serait proche.

Avant toute chose, il convient de rappeler qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation en lectures, réflexion et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les 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 et en droit. Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé et de pouvoir confronter différentes analyses présentes dans un débat.

Les candidats doivent absolument respecter les règles 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 contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes économiques ou juridiques en jeu,
- sa nature (utiliser efficacement les moyens et comportements adaptés à une situation de communication orale) au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent souvent plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

Épreuve portant sur les techniques de gestion
Option A : Action et communication administratives

Sujets proposés

Lors de la session 2011, les candidats ont eu à traiter un des trois sujets suivants :

- Le sujet n° 1 (en annexe) se situe dans le contexte d'une grande et jeune entreprise de la Net Economie. Fondée aux États-Unis dans la Silicon Valley, l'entreprise s'est développée très rapidement, sur la base de principes de management, qui pourraient a priori paraître « révolutionnaires ».
- Le sujet n° 2 se situe dans le contexte d'une filiale française d'un groupe international solide en termes de positionnement sur son marché, de croissance et d'implantation. La filiale et donc le groupe doivent faire face à une crise qui va révéler une certaine fragilité.
- Le sujet n° 3 se situe dans le contexte d'une grande entreprise industrielle confrontée à des difficultés dans la mise en place d'une gestion des compétences, malgré des moyens importants consacrés à sa politique sociale.

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 26

Moyenne : 9,7

Ecart type : 3,2

Note la plus élevée : 16

Note la plus basse : 4

Répartition des notes	Nombre de candidats
0<note<=2	0
2<note<=4	1
4<note<=6	3
6<note<=8	7
8<note<=10	4
10<note<=12	5
12<note<=14	4
14<note<=16	2
16<note<=18	0
Total	26

Les résultats sont stables par rapport à la session 2010.

Analyse et commentaires

Une grande partie des commentaires sont repris des rapports des années précédentes et actualisés pour la session 2011.

1. Sur le fond

Le jury apprécie les prestations de candidats montrant une bonne maîtrise des théories et concepts à mobiliser. Cette année, il y a eu un peu moins de diagnostics fondés sur des analyses conceptuelles référencées. Dans plusieurs cas, les outils d'analyse étaient erronés ou trop éloignés du cas à traiter. Les pratiques managériales dans les organisations, ou plus simplement les connaissances des pratiques en milieu professionnel, sont peu sollicitées, voire mal maîtrisées en tant qu'objets d'analyse.

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

Le candidat doit démontrer au jury :

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

Une prestation réussie se caractérise par la structuration de l'exposé, 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 les candidats qui argumentent et défendent leur choix. À l'opposé, lorsque le candidat s'aperçoit lors de son exposé que son analyse comporte des erreurs d'appréciation, il peut - et doit - revenir sur celles-ci, lors de l'entretien. Le jury tiendra compte de cette auto-analyse de façon plus favorable que lorsque le candidat cherche à justifier et argumenter une analyse qu'il sait défailante.

Les propositions sont argumentées et adaptées au cas. Elles doivent être en cohérence avec l'analyse conduite, sauf si le candidat revient de lui-même sur celle-ci.

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

L'entretien

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

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

Nous attirons l'attention des candidats sur la nécessité d'une véritable réflexion pédagogique sur le thème proposé pendant le temps de préparation en loge, qui doit lui permettre, lors de l'entretien, de répondre aux questions du jury. Le jury n'attend donc pas que les candidats présentent la transposition du cas lors des 30 mn d'oral.

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.

2. Sur la forme

Structuration des exposés

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

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

Utilisation des auxiliaires pédagogiques

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

Gestion du temps

La durée maximale de l'exposé est de trente minutes : la majorité des candidats utilisent bien ce temps sans dépassement. Une prestation plus courte est envisageable à condition de ne pas résulter d'une indigence de l'analyse ou des connaissances.

Communication

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

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

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

3. Analyse d'un sujet

Le Cas « GL » nécessitait une analyse nuancée entre ce qui avait fait le succès d'une grande entreprise innovante et une politique RH qui ne semble plus tout à fait adaptée à l'évolution de l'entreprise (développement très rapide).

La problématique pour étudier ce cas pouvait être :

« Dans quelle mesure la gestion (essentiellement des ressources humaines) de GL est-elle innovante et peut-elle perdurer ? »

On pouvait développer ce type de plan, très proche de certaines propositions de candidats :

1. Une révolution managériale chez GL ?

Il était possible de revenir sur les révolutions managériales qui ont marqué l'histoire des organisations, en prenant comme ancrage des entreprises : Ford, Toyota, Ikea par exemple. Des auteurs pouvaient alors être mobilisés : Taylor, Ohno...

1.1. Des salariés considérés comme des ressources stratégiques :

Plusieurs auteurs classiques (Herzberg et plus largement l'école des relations humaines) ont parfois justement été brièvement rappelés. Le courant du *resource based view* est plus pertinent encore puisqu'il permet de montrer que les ressources humaines sont notamment au cœur d'un avantage compétitif des entreprises (Barney, 1991 ; Rumelt, 1984 ; Wernerfelt, 1984).

« Une entreprise où il fait bon vivre » :

Les conditions de travail étaient décrites comme particulièrement épanouissantes pour les salariés de GL. Les dirigeants de GL ont mis en place des dispositifs qui peuvent paraître innovants en France :

- repas gratuits
- salles de détente ...

Tous ces dispositifs sont avant tout des dispositifs liés aux conditions de travail physiques des salariés. L'enjeu est que les salariés aient un sentiment d'appartenance accru et puissent être ainsi fidélisés dans l'entreprise (Mc Clelland, 1979 : l'homme est notamment habité par un besoin d'appartenance, ce qui se traduit par l'envie de relations interpersonnelles et amicales).

Des processus RH centrés sur les compétences :

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

Le management de GL s'appuie sur ces différentes facettes de la compétence :

- le savoir est considéré comme essentiel : voir le processus de recrutement centré dans un premier temps sur les diplômes des candidats
- mais le savoir-faire et le savoir-être sont également évalués : lors du processus de recrutement mais ensuite lors de l'évaluation et de la formation notamment.

La création d'une culture d'entreprise :

Hofstede (1987) définit par exemple la culture d'entreprise comme « une programmation mentale collective. C'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions, ou d'autres groupes ». La culture d'entreprise a ainsi un rôle d'inclusion et de reconnaissance entre salariés, mais aussi d'exclusion à l'égard des non-salariés ou de ceux qui ne voudraient pas adhérer aux dispositifs existants.

Comme le souligne Thévenet (2007), cette culture est une ressource pour l'organisation et un levier pour sa gestion. Les dirigeants de GL cultivent les rites, les coutumes, mais aussi les mythes qu'ils représentent eux-mêmes pour inciter à encore plus d'engagement des salariés.

Les candidats ont aussi fait référence aux différences interculturelles entre la culture US et plus précisément celle de la Silicon Valley et la culture française.

1.2. Les principes sous-jacents à cette révolution managériale

L'objectif est de montrer que derrière ces principes plutôt novateurs, il est possible de déceler les objectifs de toute organisation.

La prégnance de la notion de performance

Les dispositifs RH et organisationnels mis en place au sein de GL ont pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective des salariés.

- L'évaluation s'appuie sur des objectifs précis et a priori quantitatifs. Elle intègre aussi des dimensions collectives.
- Les conditions de travail, mais aussi les dispositifs de formation, entre pairs, en interne, sont destinés à favoriser les interactions entre individus.

Un système de compétition interne est ainsi institutionnalisé à travers le système de rémunération basé sur la variable individuelle et collective, mais où chacun participe.

« *On peut être sérieux sans porter de cravate* » est l'illustration emblématique de cette situation.

→ On retrouve alors les critères de performance de quasiment toute entreprise privée.

La nécessaire implication de tous

Le recrutement nécessite une forte mobilisation de l'ensemble des salariés, et quasiment tous sont associés au processus de sélection. Idem pour les autres pratiques RH.

Neveu et Thévenet (2002) montre que l'implication renvoie à des dimensions aux facettes parfois très différentes : la réalisation, le plaisir, la tension, la fierté.

Dans le cas de GL, les dirigeants font le pari que l'implication rime systématiquement avec plaisir de travailler, fierté et des réalisations personnelles mais aussi pour l'entreprise. Cependant, certains salariés peuvent être mis en tension face à cette implication : un stress excessif (Dejours), la pression, l'urgence, peuvent apparaître chez certains d'entre eux.

→ La culture diffusée dans GL conduit à un effacement entre vie privée et vie professionnelle, et à des sentiments d'insatisfaction de certains.

2. Quelles évolutions possibles pour GL ?

2.1. Vers des adaptations locales

Force est de constater que la culture GL est directement importée du siège. De plus, rien n'est spécifié par rapport aux cultures de groupes identifiables dans toute organisation. Dans le cas de GL, des informaticiens développeurs côtoient des administratifs... Les processus, règles de fonctionnement et d'usages mis en place sont communs à tous les individus sans distinction du pays considéré.

Plusieurs voies sont envisageables pour permettre des adaptations nécessaires :

La décentralisation des RH

La GRH est fortement contingente, notamment vis-à-vis de contextes juridiques, sociaux et économiques propres à chaque pays. Une plus grande latitude pourrait être laissée aux RH locales afin d'adapter les processus aux habitudes des candidats notamment.

- développer les informations sur le site RH
- des processus de RH centrés sur d'autres critères pour certains postes (la cooptation n'est ainsi pas mentionnée)

Une politique de rémunération revisitée

GL est dans une perspective de package de rémunération. Cependant, dans le contexte économique actuel (notamment en France), les salariés retournent vers des dispositifs certains et immédiats. Un travail sur les grilles de rémunération peut être ainsi fait pour retenir les salariés clefs, mais aussi sur le variable pour motiver certaines catégories.

Les évolutions dans ce domaine en 2010 et 2011 montrent que les dirigeants ont pris conscience que de nouvelles propositions salariales sont nécessaires afin de motiver et surtout fidéliser les salariés. Pour autant, on peut s'interroger sur la pertinence de leur réponse globale et collective.

2.2. L'intégration de nouveaux principes de management

La diversité des RH

Les pratiques RH se traduisent par une certaine consanguinité entre les salariés, sortant tous de grandes écoles. Dans la lignée des nombreux travaux sur le sujet (Bender et Pigeyre, 2003 ; Cornet et Warland, 2008...) il est possible de discuter d'une recherche de plus grande diversité au sein de l'entreprise :

- élargir la base de recrutement en utilisant d'autres canaux
- externaliser certaines procédures (cabinet de recrutement, chasseurs de têtes...).

La communication externe

Force est de constater que GL ne communique que très peu en externe, notamment sur sa politique RH. Le site Internet est très succinct et ne permet pas d'attirer mais aussi de faire comprendre aux candidats certains paramètres clefs de son fonctionnement. Il pourrait être intéressant de retravailler ce site pour le rendre plus explicite (sans faute aussi ?), pour attirer certains candidats.

La gestion des carrières

Le fort taux de turn-over traduit l'incapacité de GL de retenir certains salariés clefs, attirés par le goût du défi et du challenge. Il est nécessaire de proposer des trajectoires de carrières mais aussi d'identifier de nouvelles perspectives pour certains salariés. Un travail sur les hauts potentiels (Cadin, 2003) peut être ainsi fait, mais aussi des dispositifs spécifiques peuvent être mis en place pour les « experts » des organisations.

Conclusion

Plusieurs pistes pouvaient être étudiées :

- le rôle des RH dans ce type d'organisation, en revenant sur la typologie d'Ulrich par exemple ;
- la pérennité d'un modèle organisationnel a priori innovant ;
- le caractère limité de l'innovation en RH.

Les trois modèles de la GRH de Brabet (1996) peuvent être également mobilisés pour souligner que les dirigeants de GL sont dans un modèle de nature instrumentale de la GRH, dans la mesure où les dispositifs mis en place sont censés garantir d'adéquation entre la performance économique et sociale. Situation paradoxale dans une entreprise dont la culture promeut l'individu !

Ce cas permettait d'étudier :

- l'innovation dans les RH
- la notion de culture
- les limites et effets pervers des outils RH (processus de recrutement...)
- les notions de conditions de travail, implication, motivation

Plusieurs références théoriques étaient attendues :

- celles « classiques » : Taylorisme, Toyotisme, les théories des relations humaines
- l'analyse stratégique des organisations : Crozier et Friedberg évidemment,
- mais surtout celles plus récentes : ressource based view, management des compétences, management de la diversité, stress au travail...

4. Conseils aux candidats

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

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

Bien cerner la problématique

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

Exemple de problématique proposée pour le cas Soda France : « Dans quelle mesure, Soda peut-elle combiner une sortie de crise qui préserve son identité ? ».

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

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

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

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

Mieux connaître les réalités managériales et de gestion des organisations

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

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

Les candidats doivent :

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

Proposer des solutions et plans d'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 sont des opportunités à saisir. Il ne faut pas avoir une position défaitiste lorsque celles-ci reviennent sur l'argumentation et la déclinaison concrètes des préconisations y afférant.

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

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

Se familiariser avec une grande variété de situations à résoudre

L'entraînement à la résolution de cas réels et à leur présentation orale est à systématiser. Une culture générale étendue dans les domaines appréhendés est indispensable à la maîtrise de ces situations. Les candidats doivent s'informer de l'actualité professionnelle des entreprises et des organisations, s'interroger sur l'actualité économique, être en mesure de concevoir les exigences « du terrain ».

Optimiser le temps de préparation en loge

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

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 de l'avant une argumentation, des exemples, une cohérence, une volonté explicite de « transmettre ». La forme de l'exposé contribue largement à la clarté du fond. Les candidats doivent apprendre à intervenir devant un public d'experts, sans négliger les moyens qui leur permettent habituellement d'intervenir efficacement dans leur classe.

**Épreuve orale portant sur les techniques de gestion
Option B : Economie et gestion comptable et financière**

Sujets proposés

Cette année deux sujets étaient proposés, comprenant chacun deux dossiers.

Sujet 1 :

Dossier 1

Cas Total : analyse et évaluation des immobilisations, à l'entrée du patrimoine et à l'inventaire (comparaison IFRS/PCG), et étude des provisions.

Dossier 2

Cas Dugap : étude du financement du cycle d'exploitation avec l'analyse des intérêts et des limites du modèle normatif.

Sujet 2 :

Dossier 1

Cas Duval-Dumont : le processus de fusion (analyse juridique et comptable).

Dossier 2

Cas Plantarum SA : les opérations en devises, le risque de change et les instruments de couverture.

Eléments statistiques

Moyenne	9,8
Ecart type	3,95
Note la plus haute	16
Note la plus basse	3

Répartition des notes	Nombre de candidats
Note = 0	2
0 < Note < 5	2
5 = < Note < 8	6
8 = < Note < 10	2
10 = < Note < 12	3
12 = < Note < 14	4
Note ≥ 14	5
Total	22

Analyse et commentaires

1. Observations sur le fond

Les sujets proposés abordaient différents domaines de la comptabilité et de la gestion : cadres conceptuels et techniques comptables, fiscalité et gestion financière.

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

L'exposé devait donc éviter deux écueils :

- un discours général « autour du cas », ignorant les aspects techniques ;
- un travail exclusivement technique où les questions de fond et la réflexion scientifique se trouvaient occultées.

Le jury a constaté qu'un nombre insuffisant de candidats disposaient des connaissances nécessaires pour résoudre les cas proposés. Les lacunes étaient parfois encore plus manifestes lors de l'entretien. Les concepts étaient alors exposés de façon imprécise, parfois même confuse, et les candidats éprouvaient des difficultés à les relier aux techniques mises en œuvre et aux cas proposés. Quand

des définitions étaient demandées, certains présentaient des extraits d'articles (du PCG ou de codes juridiques) en se contentant de les lire, alors qu'il était impératif d'en commenter les points clés et de les relier au sujet.

2. Observations sur la forme

Le jury a constaté que peu de candidats ont fait un effort de présentation avec notamment une introduction au cas traité. Certains candidats n'ont pas utilisé les différents supports de communication (transparents et tableau) pour présenter leur exposé. Des schémas et des exemples auraient permis de fournir des explications plus convaincantes. Le discours était souvent monocorde et consistait en une simple succession de réponses aux questions sans réintroduction de problématique.

Le jury était aussi attentif aux qualités pédagogiques dont faisait preuve le candidat au travers de l'exposé. Celui-ci devait montrer son aptitude à capter et retenir l'attention d'un auditoire. Le rythme ne devait pas être trop lent. L'utilisation de transparents permettait d'éviter de perdre un temps précieux à recopier au tableau des calculs fastidieux.

3. Analyse d'un sujet

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

- **Dossier 1**

Le cas Total permettait de présenter, dans un premier temps, une analyse sur la notion d'immobilisation et notamment d'immobilisation corporelle. Dans un deuxième temps, le sujet invitait les candidats à aborder les notions d'amortissement, de dépréciation et de provision. Il ne fallait pas se limiter aux seules définitions et il convenait d'illustrer ces notions en prenant appui sur le cas.

Les calculs demandés - coût d'acquisition de la plateforme pétrolière et restitution des provisions - appelaient aussi des commentaires et une analyse critique.

- **Dossier 2**

Ce dossier était centré sur l'étude du financement du cycle d'exploitation et appelait une présentation puis une analyse critique du modèle du besoin en fonds de roulement (BFR) normatif. Les hypothèses de base de ce modèle devaient être explicitées et les simplifications qu'il sous-tend présentées et analysées afin d'en dégager les limites, notamment dans des contextes organisationnels actuels.

Il était attendu une présentation simple et claire des calculs du BFR et de la relation BFR/Trésorerie. Les notions de soldes de trésorerie et de flux de trésorerie devaient être distinguées. Le lien avec la construction des tableaux de flux devait être mis en évidence.

4. Conseils aux candidats

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

La préparation ne doit pas se fonder uniquement sur des manuels scolaires mais s'appuyer sur des ouvrages et des travaux académiques permettant de prendre du recul par rapport au maniement des techniques pour ne pas être déroutés par des questions de réflexion qui nécessitent de faire rapidement le lien avec le corpus théorique de la discipline.

De même, la connaissance des textes de base de la réglementation comptable (et pas seulement des solutions pratiques auxquelles elle conduit) est requise, car elle permet au candidat d'avoir une vision approfondie de son enseignement.

Enfin, un candidat à l'agrégation doit s'efforcer de présenter des connaissances actualisées et connaître les principaux avis et règlements des organismes de normalisation.

Pour vérifier leur maîtrise des techniques et améliorer la qualité de leur prestation, les candidats doivent impérativement s'entraîner, notamment en traitant les thèmes proposés lors des dernières sessions. Cet entraînement doit porter à la fois sur la structure de l'exposé, la résolution des cas, la qualité de l'expression et l'utilisation des outils pédagogiques. Aucun de ces aspects ne doit être négligé.

Épreuve portant sur les techniques de gestion

Option C : action et communication commerciales

Sujets

Cette année, l'intention de la commission était de fournir des situations et des problématiques marketing variées dans le champ marketing. Trois cas ont donc été proposés aux candidats :

- un cas orienté marketing stratégique,
- un cas orienté B to B,
- un cas orienté B to C.

La commission a également souhaité mettre en scène des entreprises de petite taille, faciles à appréhender, implantées sur des marchés très spécifiques avec des problématiques particulières, ce qui imposait aux candidats d'adapter la démarche marketing standard.

Bières de ré

- Activité/champ thématique : brasserie de bières « de spécialité ».
- Problématique : Développer une stratégie de développement cohérente avec le positionnement de la marque.
- Points à développer : Marketing stratégique (diagnostic, marché, niveaux de concurrence, positionnement, recommandations sur la stratégie de développement) et marketing opérationnel (extension de gamme, marque, positionnement prix, communication, distribution).

SA Papyrus

- Activité/champ thématique : Récupération de déchets papiers.
- Problématique : Relance d'une offre commerciale suite à un échec.
- Points à développer : valeur étendue, positionnement, capacité financière et industrielle, image voulue / perçue, communication et distribution en B to B.

Oliviers & Co

- Activité/champ thématique : Point de vente spécialisé en produits méditerranéens.
- Problématique : création de trafic.
- Points à développer : stratégie d'implantation, rentabilité point de vente, assortiment, franchise, positionnement et stratégie de communication.

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 47

Moyenne : 9,49

Ecart type : 3,74

Note la plus haute : 18

Note la plus basse : 03

Répartition des notes	Nombre de candidats
Notes < 6	2
4 ≤ note < 6	6
6 ≤ note < 8	9
8 ≤ note < 10	6
10 ≤ note < 12	10
12 ≤ note < 14	7
14 ≤ note < 16	4
16 ≥ note	3
Total	47

Analyse et commentaires

1. Sur le fond

L'épreuve d'admission sonde les connaissances et les compétences des candidats sur la base de l'exploitation d'un cas réel et non plus d'une dissertation sur un thème. Les bons candidats sont alors ceux qui, au-delà de l'étendue de leurs connaissances, parviennent à les adapter à la situation proposée. L'épreuve cherche ainsi à évaluer la synthèse que le candidat peut faire entre connaissances théoriques et pratique professionnelle. C'est sa capacité à réaliser cette synthèse qui démontre sa maîtrise du marketing et c'est ce qui explique la différence de note éventuelle pour un même candidat entre l'écrit et l'oral.

La première compétence évaluée chez les candidats au cours de l'épreuve est leur *maîtrise du socle de connaissances Marketing*. Si ici, plus qu'un catalogue, la commission en attend une mobilisation contextualisée, il n'en reste pas moins qu'elle va chercher à en apprécier l'étendue et la solidité :

- concepts marketing et auteurs reconnus, actualité des connaissances ;
- méthodologies de traitement de l'information qualitative ;
- outils et indicateurs quantitatifs ;
- connaissance des réalités et des pratiques professionnelles.

La seconde compétence attendue du candidat est sa *capacité à réaliser un diagnostic*, c'est à dire à s'approprier le contexte particulier de l'organisation mise en scène au travers du cas.

À un premier niveau, cette appropriation est une « lecture » du cas proposé.

Cette lecture n'est pas une affirmation intuitive. Elle doit inévitablement être étayée par les éléments qualitatifs ou quantitatifs fournis en annexe qui doivent être clairement cités et exploités.

Elle n'est pas non plus une simple paraphrase de ses annexes mais une interprétation fondée sur des concepts, des méthodologies, des outils et des connaissances marketing mis en œuvre dans le cadre du contexte et de la problématique du cas. Elle suppose impérativement des traitements appropriés des données quantitatives fournies, mais également des analyses structurées des données qualitatives au travers de concepts reconnus.

À un deuxième niveau, cette appropriation est une interprétation, c'est-à-dire un choix.

Le bon candidat est celui qui sait conduire son diagnostic en évitant une exploitation systématique et scolaire de tous les éléments proposés les mettant tous au même niveau, et qui sait distinguer ce qui est essentiel de ce qui est marginal.

C'est également celui qui sait identifier les éléments qui manquent ou qui lui paraissent insuffisamment fournis pour mener à bien un diagnostic satisfaisant et qui est capable de les citer, voire de fournir des pistes pour les rechercher.

Il est enfin indispensable que ce diagnostic soit mené en utilisant une grille d'analyse, une structure formelle, un plan qui permet d'en clarifier l'ensemble et débouche sur une problématique claire, construite et argumentée.

La troisième compétence évaluée chez le candidat est sa *capacité à élaborer une préconisation*.

Cette préconisation s'appuie inévitablement sur la ou les problématiques identifiées. C'est à partir d'elles que le candidat doit élaborer les grands axes stratégiques de sa solution : objectifs (qualitatifs et quantitatifs), positionnement et cibles. Et c'est à partir de ces choix stratégiques qu'il élaborera des solutions opérationnelles.

Nombreux sont les candidats qui proposent des préconisations générales ou qui proposent un panel des solutions possibles. Ce n'est pas ce qu'attend la commission. Le candidat doit savoir s'engager sur des propositions concrètes et les justifier.

Là encore, la ou les solutions retenues selon le contexte du cas doivent se fonder sur des concepts, outils et méthodologies marketing maîtrisés, en phase avec l'analyse et les choix opérés. Les questions du jury cherchent aussi à le vérifier.

Les meilleures propositions sont donc argumentées, mais elles sont également cohérentes et pertinentes par rapport au contexte proposé car on ne peut pas traiter un cas sans se poser par exemple la question du réalisme des objectifs. Nombreux sont les candidats qui proposent un budget, ce qui est très bien. Plus rares sont ceux qui essaient d'évaluer la cohérence de ce budget par rapport à la situation financière de l'organisation étudiée et/ou des normes de la profession.

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

L'entretien qui suit cherche à aider le candidat à démontrer ces compétences en approfondissant le diagnostic ou la solution proposée ou en questionnant sur son niveau de connaissances marketing. Le candidat doit s'efforcer de l'aborder avec un comportement adulte ce qui signifie écoute, honnêteté et assertivité.

Écoute, parce que le candidat qui n'avait pas identifié toutes les implications du cas peut, s'il voit où le jury le guide, y trouver le moyen de démontrer ses compétences là où il n'avait pas réussi à le faire pendant son exposé. Mieux vaut donc bien avoir compris le sens de la question et avoir bien réfléchi à la réponse.

Honnêteté, car le bon candidat sait reconnaître ses erreurs et admettre ses lacunes, à condition de proposer des solutions alternatives acceptables.

Assertivité, car s'il faut savoir éventuellement reconnaître ses erreurs, il est également bon de savoir défendre ses solutions et argumenter sur leurs avantages et leurs inconvénients.

Enfin, le libellé du sujet précise que le jury posera des questions d'ordre pédagogique et didactique. La plupart des 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. Ce questionnement de nature pédagogique n'existera plus dans le nouveau format de l'épreuve.

2. Sur la forme

L'introduction est parfois rapide, voire inexistante. La problématique globale du cas proposée par le questionnement n'apparaît pas toujours clairement.

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. Les meilleures utilisations du rétroprojecteur proposées au jury ont surtout permis de bien structurer les propos et de synthétiser les propositions. Il est bien entendu indispensable que le support soit lisible, titré et synthétique.

Le tableau peut être un complément, par exemple pour présenter un calcul. Il vaut mieux éviter de l'utiliser pour écrire des titres de parties et de sous-parties qui font perdre du temps et imposent un long silence peu propice à la communication.

Les candidats maîtrisent relativement bien leur stress. Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et une expression fluide sont les principales qualités attendues. La capacité à se détacher de ses notes permet également un bon contact visuel avec le jury, un langage corporel plus impliquant et une appropriation de l'espace d'interrogation susceptibles de démontrer la force de conviction nécessaire au métier.

3. Analyse d'un sujet

La problématique du sujet SA Papyris (cf annexe) est celle du (re) lancement d'un produit/service dans un univers B to B. Le support de l'étude est un nouveau mode de collecte de papiers de bureau à destination d'une clientèle professionnelle (grand tertiaire), proposé par une PME du secteur du recyclage. Ce produit, appelé Cyclabox, avait déjà été lancé sans succès.

La problématique du cas pouvait se décliner de la façon suivante : comment relancer un produit stratégique en intégrant de nouveaux facteurs clés de succès (dimensions développement durable) dans la stratégie marketing ?

Le questionnement centrait cette problématique sur un axe plan de marché typiquement B to B, avec, en toile de fond, la mise en œuvre d'un diagnostic et d'une analyse basés sur le concept de valeur étendue développé par Bascoul et Moutot.

Le candidat devait dans un premier temps proposer un diagnostic stratégique en y intégrant la méthodologie liée à la valeur étendue, notamment les axes de l'« hexagone de la valeur étendue » rappelés succinctement en annexe. Ce diagnostic préalable devait faire apparaître les raisons de l'échec du Cyclabox (faute d'un positionnement clair et d'un plan de marché adapté), et l'intérêt stratégique de ce produit pour l'opérateur Papyris.

Le candidat avait intérêt à s'éloigner des méthodologies classiques d'analyse (type SWOT) pour intégrer les dimensions du modèle des deux auteurs proposé en annexe. Plus généralement, les autres annexes (tableau de bord prospectif, enquête qualitative, etc.) devaient guider le candidat dans son analyse, et lui permettre de faire émerger des éléments de positionnement inédits. Pour ce faire, le candidat devait présenter des éléments concrets correspondant à tout ou partie des six dimensions (Eco post, Eco péri, Eco ante, Socio post, Socio péri, socio ante).

Le candidat devait ensuite décliner son expertise à travers la définition d'une stratégie marketing et d'un plan de marché cohérents, intégrant les spécificités d'un marché B to B et illustrant le(s)

axe(s) de valeur étendue retenu(s). L'application d'une méthodologie classique ignorant le concept de valeur étendue ne permettait pas de faire émerger des solutions concrètes adaptées.

4. Conseils aux candidats

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

- la pertinence du diagnostic par rapport à la situation proposée ;
- la cohérence, la justification et le réalisme des propositions faites ;
- la mobilisation des concepts, méthodologies et références adéquats, la maîtrise des outils quantitatifs ;
- les qualités de communication : structuration, écoute, conviction, réactivité et respect du temps imparti, gestion des supports de communication.

Si un aspect du sujet n'est pas familier au candidat, il peut, dans la phase de préparation, utiliser les ressources de la bibliothèque, les concepts pourtant au cœur du sujet n'ayant pas toujours fait l'objet d'une consolidation préalable à la prestation.

Il est évident que ces exigences nécessitent :

- la mise au point préalable d'une démarche claire, complète et structurée de résolution de cas ne négligeant pas les aspects stratégiques ;
- la consolidation des connaissances théorique et un entraînement minimum à leur mise en œuvre dans le cadre d'une situation commerciale concrète ;
- un approfondissement de la culture commerciale pour construire une représentation correcte des pratiques marketing et des ordres de grandeur en situation réelle d'entreprise.

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 du cas d'une société de service en ingénierie informatique (SSII) experte dans la mise en œuvre de solutions internet et intranet à destination des PME /PMI. Cette société se spécialise dans le recours aux logiciels Open Source pour construire des solutions intégrées répondant aux besoins de ses clients en matière de commerce en ligne. Il s'agissait concrètement d'élaborer une offre d'intégration pour PME/TPE, couplant e-commerce et ERP.

A côté de cette réalisation technique, la démarche de la SSII vise à éprouver sa nouvelle stratégie de réutilisation des solutions qu'elle élabore afin de faciliter leur réemploi futur pour d'autres clients.

Éléments statistiques

Cette année, trois candidats se sont présentés à l'oral avec les notes suivantes : 02, 18 et 19,5.

Analyse et commentaires

L'analyse présentée ci-dessous ne constitue pas un corrigé-type, plusieurs solutions convenables pouvant être envisagées pour chaque question.

Enjeux organisationnels (Partie 1)

Cette première partie portait principalement sur les enjeux du projet d'industrialisation de solutions pour la SSII et les impacts possibles de la solution sur les processus et la stratégie de la PME cliente. Une dernière question portait sur les bénéfices et les risques d'adopter des solutions logicielles *Open Source*.

Sur la question de l'industrialisation

Seuls deux candidats ont pu clairement définir la notion d'industrialisation informatique qui consiste à normaliser les processus, à mutualiser les moyens et à standardiser les offres afin de permettre une réduction du coût des services informatiques (voire à créer de la valeur). Dans le contexte spécifique du sujet, il s'agissait d'une démarche qualité, visant un double objectif d'optimisation et de pérennisation.

Les candidats n'ont pas spontanément dit qu'une démarche d'industrialisation implique d'adopter des méthodes d'optimisation et des référentiels de types CMMI, ITIL ou COBIT. Ces référentiels proposent un ensemble de critères permettant à l'organisation d'évaluer sa situation actuelle et sa marge de progression pour tendre vers un objectif de qualité (mise en œuvre de bonnes pratiques). Toutefois, une fois interrogés à ce propos, les candidats ont su dire que la SSII devait adopter ou essayer de s'aligner sur ces normes.

Sur la question des impacts pour la société cliente

La nouvelle application e-commerce devait permettre à la PME cliente d'optimiser la gestion de son processus commande. Le sujet précisait : « En effet, un couplage est une interface créée entre un site de vente en ligne et une solution de gestion (de type ERP) qui va leur permettre une interaction en temps réel : par exemple, les commandes passées sur le site marchand sont rapatriées dans l'ERP et les factures sont générées automatiquement en PDF». Ainsi, la PME cliente pouvait gagner en réactivité et réduire le coût/le temps de traitement des commandes. Un candidat a su dire que cette synchronisation entre les données de l'ERP et la solution e-commerce est un facteur clé de succès pour une logistique efficace car la gestion des stocks et de la vente peuvent alors avoir lieu en temps réel.

On pouvait conclure en indiquant que la nouvelle application e-commerce contribuerait au développement commercial et à la stratégie de la PME cliente en lui permettant d'atteindre à la fois l'excellence opérationnelle (réduction de ses coûts), mais aussi la création de valeur (personnalisation, nouveaux services offerts aux clients).

Sur les bénéfices et les risques d'adopter des solutions logicielles *Open Source*

Sur le plan des bénéfices on pouvait citer : l'accès au code source qui permet d'adapter la solution aux besoins, la gratuité des licences, la disponibilité de la communauté des développeurs de la solution.

Au niveau des risques, on pouvait citer la non maîtrise des coûts, les incertitudes sur le devenir de la communauté autour du produit, le positionnement relativement marginal pour l'instant de ces solutions dans le marché des ERP.

Architecture (Partie 2)

La documentation fournie avec le sujet indiquait que différents modules de l'ERP sont mis à la disposition des utilisateurs via un applicatif client web ou graphique, mais ils sont également mis à disposition d'autres applications via des *web service*.

Ce mode de fonctionnement permet à une application de solliciter l'ERP via ses services web ; tous les candidats ont su exploiter le document fourni en annexe pour montrer qu'il s'agissait là d'une architecture de type SOA.

La SSII cherchant à construire une offre intégrée comportant – au moins – un gestionnaire de contenu marchand et un ERP, la question de l'interopérabilité des deux applications choisies devait être perçue comme cruciale par les candidats. En choisissant des applications *open source* basées sur une architecture SOA, la SSII était assurée de pouvoir développer aisément des interfaces d'échanges entre les deux applications. Les bons candidats ont su montrer que ces interfaces participaient directement à la création de valeur ajoutée pour les clients de la SSII.

Les candidats ont assez rarement évoqué le potentiel de la virtualisation qui permet d'exécuter plusieurs machines virtuelles sur une seule machine physique, chaque machine virtuelle partageant les ressources de cet ordinateur physique dans plusieurs environnements. Par contre, là encore, une fois cette possibilité évoquée par la commission, les candidats ont su répondre en disant que différentes machines virtuelles sont capables d'exécuter divers systèmes d'exploitation et plusieurs applications sur le même ordinateur physique ; mais ceci sans avoir nécessairement fait le lien avec le cas étudié dans le sujet.

Sans que le terme soit explicitement cité dans les questions posées aux candidats, la notion d'hébergement d'un service en mode SaaS (*Software as a Service*) était très présente. La question de la cohérence d'un choix d'architecture avec la stratégie de la SSII a été bien traitée par deux candidats : installation et déploiement facilités pour répondre à la commande d'un nouveau client ; allocation dynamique de la puissance de calcul en fonction des besoins de chaque application à un instant donné ; migration facile des machines virtuelles d'une machine physique à une autre pour adapter les moyens matériels (processeur, mémoire, disques) aux besoins ; isolation complète des accès utilisateurs simultanés d'un serveur virtuel à un autre.

Processus (Partie 3)

Cette partie consistait, en utilisant le formalisme de son choix, à représenter le processus de passage de la commande jusqu'à la livraison de celle-ci en mettant en avant les responsabilités des différents acteurs.

Pour cette partie les candidats ont majoritairement choisi avec bonheur le formalisme UML. Mais à la question posée de savoir pourquoi le choix de ce formalisme ou quels autres formalismes auraient pu être mobilisés de façon pertinente, les candidats ont été plutôt circonspects. L'évocation du formalisme BPMN par l'un des candidats a été appréciée.

Développement (Partie 4)

Il s'agissait ici de représenter un mécanisme de surcharge à mettre en place pour compléter une interface sans réécrire la méthode qui le gère. L'objectif étant de ne pas modifier le code natif du logiciel *Open Source* mais de modéliser les modifications à effectuer pour ajouter les spécificités demandées.

Certains candidats ont su répondre à la question de savoir quels étaient les bénéfices d'une telle approche :

- être capable de distinguer ce que vous avez fait du reste ;
- conserver la possibilité de revenir en arrière sans déstabiliser l'installation d'origine.

Conseils aux candidats

La commission de l'option D regrette le nombre beaucoup trop faible de candidates et de candidats qui se présentent au concours dans cette option.

La commission conseille principalement aux candidats d'équilibrer leurs efforts pour acquérir ou conforter les connaissances théoriques, notamment managériales¹ mais aussi en économie ou en droit, et les connaissances spécifiques au domaine système d'information. Il n'est tout simplement pas possible de réussir ce concours sans être suffisamment à l'aise dans l'ensemble de ces champs de connaissances.

La prestation attendue des candidats, spécifiquement dans le champ système d'information, doit également être équilibrée entre les aspects managériaux (alignement stratégique, enjeux d'une décision, impact d'un choix organisationnel ou technique), les aspects organisationnels (analyse des processus, des données, gestion de projet) et techniques (solutions systèmes et réseau, solutions logicielles et applicatives). Une ouverture sur les impacts juridiques et sociétaux des technologies de l'information et de la communication est très appréciée, aussi bien à l'écrit qu'à l'oral.

¹ Par anticipation du nouveau format du concours

ANNEXES : Exemples de sujets d'épreuves d'admission

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2011

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.

AVERTISSEMENT

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

Cas GL

Le groupe GL fascine aujourd'hui de nombreux jeunes diplômés dans le monde. D'une part, parce que ce groupe est en pleine expansion et incarne la réussite du marché Internet. Il est en effet le moteur de recherche le plus utilisé au monde et une des régies publicitaires Internet les plus puissantes. D'autre part, parce que GL est régulièrement présenté comme un nouveau modèle ou une révolution, comme auparavant le fordisme ou le toyotisme : « *l'entreprise réinvente nos méthodes de management, nos façons de travailler, de gouverner les organisations et de diriger les hommes* » (selon l'auteur d'un ouvrage consacré à GL en 2008). L'innovation est positionnée au centre de cette organisation, dans plusieurs domaines, celui de la production, de la relation clientèle, mais aussi des ressources humaines. Cette volonté d'innover, est portée par une direction à trois têtes, dont les deux fondateurs de GL. Ces derniers, très présents dans la vie quotidienne de la société, sont admirés par tous, et considérés comme des quasi gourous.

GL se veut une entreprise morale, utile et raisonnablement cupide. Son slogan officieux est « *Don't be evil* » (« ne soyez pas malveillant »). Il se concrétise par un modèle social qui fait toujours office de vitrine réputée, puisque ses salariés sont considérés comme les mieux « bichonnés » de l'industrie high-tech californienne, et il en va de même pour son siège parisien, place de l'Opéra.

Le concept de hiérarchie ne s'applique pas vraiment à la société et chaque salarié porte plusieurs « casquettes ». GL et ses dirigeants affichent ainsi leur volonté de maintenir un esprit « start-up » permettant à chaque employé d'avoir un sentiment de fierté et d'appartenance à son entreprise. La hiérarchie est ainsi quasi plate. Tous les salariés sont à 2 ou 3 niveaux du PDG, et se tutoient. L'objectif est de maintenir le dialogue ouvert pour faciliter la communication. Par exemple, un manager travaille toujours dans le même bureau que son équipe afin de maintenir une vraie proximité.

Principe n°9 de la philosophie en 10 points de GL

On peut être sérieux sans porter de cravate : Les fondateurs de GL ont souvent déclaré que la société ne se prenait pas vraiment au sérieux... excepté pour les questions de recherche en ligne. Ils ont bâti leur entreprise autour de l'idée que le travail doit constituer un défi et que ce défi doit rester un jeu. La culture d'entreprise de GL est ainsi différente de celle des autres sociétés, et pas uniquement de par son anti-conformisme apparent. La société accorde la même attention à l'environnement de travail de ses salariés qu'au confort des utilisateurs de ses services en ligne. Les initiatives collectives et individuelles sont toujours encouragées et récompensées dans la mesure où elles participent au succès global de la société. Les idées sont testées en environnement réel et mises en œuvre avec un enthousiasme peu fréquent. Les réunions, qui s'éterniseraient des heures durant ailleurs, se résument souvent à une discussion informelle dans la file d'attente du restaurant d'entreprise. De même, les personnes qui rédigent les lignes de code ne sont jamais loin de celles qui sont en charge du budget. Cet environnement favorise la communication et permet d'obtenir une productivité et un esprit d'équipe renforcés par la satisfaction de savoir que des millions de personnes comptent sur les résultats fournis par GL. Donnez les moyens nécessaires à un groupe de personnes motivées, tournées vers l'avenir, et elles sauront faire la différence.

Extrait du site Internet de GL

Il existe au sein du groupe GL une politique Ressources Humaines globale de management de la performance. La revue des salaires et la gestion des talents sont du ressort du siège en Californie. Par exemple, les avantages offerts aux salariés sont les mêmes partout : massages, déjeuners ou mutuelle gratuits... Néanmoins, une certaine autonomie existe au niveau de chaque pays. Le bureau parisien a mis par exemple en place des *G-Lunch*. Une fois par mois une cession culturelle est organisée sur des thèmes aussi variés que *Star Wars* ou les *Rolling Stones*. Une collecte de vêtements ou une semaine sans snacks ont également été mises en place ; l'argent ainsi économisé a été reversé à une association qui promeut la scolarité des jeunes Vietnamiennes, « Toutes à l'école ».

Si ces trois dernières années, le chiffre d'affaires de GL a plus que doublé (21,8 milliards de dollars en 2008) et ses effectifs ont quintuplé (23 000 personnes en 2010, contre 1 200 à sa création en 1998), certains analystes commencent à se questionner « *Pour grossir, il va falloir éviter bien des écueils* » avertit ainsi l'un d'entre eux.

1. LES CONDITIONS DE TRAVAIL CHEZ GL

En 2008, GL obtient le prix du meilleur environnement de travail (étude *Great Place to Work*), en France comme aux Etats-Unis. L'entreprise a été primée notamment pour son côté anti-conventionnel, orienté fortement vers l'accomplissement des objectifs au sein d'un environnement où sont reconnus et valorisés le mérite et la contribution.

Pour tout visiteur dans cette entreprise, il est frappant de constater qu'il n'y a pas de codes vestimentaires, les employés disposent d'une cantine pour déjeuner gratuitement et de petites cuisines avec une grande variété de boissons et de snacks pour les collations. Les bureaux ont également un espace de loisirs où l'on peut se détendre sur un fauteuil de massage, jouer au baby foot ou sur une console de jeux. L'architecture des lieux est ainsi à l'image de sa politique : promouvoir l'innovation dans un environnement où il fait bon vivre. Cet environnement décontracté a été en effet pensé par les créateurs de GL, pour stimuler la créativité de leurs salariés. Selon eux, les personnes travaillent mieux, sont plus productives, plus créatives, lorsqu'elles sont dans un environnement plaisant, pour ne pas dire ludique. Certains salariés de GL n'hésitent pas à rester un peu plus longtemps le soir, car selon leurs discours, ils se sentent bien dans leur entreprise. Des soirées sont même organisées dans l'enceinte de l'entreprise, après le travail (anniversaires, tournois de poker, compétitions de *rock band* ou de ping-pong...). « *La grande liberté offerte aux salariés ainsi que la qualité de vie contribuent à la rétention de ces meilleurs éléments. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, cet environnement très « cool » et les moments informels favorisent un sentiment. Ils y sont bien et donc n'hésitent pas à faire des heures supplémentaires. La qualité de vie influe beaucoup sur la motivation* » (un manager).

Quelques chiffres sur les conditions de travail

- 2000 vélos offerts aux Europe, Afrique et au Moyen-Orient
- 1 journée par semaine est laissée à chaque employé pour développer ses propres idées
- Environ 85.000 \$ par an pour un programmeur
- 30 sortes de céréales pour le petit-déjeuner
- Au siège : repas livrés à domicile pour les employées en congé maternité
- Prime de cooptation de 2000\$ (si le filleul reste au moins 60 jours)

GL revendique par ailleurs une très grande exigence en termes de performance. Les salariés travaillent par exemple en *open-spaces*, ce qui permet aux managers interrogés dans l'entreprise, de regarder et donc de contrôler leurs collaborateurs, de les voir partir en pause... Une sorte de régulation d'équipe se constitue ainsi : travailler sur un plateau ouvert, permet à chaque salarié de réguler son attitude sur celle de son groupe, pour ne pas subir une désapprobation des autres membres qui pourraient se sentir lésés par une personne profitant du système.

2. LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

En 2009 et 2010, GL a été classé comme l'employeur idéal des étudiants des plus grandes écoles européennes.

Informations concernant le recrutement affichées sur le site Internet de GL en France

Vous avez la passion du challenge, des nouvelles technologies et une soif d'apprendre ? Vous avez toujours rêvé de travailler dans une entreprise de renommée internationale ? Alors, nous voulons vous rencontrer ! En travaillant chez GL France, vous partagerez avec vos collègues une expérience unique au sein d'une entreprise innovante. Si vous rejoignez GL, vous bénéficierez d'un cadre de travail exceptionnel et vous travaillerez avec des équipes motivées et enthousiastes. GL France recrute pour tous types de fonctions : commerciale, marketing, juridique, partenariat, recrutement, ressources humaines, finance... Nous recherchons des candidats qui sont avant tout passionnés par l'Internet et les nouvelles technologies et qui veulent s'investir dans l'avenir de notre entreprise et contribuer à son développement.

Ce géant venu de Californie cherche à mobiliser toutes les ressources créatives où qu'elles se trouvent. Par conséquent, le recrutement est décrit au sein même de GL, comme un processus très exigeant et élitiste. L'origine des créateurs de l'entreprise, tous deux anciens élèves de Stanford, influe durablement sur ce modèle de recrutement, où seuls les meilleurs éléments, sortant d'universités et d'écoles prestigieuses, ont leur place.

GL a décidé de créer sa propre entité dédiée au recrutement. Cette entité est plutôt impressionnante : sur tous les salariés de GL France (340 environ) plus de la moitié participe au recrutement. Sur le site californien, on estime à 500 personnes le nombre d'employés de GL alloués au recrutement. Cela représente 1 employé sur 20. Le processus de recrutement est géré en suivant des méthodes industrielles. Les recruteurs sont spécialisés par type de poste visé, type de profil recherché ou zone géographique de recrutement. Conséquence directe : chaque recruteur ne reçoit qu'une petite partie des candidatures et peut donc les examiner en détail et sélectionner ceux qui seront appelés à passer les tests et les entretiens.

Une chargée de recrutement chez GL France décrit ainsi le processus de recrutement :

« Il y a quatre critères de sélection : 1. La connaissance du métier, 2. Le leadership : la capacité à innover, donner des idées, prendre des initiatives (Cf. CV : voyages, voyages humanitaires, associations...), 3. Le parcours scolaire, 4. La « GLiness » : mot fourre tout qui signifie la capacité à innover, à être une personne exceptionnelle, avoir une personnalité unique, intelligente... » .

« Le recrutement peut durer plusieurs mois. Il y a 4 ou 5 entretiens. Il faut que les RH, le manager du service et toute l'équipe soient d'accord pour qu'une personne soit engagée. La candidature doit ensuite être approuvée par un Comité européen et

par un des fondateurs (...). Les entretiens sont différents en fonction du manager qui fait passer l'entretien et en fonction du poste. Cela peut être un entretien de personnalité ou une mise en situation pour les gestionnaires de campagne (Adwords, capacité à gérer les mots). Il y a une fonction support qui ne s'occupe que du recrutement : le staffing. Dans le staffing, il y a le sourcing : des gens qui recherchent des profils particuliers. L'équipe de recrutement est importante car ces dernières années l'entreprise s'est beaucoup développée (multiplié par 2 entre 2007 et 2008). Aujourd'hui, en période de crise, il se concentre plus sur la gestion interne des ressources humaines ».

Au niveau de l'entretien de recrutement, il n'y a aucune règle fixée par le département des ressources humaines. Il peut y avoir des questions techniques. Il n'y a cependant pas de processus établi : pas de questionnaires, pas de test de langues... Il semble que la sélection des CV opère déjà un tri important. Cependant GL va se démarquer lors des entretiens en essayant de détecter chez le candidat la « GLiness », il y a toujours dans certaines questions une pointe d'humour :

« Le jour de votre arrivée chez GL, vous découvrez que votre voisin de bureau est l'auteur du manuel que vous préférez lorsque vous étiez en première année à l'université. Que faites-vous ?

- *Vous vous inclinez obséquieusement et demandez un autographe?*
- *Vous faites en sorte de ne faire aucun bruit et vous frappez délicatement sur votre clavier pour ne pas le gêner dans sa concentration ?*
- *Vous lui offrez chaque jour des barres de chocolat et des caramels ?*
- *Vous citez votre formule favorite trouvée dans son livre et vous lui expliquez que vous en avez fait votre "mantra"?*
- *Vous lui montrez comment l'exemple 77 aurait pu être résolu plus simplement avec 34 lignes de code de moins... »²*

Les personnes sont finalement choisies, selon les managers, sur leur motivation et leur capacité à être responsables : *« Chez GL, on fait confiance aux salariés. Il y a une responsabilisation. Quoi qu'il en soit, il ne faut pas être naïf, le manager est sur place avec son équipe et dans un sens il la surveille »* (une manager).

Tout manager de GL est impliqué dans ce processus de recrutement :

« Je trouve que passer des entretiens avec les personnes que tu vas diriger et qui sont donc tes subalternes est une très bonne chose. C'est un bon exercice pour celui qui va être recruté et pour celui qui fait passer le recrutement car il doit interroger le candidat sur sa capacité à être un bon manager pour lui. Maintenant lorsque je fais passer des entretiens, j'accorde autant d'importance aux capacités professionnelles qu'au caractère/personnalité du candidat. Je considère que le service Ressources Humaines réalise en amont une sélection. Ensuite, il faut que le candidat soit capable de s'intégrer parfaitement à mon équipe. Si je trouve que le candidat a le profil « GL » mais qu'il ne convient pas pour le poste, je peux le réorienter vers un autre service... » (un gestionnaire de projet).

« J'ai participé au recrutement des nouveaux Account Strategist, je pense à hauteur d'environ 70 entretiens, et j'ai participé à recruter 7 nouvelles recrues. Je pense que le consensus et le choix des candidats via ses futurs pairs et collègues est plus qu'important. Il est pour moi la véritable clé de voûte de tout le système de performance du groupe. C'est absolument nécessaire que le futur recruté soit en parfaite cohésion avec l'équipe qu'il va intégrer. Il est vrai que cela demande du temps et de l'investissement, mais si l'on se projette à long terme ce sont en réalité des conflits qui sont évités. » (une account strategist).

Il n'y a pas de calendrier fixe dans ce processus : chaque candidature est une opportunité pour le groupe. Sachant que GL France reçoit plus de 5000 candidatures par mois, les délais de traitements

² - Extrait d'une interview faite sur le site Californien.

peuvent être longs. « *Le recrutement peut durer plusieurs mois. Il y a 4 ou 5 entretiens [...]* » (une chargée de recrutement). Il ne faut donc pas être trop exigeant en terme de délai : pour un CDI, un recrutement peut durer jusqu'à 5 mois. Pour les postes dits sensibles, un candidat peut même avoir jusqu'à 20 entretiens.

Les principaux canaux de recrutement utilisés par GL sont le site Internet et une forte présence dans les grandes Ecoles. Aux Etats-Unis, GL est très présent dans les universités de prestige pour repérer et suivre les futurs docteurs en informatique. Il ne considère pas seulement la formation en elle-même mais c'est aussi le fait de faire des études longues qui met en exergue la passion de ces étudiants pour leur domaine. En France, GL est bien moins présente dans les universités. D'une part la structure est plus petite qu'aux Etats-Unis, d'autre part il y a un système de mobilité géographique avec les autres sites de GL en Europe.

GL dispose toujours de salariés disponibles pour venir travailler en France. Avec une moyenne d'âge de 28 ans, les salariés de GL sont très mobiles. Ainsi GL n'est présent que sur les quelques forums organisés par les Grandes Ecoles de commerce et d'ingénieurs.

« *GL attire les talents parce que, entre autres, nous donnons la possibilité à nos employés de changer le monde. Nous avons pour priorité de leur fournir un environnement où ils sont récompensés pour leur contribution à la croissance de GL et à la création d'un monde meilleur* » (devise affichée sur le site Internet de l'entreprise).

3. LES AUTRES DIMENSIONS DE LA GESTION DES HOMMES CHEZ GL

Une des valeurs diffusée au sein de GL est sa transparence, notamment pour les promotions ou les revues de salaires. Les critères retenus pour chaque service pour la promotion sont connus par tous. Les revues de performance faites par les managers et les responsables ressources humaines sont par exemple mises en ligne.

3.1. L'évaluation

Au début de chaque trimestre, chacun reçoit de son manager un ensemble d'objectifs et en fin de trimestre tout le monde est évalué et noté selon sa performance par rapport aux objectifs.

Pour être évalué, il existe des grilles en fonction de chaque poste. Par exemple pour les commerciaux, la grille peut comprendre les critères : nombre de meetings clients, gestion des clients, gestion des projets... Les commerciaux sont de plus évalués trimestriellement et annuellement, de manière qualitative et quantitative, et en plusieurs temps : .

- *Self assessment* : la personne évaluée exprime ce qu'elle pense être ses points forts, ce qu'elle a fait de bien.
- *Pear reviewers* : la personne évaluée l'est aussi par ses pairs, c'est-à-dire des personnes de son équipe ou d'autres équipes qui ont travaillé avec elle sur des missions.
- *Manager* ou système de « one to one » : Le manager a la responsabilité de rencontrer tous les membres de son équipe toutes les deux semaines, pour parler de tout : travail, loisirs...

3.2. La rémunération

« Nos salaires sont compétitifs par rapport à ceux de la concurrence si vous prenez en compte tous les petits plus » (la RRH de GL). Les *perks* ou avantages en nature qui ont fait la réputation de GL amènent ainsi les salariés de GL à des niveaux de rémunération supérieurs à ceux de la concurrence. De plus, ils peuvent prétendre au *Peer bonus*, fondé sur une reconnaissance entre pairs. Chaque salarié peut ainsi nommer qui il veut. Lorsqu'un salarié est élu, il reçoit 100 € et un petit certificat. Il existe aussi le *Budget Spot Bonus* pour distribuer des primes, qui dépendent entièrement du manager. Les commerciaux représentent 80% des salariés de GL France. La part variable de leur rémunération est donc particulièrement importante au sein de GL.

GL prend soin de ses employés aujourd'hui et demain, en offrant une assurance vie et une assurance risque. De même, les « Gleurs » peuvent prendre contact, de façon anonyme et gratuite, avec un service d'assistance qui répond à leurs questions d'ordre personnel, financier et juridique.

Extrait du site Internet

Fin 2010, on dénombrait 1 200 employés millionnaires grâce aux stock-options dont 500 en dizaines de millions et 80 en centaines de millions.

3.3. La formation

Au niveau de la formation, il n'y a pas de calendrier fixe. Une enveloppe est affectée à chaque département, qui suggère des formations qui pourraient servir aux salariés. La formation ne répond qu'à très peu de contraintes et est très peu cadrée. Le service RH propose aux salariés, des Plans de Formation Personnel. Les salariés communiquent 2 ou 3 gros axes qu'ils veulent améliorer, soit sur leur poste actuel soit pour une promotion.

Un catalogue de formation en ligne est ensuite proposé pour répondre à leur besoin. Les formateurs viennent dans l'entreprise dispenser leur formation, donc exclusivement réservée aux membres de GL. Ce sont souvent des consultants externes, basés à Londres qui développent des formations spécifiques pour tous les salariés de GL dans le Monde. Tout salarié suit finalement une formation tous les ans, selon sa demande, soit 1 à 1,5 personnes formées par jour, et 4 jours de formation par an et par personne.

« J'ai personnellement participé récemment (mars 2009) à une Sailes Academy. C'est un jeu de rôle, comparable au Monopoly où l'on gère des situations réelles rencontrées par les équipes de GL et des problématiques quotidiennes. C'est un immense travail des ressources humaines en amont qui permet de mettre en place ces formations adaptées aux salariés. C'est selon moi beaucoup plus efficace que des formations où on se retrouve avec des personnes qui ont un métier totalement différent du nôtre, qui travaillent dans un autre secteur et où l'enseignement est trop général. Je pense que c'est une politique RH que je qualifierais d'innovante. Il y a aussi des formations à Dublin, c'est un environnement international très riche où l'on procède à de l'échange d'expérience. En outre, les ressources humaines de GL proposent des Plans de formation adaptés aux salariés, ce qui démontre leur connaissance des besoins et du potentiel de chacun » (un manager commercial).

3.4. La mobilité

Pour être promu, un salarié doit avoir des résultats qui dépassent largement les attentes et les objectifs préalablement fixés. La promotion ne fonctionne pas à l'ancienneté.

« Il est clair que l'organigramme étant plat, les perspectives de carrière sont assez réduites, vers le haut en tout cas. Mais, cet organigramme plat est dans l'ADN de l'entreprise, il ne peut en aucun cas être remis en cause. C'est une des valeurs de GL. Néanmoins, selon moi cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de possibilité de mobilité. Il y a une grande mobilité internationale, vers Dublin, le Brésil, les Etats-Unis. En outre, GL une entreprise en plein expansion, qui acquiert de nouvelles entreprises. Le monde des médias et d'Internet est en mutation permanente et il est difficile de dire ce que sera GL demain. Il est donc difficile de savoir ce qu'on fera dans 1 an voire 2, en tant que salarié chez GL. Pour moi, cette incertitude est très motivante, stimulante et intéressante. Personnellement, je ne sais pas à quel poste je serai dans 2 ans mais si je le peux je resterai » (un manager).

Ce système peut toutefois engendrer quelques complications pour les ressources humaines, notamment quant à la gestion de toutes les requêtes des salariés. Selon une responsable des ressources humaines en France, ils ont parfois une attitude d'«*enfants gâtés*», et «*perdent conscience des pratiques en place dans les autres entreprises*». Ces salariés sont décrits comme voulant tout, tout de suite : des responsabilités, une vie professionnelle épanouissante, un équilibre vie privée/vie professionnelle. Ils paraissent être impatientes. Une des difficultés de l'équipe RH est de contenir ces ambitions professionnelles dans un univers qui n'offre pas beaucoup de possibilités de mobilité. Ces derniers mois, l'entreprise a ainsi vu partir quelques uns de ses meilleurs éléments pour les grandes entreprises spécialisées dans la gestion de réseaux sociaux, avec des arguments tels que : «*Le réseau social a 10 fois moins de salariés, ce qui impacte positivement sur les projets et la prise de décisions*» (un salarié parti de GL pour le leader des réseaux sociaux). Pour endiguer cette fuite, des ingénieurs ont été priés de compiler les données RH des 20 000 employés afin de bâtir l'algorithme de la démission. Date de la dernière promotion, durée moyenne des affectations, courbe salariale, tout est combiné dans une formule tenue secrète. «*Elle nous fera entrer dans la tête des gens avant même qu'ils songent à partir*» a ainsi déclaré le DRH... Ultime décision pour tenter de retenir ses talents, le patron de GL a prévu d'augmenter le salaire de ses 23.000 salariés dans le Monde, de 10% dès le 1er janvier 2011, et de leur octroyer une prime de 1000 dollars. Mieux, les charges salariales sur cette prime seront prises en charge par le groupe et chaque salarié devrait bénéficier d'une augmentation égale au montant de son objectif de prime annuelle...

Question :

Vous êtes chargé(e) par les dirigeants de GL de dresser un état des lieux de la politique et des pratiques de GRH de l'entreprise.

Vous devrez leur proposer par la suite des voies d'évolution dans ce domaine.

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 serez 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 TOTAL

On vous communique des informations sur des sites du groupe TOTAL.

Les documents communiqués sont :

- 6 les informations sur le champ pétrolier Moho-Bilondo (annexe1) ;
- 7 les informations sur le site AZF (annexe 2).

Travail à faire :

- **Comptabilisation du champ pétrolier Moho-Bilondo**
 - a) **Donner la définition comptable d'une immobilisation corporelle selon le PCG. Cette définition est-elle similaire dans le cadre des normes IFRS ?**
 - b) **Donner la définition d'une UGT et des composants d'une immobilisation. Expliquer l'intérêt et les limites de ces deux notions. Ces notions sont-elles envisagées par les normes IFRS ? par le PCG ?**
 - c) **A l'aide des questions précédentes, indiquer comment comptabiliser, selon le PCG, la plateforme pétrolière Moho-Bilondo (poste comptable, composants, UGT, éléments entrant dans la valeur de la plateforme) ;**
 - d) **Quels sont les événements futurs à considérer, selon le PCG, pour valoriser à l'inventaire la plateforme Moho-Bilondo ? De quelle manière ?**
- **Comptabilisation de la provision associée à l'explosion du site AZF**
 - a) **Donner la définition comptable d'une provision selon le PCG ;**
 - b) **Expliquer pourquoi le Groupe Total doit reconnaître une provision suite à l'explosion de l'usine AZF en 2001 ;**
 - c) **Comment s'évalue le montant d'une provision ?**
 - d) **Expliquer les montants des provisions concernant le sinistre AZF constatées de 2001 à 2009 et vérifier leur cohérence.**

Annexe 1 : Informations sur le champ pétrolier Moho-Bilondo

L'entreprise Total met en place des plateformes pétrolières flottantes. Ces constructions servent à l'exploitation des gisements pétroliers et à la transformation du pétrole.

Une plate-forme est généralement composée de deux parties distinctes :

- les « topsides » (partie utile en surface), constituée de modules préfabriqués. Les installations de tête de puits lui sont reliées par des conduites flexibles.
- la structure porteuse : partie servant à maintenir la partie utile au-dessus de l'eau, réalisée en treillis tubulaire métallique, (jacket) ou constituée de colonnes en béton.

Le 5 juin N, Total a inauguré une plateforme pétrolière à Pointe-Noire, à 510 km au sud de Brazzaville. Ce nouveau champ pétrolier, baptisé Moho-Bilondo coûte 2,25 milliards d'euros :

- 10 % pour les études d'ingénierie
- 70% pour la construction (20% pour les topsides et 50 % pour la structure porteuse)
- 15% pour les charges de personnel (2 % formation, 3 % maintenance, 10 % exploitation)
- 5 % pour les charges de démantèlement

Il devrait produire 40 000 barils de pétrole par jour. L'exploitation est réalisée tout au long de l'année (365 j d'exploitation par an). Cependant, du fait d'une évolution probable du droit du travail, un changement de l'organisation de travail pourrait conduire à réduire la production à 38 000 barils de pétrole par jour.

Malgré une conception robuste, les plateformes sont sujettes à un risque de dérive. En effet, le milieu marin (marées, tempêtes, courant, vent...) érode les plateformes et les rend instables. De plus, les plateformes ont été réalisées comme la plupart des sites producteurs de pétrole sur une zone à fort risque sismique.

Selon les législations en vigueur, la compagnie pétrolière a obligation de démanteler ces plateformes au bout de 20 ans d'exploitation.

Par ailleurs, malgré une absence d'obligation légale, cette entreprise souhaite s'inscrire dans une logique de développement durable et affiche une volonté de préservation de l'environnement. Elle s'engage à développer des actions préventives et curatives pour combattre la pollution générée par son activité.

L'entreprise Total souhaite tenir compte de l'évolution du prix du pétrole dans la valorisation de sa plateforme pétrolière.

Annexe 2 : Informations sur le site AZF

Communiqué ATOFINA du 21/09/01 - 14H30

Accident à l'usine Grande Paroisse de Toulouse

Une explosion d'origine encore inconnue s'est produite ce vendredi à 10H15 à l'usine Grande Paroisse de Toulouse, causant d'importants dégâts. A l'heure actuelle l'ampleur des conséquences humaines de l'accident est impossible à estimer mais des victimes et de nombreux blessés sont vraisemblablement à déplorer. La Direction Générale d'ATOFINA se tient informée en permanence de l'évolution de la situation. L'usine de Grande Paroisse fabrique des engrais azotés (commercialisés sous la marque AZF) et plusieurs intermédiaires chimiques et emploie 460 personnes. Elle est filiale à 80% d'ATOFINA, branche chimie du Groupe TotalFinaElf. Immédiatement les moyens de secours ont été mobilisés et l'ensemble du site a été sécurisé dès 11H00. Une collaboration étroite s'est établie entre les forces de secours et de sécurité et la cellule de crise d'ATOFINA. Le Président de TotalFinaElf, Thierry Desmarest, s'est rendu sur place en compagnie de François Cornélis, président d'ATOFINA et de Michel Perratzi, Président de Grande Paroisse.



Extrait des rapports annuels de TOTAL 2001 - 2009

Extrait rapport annuel 2001 - Autres risques et engagements - Grande Paroisse

(...) En application de l'article 11384 alinéa 1 du Code civil, la responsabilité civile de Grande Paroisse est présumée entière dans un premier temps, entraînant pour Grande Paroisse l'obligation d'indemniser les tiers pour les dommages (corporels, matériels et autres) subis tant que cette responsabilité n'est pas éventuellement infirmée. A ce stade préliminaire de la procédure, l'entreprise estime que le montant des demandes d'indemnisation des tiers pourrait atteindre 1,8 milliard d'euros, excédant de 0,95 milliard d'euros la couverture d'assurance dont elle bénéficie au titre de ses polices responsabilité civile (0,85 milliard d'euros). Une provision brute de 941 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes du Groupe dont l'impact en résultat net (part du Groupe) est de 597 millions d'euros.

Extrait rapport annuel 2002 - Autres risques et engagements - Grande Paroisse

(...). Au 31 décembre 2002, des réclamations ont été honorées (41 millions d'euros). A ce stade, l'entreprise estime que le montant des demandes d'indemnisation des tiers pourrait atteindre 1,8 milliard d'euros, excédant de 1,0 milliard d'euros la couverture d'assurance dont elle bénéficie au titre de la responsabilité civile (0,8 milliard d'euros). Une provision brute de 995 millions d'euros figure à ce titre au bilan consolidé du Groupe au décembre 2002.

Extrait Rapport annuel 2003 - Risques juridiques - Grande Paroisse

(...) Parmi les 11 salariés de Grande Paroisse mis en examen dans le cadre de l'instruction pénale engagée par le Tribunal de Grande Instance de Toulouse, 9 d'entre eux ont bénéficié d'un non-lieu en 2003, cette décision ayant fait l'objet d'un appel du Parquet de Toulouse. L'instruction est toujours en cours et s'oriente vers d'autres pistes, sans exclusive.

A ce stade, l'évaluation de l'ensemble des demandes d'indemnisation à 1,8 milliard d'euros est maintenue. Cette évaluation excède d'un milliard d'euros la couverture d'assurance dont Grande Paroisse bénéficie au titre de la responsabilité civile (0,8 milliard d'euros). En raison des paiements effectués, la provision brute figurant à ce titre au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2003 s'établit à 276 millions d'euros contre 995 millions d'euros au 31 décembre 2002.

Annexe 2 : Informations sur le site AZF (suite 1)

Extrait Rapport annuel 2004 - Risques juridiques - Grande Paroisse

(...) A ce stade, l'évaluation de l'ensemble des demandes d'indemnisation à 1,95 milliard d'euros est maintenue. Cette évaluation excède de 1,15 milliard d'euros la couverture d'assurance dont Grande Paroisse bénéficie au titre de la responsabilité civile (0,8 milliard d'euros). En raison des paiements effectués, la provision brute figurant à ce titre au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2004 s'établit à 110 millions d'euros contre 276 millions d'euros au 31 décembre 2003.

Extrait Rapport annuel 2005 - Risques juridiques - Grande Paroisse

(...) Les paiements effectués par Grande Paroisse, au titre de sa responsabilité civile présumée, au-delà des indemnités versées par les compagnies d'assurances dans le cadre de la police de responsabilité civile se sont poursuivis tout au long de l'année 2005 et atteignent un montant cumulé proche de 1 165 millions d'euros au 31 décembre 2005.

(...) En raison de la présomption de responsabilité civile qui pèse légalement sur Grande Paroisse dès lors que les responsabilités de l'accident ne sont pas encore établies, une procédure d'indemnisation des victimes se poursuit. A ce stade, l'évaluation de l'ensemble des demandes d'indemnisation et des frais associés a été portée à 2,05 milliards d'euros (contre 1,95 milliard d'euros en 2004). Cette évaluation excède de 1,25 milliard d'euros la couverture d'assurance dont Grande Paroisse bénéficie au titre de la responsabilité civile (0,8 milliard d'euros). En raison des paiements effectués et des demandes complémentaires en 2005, le montant de la provision figurant à ce titre au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2005 s'établit, après que cette provision a été dotée d'une somme supplémentaire de 100 millions d'euros en 2005, à 133 millions d'euros contre 110 millions d'euros au 31 décembre 2004.

Extrait Rapport annuel 2006 - Risques juridiques - Grande Paroisse

(...) Les paiements effectués par Grande Paroisse, au titre de sa responsabilité civile présumée, au-delà des indemnités versées par les compagnies d'assurances dans le cadre de la police de responsabilité civile se sont poursuivis tout au long de l'année 2006 et atteignent un montant cumulé proche de 1 222 millions d'euros au 31 décembre 2006.

(...) Le 21 septembre 2006, le juge d'instruction a signifié la clôture de l'instruction ; Grande Paroisse et l'ancien directeur du site ont formulé des demandes tendant à voir complétées les investigations des experts. Ces demandes sont actuellement examinées par la Chambre de l'instruction de la Cour d'appel de Toulouse, qui devrait rendre sa décision au cours du premier semestre 2007.

A ce stade, l'évaluation de l'ensemble des demandes d'indemnisation et des frais associés a été portée à 2,15 milliards d'euros (contre 2,05 milliard d'euros en 2005). Cette évaluation excède de 1,35 milliard d'euros la couverture d'assurance dont Grande Paroisse bénéficie au titre de la responsabilité civile (0,8 milliard d'euros). En raison des paiements effectués et des demandes complémentaires en 2006, le montant de la provision figurant à ce titre au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2006 s'établit, après que cette provision a été dotée d'une somme supplémentaire de 100 millions d'euros en 2006, à 176 millions d'euros contre 133 millions d'euros au 31 décembre 2005.

TOTAL

Annexe 2 : Informations sur le site AZF (suite 2)

Extrait Rapport annuel 2007 - Risques juridiques - Grande Paroisse

(...) Le scénario finalement retenu par les experts est celui d'un déversement par benne, dans un local jouxtant le magasin de stockage principal, de quelques balayures de produit chloré entre une couche très humide de nitrate d'ammonium recouvrant le sol et une quantité de nitrate agricole très sec, ce qui aurait entraîné une explosion se propageant ensuite dans le magasin de stockage principal. C'est sur la base de ce nouveau scénario que Grande Paroisse a été mise en examen en 2006. Grande Paroisse conteste un tel scénario qui ne semble pas reposer sur des éléments factuels vérifiés ou vérifiables.

Les demandes d'investigations complémentaires formées par Grande Paroisse, l'ancien directeur du site et certaines parties civiles à la suite de la clôture de l'instruction ont toutes été rejetées par la Cour d'appel de Toulouse. Le 9 juillet 2007, le juge d'instruction a ordonné le renvoi de Grande Paroisse et de l'ancien directeur du site devant le Tribunal correctionnel de Toulouse. Le procès devrait se dérouler à la fin de 2008 ou au début de 2009.

A ce stade, l'évaluation de l'ensemble des demandes d'indemnisation et des frais associés est de 2,19 milliards d'euros. Cette évaluation excède de 1,39 milliard d'euros la couverture d'assurance dont Grande Paroisse bénéficie au titre de la responsabilité civile (0,8 milliard d'euros). En raison des paiements effectués (18 millions) et des demandes complémentaires en 2007, le montant de la provision figurant à ce titre au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2007 s'établit à 134 millions d'euros contre 176 millions d'euros au 31 décembre 2006.

Extrait Rapport annuel 2008 - Risques juridiques - Grande Paroisse

(...) Les demandes d'investigations complémentaires formées par Grande Paroisse, l'ancien directeur du site et certaines parties civiles à la suite de la clôture de l'instruction ont toutes été rejetées par la Cour d'appel de Toulouse. Le 9 juillet 2007, le juge d'instruction a ordonné le renvoi de Grande Paroisse et de l'ancien directeur du site devant le Tribunal correctionnel de Toulouse. Le procès s'est ouvert le 23 février 2009 pour une durée d'environ quatre mois. En outre, dans le cadre de ce procès, TOTAL SA et M. Thierry Desmarest ont fait l'objet d'une citation directe.

A ce stade, l'évaluation de l'ensemble des demandes d'indemnisation et des frais associés est de 2,19 milliards d'euros. Cette évaluation excède de 1,39 milliard d'euros la couverture d'assurance dont Grande Paroisse bénéficie au titre de la responsabilité civile (0,8 milliard d'euros). En raison des paiements effectués (42 millions) et des demandes complémentaires en 2008, le montant de la provision figurant à ce titre au bilan consolidé du Groupe au 31 décembre 2008 s'établit, après que cette provision a été dotée d'une somme supplémentaire de 140 millions d'euros en 2008, à 256 millions d'euros contre 134 millions d'euros au 31 décembre 2007.

TOTAL

Annexe 2 : Informations sur le site AZF (suite 3)

Extrait Rapport annuel 2009 - Risques juridiques - Grande Paroisse

(...) Le 19 novembre 2009, le tribunal correctionnel de Toulouse a prononcé la relaxe de l'ancien directeur de l'usine, ainsi que de Grande Paroisse, en raison de l'absence de preuve certaine des causes de l'explosion. Par ailleurs, le Tribunal a déclaré irrecevable la demande de citation directe de TOTAL SA et de Thierry Desmarest, son Président-directeur général au moment des faits.

En raison de la présomption de responsabilité civile qui pèse légalement sur Grande Paroisse, le tribunal a déclaré Grande Paroisse civilement responsable des dommages causés aux victimes par l'explosion en sa qualité de gardienne et exploitante de l'usine.

Le parquet, suivi en cela par des parties civiles, a interjeté appel du jugement rendu par le tribunal correctionnel de Toulouse. Grande Paroisse afin de préserver ses droits a également formé appel incident sur les dispositions civiles.

Le procès en appel pourrait se tenir devant la Cour d'appel de Toulouse dans le courant du premier semestre 2011. Une procédure d'indemnisation des victimes avait été mise en œuvre immédiatement après l'explosion. Un montant de 2,29 milliards d'euros a été réglé au titre des demandes d'indemnisation et des frais associés (couverture de 0,8 milliard d'euros). Au 31 décembre 2009, il subsiste au bilan consolidé du Groupe une provision d'un montant de 40 millions d'euros.

Autres Provisions pour risques et charges et autres passifs long terme (en millions d'euros)

Exercices	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Autres provisions	1 331	1 804	1 188	1 215	1 421	1 384	1 622	2 530	2 425	1 631
Total	9 381	7 858	6 843	6 467	7 051	6 449	6 344	6 150	6 093	4 882

L'augmentation des autres provisions pour risques en **2001** est due notamment à la provision liée au sinistre AZF pour **941** millions d'euros.

L'augmentation des autres provisions pour risques en **2002** est due notamment à la provision liée au sinistre AZF pour **995** millions d'euros. Des reprises sont constatées en regard des règlements d'indemnités liées au sinistre AZF.

Les autres provisions pour risques en **2003** comprennent notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF qui s'élève, au 31 décembre à **276** millions d'euros. Les principales reprises de l'exercice sont liées à l'utilisation des provisions en regard des charges encourues notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF, reprise pour **719** millions d'euros.

Les autres provisions pour risques en **2004** comprennent notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF qui s'élève, au 31 décembre à **110** millions d'euros. Les dotations de l'exercice 2004 correspondent notamment à un complément de provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF de **150** millions d'euros. Les reprises de l'exercice sont liées à l'utilisation des provisions en regard des charges encourues notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF, reprise pour **316** millions d'euros.

TOTAL

Annexe 2 : Informations sur le site AZF (suite 4 et fin)

Les autres provisions pour risques en **2005** comprennent notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF qui s'élève, au 31 décembre à **133** millions d'euros. Les dotations de l'exercice 2005 correspondent notamment à un complément de provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF de **100** millions d'euros. Les reprises de l'exercice sont liées à l'utilisation des provisions en regard des charges encourues notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF, reprise pour **77** millions d'euros.

Les autres provisions pour risques en **2006** comprennent notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF qui s'élève, au 31 décembre à **176** millions d'euros. Les dotations de l'exercice 2006 correspondent notamment à un complément de provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF de **100** millions d'euros. Les reprises de l'exercice sont liées à l'utilisation des provisions en regard des charges encourues notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF, reprise pour **57** millions d'euros.

Les autres provisions pour risques en **2007** comprennent notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF qui s'élève, au 31 décembre à **134** millions d'euros. Les reprises de l'exercice sont liées à l'utilisation des provisions en regard des charges encourues notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF, reprise pour **18** millions d'euros.

Les autres provisions pour risques en **2008** comprennent notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF qui s'élève, au 31 décembre à **256** millions d'euros. Les dotations de l'exercice 2008 correspondent notamment à un complément de provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF de **140** millions d'euros. Les reprises de l'exercice sont liées à l'utilisation des provisions en regard des charges encourues notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF, reprise pour **42** millions d'euros.

Les autres provisions pour risques en **2009** comprennent notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF qui s'élève, au 31 décembre à **40** millions d'euros. Les reprises de l'exercice sont liées à l'utilisation des provisions en regard des charges encourues notamment la provision au titre de la responsabilité civile liée au sinistre AZF, reprise pour **216** millions d'euros.

Autres charges et produits nets (en millions d'euros)

Exercice	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Dotations aux provisions Sinistre AZF	-	(140)	-	(100)	(100)	(150)	-	(95)	(941)

DOSSIER 2

DUGAP

L'entreprise DUGAP est une PME de taille moyenne dont l'activité principale, depuis une vingtaine d'années, relève du secteur du bâtiment et de la peinture en bâtiment, avec une orientation plus récente dans la recherche de revêtements de façades favorisant l'isolation thermique.

L'activité a toujours été rentable, quelques années de manière plus modeste certes, mais les dirigeants n'ont jamais remis en cause ni leur organisation ni leur processus d'exploitation et les techniques mises en œuvre.

L'entreprise, malgré quelques retards dans les encaissements de certaines créances n'a jamais été confrontée à des défaillances de clients et n'a jamais réellement souffert de difficultés de trésorerie. Le marché, sans être porteur, a été considéré comme stable et l'entreprise n'a jamais connu de période sans activité même si quelques devis n'ont jamais donné lieu à travaux, les clients potentiels n'ayant pas donné suite. En revanche, le fondateur de cette entreprise, Jean Picture, n'a jamais souhaité voir croître ni l'activité ni la taille de l'organisation.

Toutefois, monsieur Picture et ses collaborateurs constatent, depuis quelques années, que les procédés d'isolation par revêtements extérieurs de façades se trouvent concurrencés de manière très forte par de nouveaux procédés de construction et d'isolation. En outre, on sait maintenant qu'avec le temps des effets négatifs liés aux procédés et aux matières utilisés apparaissent ; ces revêtements externes favoriseraient la condensation et l'humidité à l'intérieur des bâtiments.

La direction envisage de se recentrer sur des activités de peinture en bâtiment plus "classiques" et de reprendre des activités, de type "décoration intérieure", que M. Picture avait initiées au début de ses activités entrepreneuriales et, pour lesquelles, il a toujours manifesté un certain goût et un certain art.

Sans vouloir « prédire » l'avenir, il vous confie, en décembre N, une mission d'analyse et de prévision des besoins de trésorerie sur la base des prévisions de chiffres d'affaires qu'il vient de réaliser pour les trois prochaines périodes annuelles, sachant qu'actuellement le fonds de roulement au bilan est positif et avoisine 120 000 €. La trésorerie actuelle est de 25 000 €.

Travail à faire :

- 1) **Expliciter la notion de besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation (BFRE) et sa traduction en termes de pilotage financier. Quel est l'intérêt du modèle ?**
- 2) **Pour le cas Dugap présenté, calculer le BFRE moyen actuel, base année N, exprimé en jours de chiffre d'affaires hors taxe (HT) et en précisant vos calculs.**
- 3) **Exprimer ce BFRE en euros.**
Analyser la situation prévisionnelle de l'entreprise en termes de variation de ce besoin pour la période N+1 à N+3 en considérant que les conditions d'exploitation, c'est-à-dire les éléments constitutifs du BFRE, délais des décalages financiers et coefficients demeurent stables.
- 4) **En termes de pilotage et de gestion prévisionnelle, quelles sont les hypothèses de validité de ce modèle de calcul et quelles en sont les limites ?**
- 5) **De la même manière quelles sont les hypothèses de validité de la relation « Fonds de Roulement – Besoin en Fonds de Roulement = Trésorerie ». Peut-on chiffrer cette relation pour l'année à venir ? Expliciter**

- 6) **Quels liens faites-vous entre cette relation et les tableaux de flux de trésorerie ?**
- 7) **Sans effectuer de calculs et pour le cas présenté, quelle évolution des flux de trésorerie liés à l'exploitation envisagez-vous pour les années futures N+1 à N+3, en considérant que les éléments constitutifs du Fonds de Roulement et du BFRE demeurent stables ?**
- 8) **Monsieur Picture, à la lecture de vos résultats et de vos commentaires, vous interroge à nouveau car il a entendu parler d'estimation de BFRE qui distingue la part des charges opérationnelles et des charges de structure dans le calcul.
Vous lui expliquez le principe de cette séparation et l'intérêt que cela présente en termes de pilotage des éléments constitutifs du cycle d'exploitation.**

DUGAP

Annexe 1

Prévisions de chiffres d'affaires

Prévisions de chiffres d'affaires HT (milliers d'€)

N+1	N+2	N+3
460	420	400

Annexe 2

Compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT (en milliers d'€)

	Exercice N	Exercice (N-1)
Produits d'exploitation (hors taxes) :		
Ventes de marchandises	10,00	
Production vendue [bien et services]	500,00	540,00
Production stockée	20,00	0,00
Production immobilisée	0,00	0,00
Subventions d'exploitation	0,00	0,00
Autres produits	20,00	24,00
Total I	550,00	564,00
<i>dont à l'exportation</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
Charges d'exploitation (hors taxes) :		
Achats de marchandises	20,00	10,00
Variation des stocks [marchandises]	-15,00	-10,00
Achats d'approvisionnements	172,00	180,00
Variation de stocks d'approvisionnements	20,00	-10,00
Autres charges externes	50,00	40,00
Impôts, taxes et versements assimilés	8,00	4,00
Rémunération du personnel	140,00	138,00
Charges sociales	60,00	58,00
Dotations aux amortissements	28,00	25,00
Dotations aux provisions	0,00	0,00
Autres charges	0,00	0,00
Total II	483,00	435,00
RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	67,00	129,00
Produits financiers (III)	12,00	6,00
Charges financières (IV)	4,00	4,00
Produits exceptionnels (V)	0,00	0,00
Charges exceptionnelles (VI)	0,00	0,00
Impôts sur les bénéfices (VII)	30,00	52,40
BENEFICE ou PERTE (I-II+III-IV+V-VI-VII)	45,00	78,60

DUGAP

Annexe 3

Informations complémentaires

Éléments constitutifs du BFRE réunis par M. Picture

La dette moyenne fournisseurs d'approvisionnements est estimée à 17 200,00 €

Le coût de production du service est de 70 % de son prix de vente

Le poste Impôts et taxes, versements assimilés est considéré comme étranger au cycle d'exploitation

Délais de règlement fournisseurs :

Fournisseurs de marchandises	60	jours
Fournisseurs approvisionnements	30	jours
Fournisseurs autres consommations	60	jours
Délai de règlement des clients	66	jours en moyenne
Délais d'écoulement des stocks		
Marchandises	30	jours
Approvisionnements	18	jours
Produits finis	20	jours

Autres données :

Le personnel est mensualisé et payé le 30 du mois (28 pour février) ;

Les charges sociales sont payées mensuellement le 15 du mois suivant ;

La TVA est payée le 20 de chaque mois ;

Le taux de TVA est de 20 %, taux retenu par simplification des calculs ;

Les autres charges externes sont payées avec un délai moyen de 10 jours.

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2011

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

Option C :
ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

SUJET N° 3

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.

AVERTISSEMENT

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

SA Papyris

La société SA POPYRIS a été créée en 1982 à Nanterre (Hauts de Seine). Aujourd'hui implantée à Gennevilliers, sur un site dédié (classé ICPE : Installation Classée pour la Protection de l'Environnement art. L 511-1 du Code de et soumis à Autorisation Préfectorale), cette société familiale s'est spécialisée dans la récupération et la gestion globale de déchets papiers auprès des entreprises (Récupération de matières non métalliques recyclables NAF2008 :3832Z):

- Les enlèvements d'archives,
- Les destructions de papiers et déchets divers
- La collecte de cartons et déchets d'emballage
- Les locations de bennes et compacteurs
- La gestion des corbeilles de bureaux



POPYRIS

PME Indépendante, la société POPYRIS s'adresse à toutes les entreprises tertiaires, collectivités locales, administrations, industries ou professions libérales désireuses de trouver une réponse adaptée à leurs problèmes de gestion de déchets.

Toujours soucieuse de perfectionner la qualité de ses prestations, la sécurité de ses intervenants et de préserver la qualité de l'environnement, POPYRIS a obtenu le Label QUALIVAL décerné par FEDEREC (Fédération Française de la Récupération pour la Gestion Industrielle de l'environnement et du recyclage) en 2008.



Stratégiquement implantée dans la zone industrielle du Luth à Gennevilliers, à proximité de l'A15, de l'A86 et du port autonome de Gennevilliers, POPYRIS peut intervenir rapidement sur toute la région Ile de France. Sur son site industriel, POPYRIS accueille également toutes les sociétés et entrepreneurs désirant effectuer directement leurs livraisons de papiers et déchets.

Le marché du recyclage en Ile de France est en forte croissance (+12% en volume en 2010). Sa structure est fortement marquée par la présence de poids lourds du secteur. La dynamique des cours du marché du papier (+30% en valeur en 2010), le poids croissant des investissements industriels dans le secteur et la forte concurrence poussent les acteurs à rechercher des synergies de marchés et/ou à exploiter des niches à forte rentabilité. La structure et la taille de POPYRIS SA ne lui permettant pas de financer lourdement un développement organique important, la société s'est spécialisée sur un segment à forte valeur ajoutée : le recyclage des papiers de bureau (sortes de marchandises 2.05 selon classification internationale du courtage de papiers).

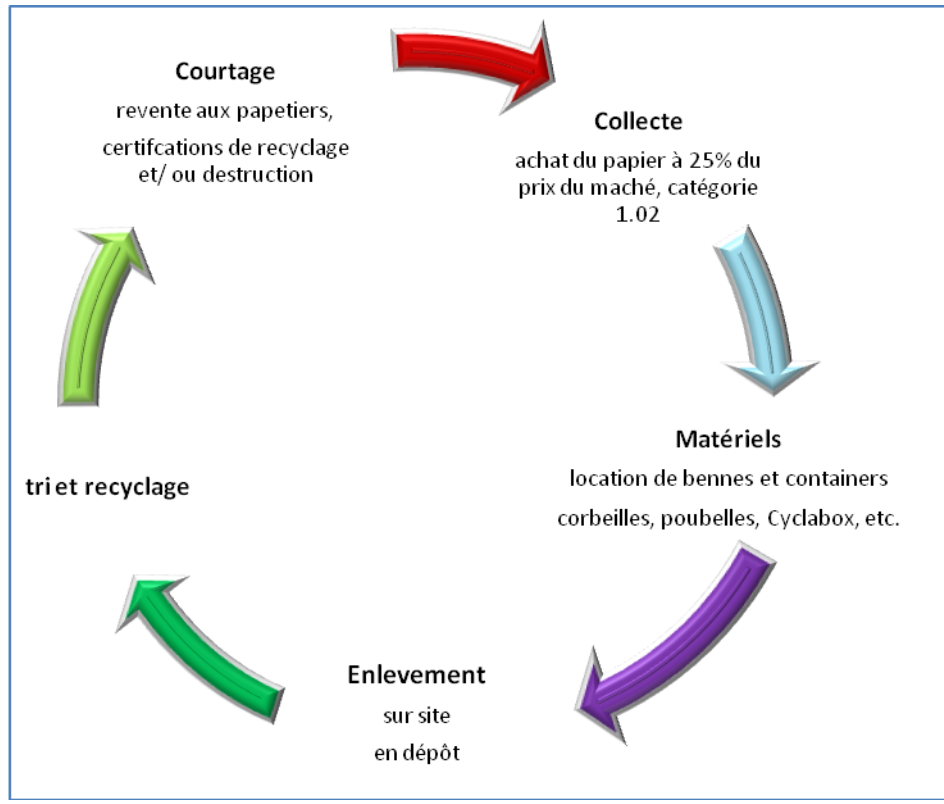
Pour ce faire, POPYRIS a fait l'acquisition en 2009 d'une ligne de tri et de conditionnement automatisée des papiers de bureau. Parallèlement, l'entreprise a innové en concevant et commercialisant auprès de ses clients un nouvel outil de collecte des papiers de bureau, la **Cyclabox**®. Cette campagne s'est avérée être un échec, et les quantités collectées sur ce segment ont chuté de 17% en 2010.

Vous avez été recruté(e) pour repenser la stratégie commerciale de POPYRIS.

En vous basant sur un diagnostic préalable, et après avoir défini le concept de valeur étendue, vous vous attacherez à élaborer une stratégie marketing et à concevoir un plan d'actions commerciales permettant de garantir la pérennité et le développement de la société.

Annexe 1 : Le cycle du recyclage et de la valorisation

Le recyclage constitue la transformation de ces déchets en matière réutilisable. L'abondance du recyclage dépend d'une collecte organisée ; la qualité du recyclage dépend elle de la finesse du tri.



Annexe 2 : Le papier recyclé, pourquoi et comment ?

I - Quelques chiffres

Avec une tonne de vieux papiers, on peut obtenir 900 kilos de papier recyclé, alors qu'il faut trois tonnes de bois pour fabriquer une tonne de papier classique. Une tonne de papier recyclé épargne 17 arbres, 20 litres d'eau et l'équivalent de 1 000 litres de pétrole.

II - Le parcours du recyclage du papier

- 1 - L'utilisateur dépose ses vieux papiers dans un conteneur spécifique ;
- 2 - collecté, le papier est transporté dans une usine à recyclage, il est mixé dans un pulpeur pour récupérer les fibres ; La pâte obtenue est filtrée dans un tamis pour récupérer les déchets, tels que les agrafes, les rubans adhésifs ou les morceaux de plastique ;
- 3 - la pâte est désencrée, puis blanchie à l'ozone, à l'oxygène, à l'eau oxygénée ou au chlore, à cette pâte, on ajoute des fibres vierges pour fabriquer de nouveaux papiers qui pourront à nouveau être recyclés.

III - Pourquoi utiliser du papier recyclé ?

Pour satisfaire nos besoins, souvent futiles, en papier, des millions d'hectares de forêts sont abattus chaque année. Au niveau mondial, 42% du bois exploité commercialement sert à fabriquer du papier et 17 % du bois utilisé provient de forêts vierges, c'est-à-dire de forêts anciennes dont la richesse biologique doit être absolument préservée pour assurer notre avenir.

IV- La fabrication de papier non recyclé :

Elle nécessite d'importantes quantités d'eau pour extraire la cellulose : 60 litres d'eau par kilo de papier. La production de papier 100% recyclé économise environ 90% d'eau. Il faut jusqu'à 5 000 kWh d'énergie pour sécher une tonne de papier contre 2 500 kWh pour l'équivalent recyclé. Ainsi, la production d'une seule feuille blanche de format A4 nécessite autant d'énergie qu'une ampoule de 75 W allumée pendant une heure.

Sources : www.consoglobe.com

Annexe 3 : L'évolution du marché

En un demi-siècle, le recyclage des papiers-cartons a connu une mutation spectaculaire, passant du mode artisanal à un stade industriel majeur. Ainsi en France, en 2009, **4,998 millions de tonnes de papiers-cartons récupérés ont repris le chemin du cycle papetier**, soit autant de volumes qui ne seront pas incinérés ou mis en décharge. Actuellement, les papiers et cartons récupérés bénéficient, en France, d'un taux d'utilisation de 60%. La fibre récupérée est donc devenue la principale source de matière de l'Industrie Papetière.

Le recyclage des papiers-cartons est fragilisé par la crise économique

Les résultats provisoires présentés en début de semaine par les papetiers utilisateurs de papiers recyclés Revipap témoignent d'un taux de collecte en progression : 64,3% des papiers cartons mis sur le marché ont été collectés en 2009 grâce **aux collectes sélectives** contre 63,5% en 2008. Pour les professionnels, ces résultats témoignent de l'accroissement de la performance du système de récupération qui en 2000 présentait un taux de collecte de 46,5% seulement.

À la recherche de nouveaux gisements

Ce renforcement des filières de recyclage va être d'autant plus nécessaire que les taux de collecte et de recyclage vont devoir encore augmenter dans les années à venir. L'industrie papetière française et européenne a pris l'engagement via la European Déclaration on Paper Recycling de porter le taux de recyclage des papiers à 66% en 2010.

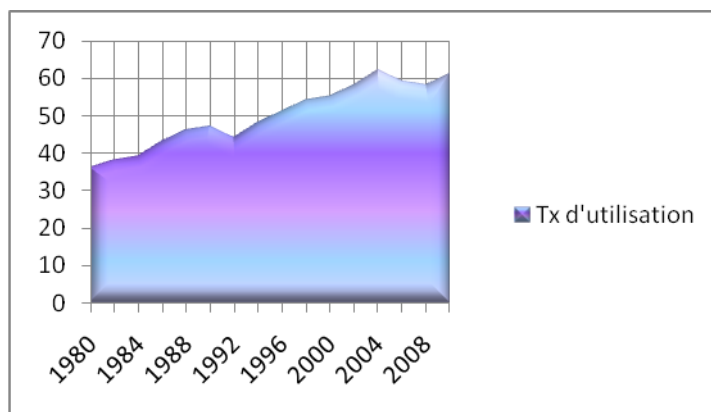
En France, la loi de programme relatif à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement fixe également de nouveaux objectifs et notamment celui d'augmenter le recyclage matière et organique afin d'orienter vers ces filières un taux de 35 % en 2012 et 45 % en 2015 de déchets ménagers et assimilés contre 24 % en 2004, ce taux étant porté à 75 % dès 2012 pour les déchets d'emballages ménagers.

Revipap mise sur les papiers de bureaux pour augmenter les quantités de papiers recyclés. Le gisement de ce secteur est estimé à 1 million de tonnes incluant la papeterie de bureaux, les journaux/magazine et les catalogues divers. Les papiers issus de la papeterie sont les plus intéressants car de bonne qualité. Ils représentent 65 à 85% du gisement. Revipap étudie la possibilité de mettre en place une collecte sélective dédiée à ces déchets à travers l'installation de bac de collecte individuelle à chaque poste de travail et la généralisation de consignes de tri.

Source : ADEME, "Dossier éco-consommation" 2009

Annexe 4 : Evolution du taux d'utilisation de papiers et cartons récupérés dans l'Industrie Papetière française

Taux Utilisation = (Conso. PCR / Production Papiers et Cartons) X 100



Taux d'utilisation : 61 % en 2010 (prévision)

Source : www.lepapier.fr – 2011

Annexe 5 : Les comportements sur les lieux de travail

Le constat s'impose : derrière les bonnes intentions affichées, seulement 60% des quantités de papiers utilisées dans les entreprises sont collectés dans la filière. Les professionnels préconisent la mise en place de campagnes de marketing ciblées pour développer l'éco-citoyenneté au travail.

Freins / leviers

« Il est difficile de pousser les gens à changer leurs réflexes »

Un programme de réduction et de recyclage, accompagné d'une formation du personnel et d'un suivi des résultats, peut s'avérer être une action fédératrice et motivante pour tout le monde ! Pour cela, il est nécessaire de sensibiliser chacun aux enjeux, de diffuser les bonnes pratiques et de valoriser les résultats obtenus. L'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) met à disposition un certain nombre de guides et supports méthodologiques pour faciliter l'action des agents en faveur de l'éco-responsabilité.

« Les gestes de prévention et de tri sont trop contraignants »

Réaliser un guide de tri dans les services, avec des exemples concrets pour produire moins de déchets, comment les trier, ce qu'ils deviennent et pourquoi cela est meilleur pour l'environnement.

D'après Ademe – Centre de ressources 2010


Annexe 6 : La législation : Article L. 541-10-1 du Code de l'environnement

« Tout donneur d'ordre qui émet ou fait émettre des imprimés papiers, y compris à titre gratuit, à destination des utilisateurs finaux, contribue à la collecte, à la valorisation des déchets produits ». La contribution à la valorisation peut être financière ou en nature.

Source : Code de l'Environnement 2011

Annexe 7 : Le prix de revente du papier – marché de gros interentreprises

(Source : Revipap)

 En euros/tonne	catégories	prix des sortes de marchandises papiers récupérées achetées sur les marchés français et destinées aux usines de recyclage	Prix moyen (€ / T)	% 2010 / 2009
			2010	
sortes ordinaires	1,02	papiers et cartons mêlés d'origine	66,75	+10%
	1,04	Emballages commerciaux	75,96	-0.2%
	1,05	Ondulés récupérés	86,63	+13%
Sortes à désencrer	1,08/1,09/1,10	journaux et magazines mélangés	92,13	+23%
	1,11	papiers graphiques triés, pour désencrage	96,79	+14%
	2,03	Rognures blanches légèrement imprimées	142,14	+23%
	2,05/2,06	Papiers de bureau triés, archives couleurs	156,44	+17%
Autres sortes qualités supérieures	3,03/3,04	Rognures blanches légèrement imprimées sans bois avec colle, sans colle	195,01	-5.4%
	3,1	Imprimés sans bois	158,57	+0.6%
	3,17	Rognures blanches	300,12	-1.2%

Les prix s'entendent hors transports, à la tonne de sorte de marchandises récupérées, conformes à la norme NF EN 643, conditionnées en balles de 600kg ou 1200 kg, à l'achat par les usines de recyclage.

Annexe 8 : Position sur le marché et stratégie client de POPYRIS

La zone de collecte de la société POPYRIS est l'Ile de France. Sur la zone, la concurrence est constituée de 4 acteurs à dimension nationale : Paprec, Veolia, SITA, Derichebourg. Il existe par ailleurs une vingtaine d'opérateurs locaux tel que POPYRIS.

Les coûts d'acquisition de nouveaux clients sont très élevés, compte tenu de la forte concurrence sur le marché, de l'optimisation des plans de tournées, et du coût des investissements. Le plan d'activité mobilise actuellement 94% des moyens disponibles (camions, Bennes, etc.). POPYRIS privilégie la fidélisation en s'appuyant sur deux points forts :

- La confidentialité et la qualité de service (respect des délais, transparence des quantités relevées, certification des quantités recyclées et des destructions d'archives, etc.)
- Un coût d'enlèvement négocié parmi les plus faibles du marché (185 euros par rotation par benne de 3,5 tonnes soit en moyenne 20% en dessous de la moyenne constatée en Ile de France)

Parts de marché en volume 2010

PAPREC	29%
VEOLIA	25%
DERRICHEBOURG	19%
SITA	16%
AUTRES	8%
POPYRIS	3%

Références grands comptes clients

Secteur bancaire / assurance : BNP Paribas (siège), BFM Société Générale (4 agences), AFER, AGME Groupe Mornay, SAS Carte Bleue

Commerce, Tourisme : Groupe Monoprix, Zara International, Muji (6 magasins), PIMKIE (14 boutiques), JET TOURS, TRANSAT VACANCES, ANCE

Secteur public, parapublic, collectivités et administrations : CNBF, Ministère de la Défense, *Cours de Cassation, Maison d'Arrêt de la Santé, IPSOS, Hôpital de Nanterre, CAM hauts de Seine*

Industries: Wabco, Festo, Hygianet, Socomec

Annexe 9 : Les installations et l'activité de POPYRIS en 2010

A l'image de la profession, POPYRIS s'est transformée au fil des années, passant d'une structure artisanale à une organisation industrielle et mécanisée. La collecte est organisée directement chez les clients, selon un planning dépendant du volume et des capacités de stockage.

Pour satisfaire les besoins de ses clients, POPYRIS dispose des équipements suivants :

- Un site agréé Préfecture de 10500 m² à GENNEVILLIERS (92)
- Une presse à balles de 100 tonnes
- 3 chariots élévateurs
- Deux pelles mécaniques
- Un parc de 150 bennes et compacteurs
- 7 camions et 8 camionnettes
- Une ligne de traitement automatisée dédiée aux papiers de bureau, installée en 2009

Les quantités collectées et traitées en 2010 (tous types de papiers) sont de 12 000 tonnes.

Les partenaires du cycle de collecte recyclage de POPYRIS

Après collecte et tri par POPYRIS, les déchets sont acheminés vers un centre de traitement ou d'incinération :

1. Déchets ultimes (non valorisables) : Sablières Capoulade (Isle les Meldeuses, 77)
2. Déchets valorisables (ex : bois) : société TPS (Servon, 77)
3. Centre d'incinération : LaCie (Créteil, 94)
4. Cartonnerie-Papeteries : Greenfiels SAS (La Rochette, 77) : rachat du papier après tris et conditionnement, au cours du jour

Répartition des volumes collectés par POPYRIS en 2010 par sortes de marchandises et par types de clients

Types de clients	Sortes de marchandises							
	1,02	1,04	1,05	1,08 à 1,10	1,11	2,03	2,05 à 2,06	3,03 et 3,04
Banques assurances	6%	11%	3%	13%	19%	10%	36%	4%
Commerces, tourisme	13%	26%	8%	16%	8%	4%	24%	1%
Secteur public parapublic	8%	3%	3%	10%	12%	6%	31%	27%
Industrie	10%	16%	23%	1%	8%	5%	13%	24%

Répartition en % des types de papiers collectés par POPYRIS en 2010

Types de papiers	Volumes collectés	Part de la valeur ajoutée
Papiers ordinaires	18%	10%
Papiers de bureau, archives	40%	56%
Journaux et magazines	26%	20%
Autres	16%	14%

Annexe 10 : La Cyclabox



Format standard



Format mini



La **Cyclabox®**, à usage individuel ou collectif, contenance 4500 feuilles de papier A4 80 grammes. Taille : 35x23x50. Vendue par 10 unités, à partir de 5,9 euros l'unité. Existe en format Mini, 1500 feuilles, 33x23x16 cm, à partir de 3,9 euros l'unité.

Extrait des tarifs et prix des prestations 2010 de POPYRIS

Les prestations sont tarifées selon le barème HT indicatif suivant :

Enlèvement : rotation (par fourgon benne à ordure), capacité 3.5 tonnes	185 euros
Location conteneur (mensuelle)	35 euros
Location benne (mensuelle) 30m ³	175 euros
Cyclabox (par 10) standard,	59 euros
Cyclabox (par 10) mini	39 euros
Enlèvement spécial (tous matériaux)	Sur devis

Prix de reprise du papier (toutes sortes) : 25% du prix d'achat du papier, selon l'indice base sorte 1.02, révisable trimestriellement. Les tarifs comprennent l'enlèvement, le transport, le traitement et la valorisation des matières premières collectées.

Révision des tarifs :

Les prix des prestations et entretien s'entendent fermes pendant une période de 12 mois à compter de la signature, révisables annuellement à date anniversaire selon la formule :

$$R = R_0 (0.60 S/S_0 + 0.40 G/G_0)$$

S : indice du coût de la main d'œuvre dans la collecte des déchets ménagers, publiés par le SNAD plus charges.

G₀ : indice des produits pétroliers gazole base 100 en 2008

R₀ : indice de facturation de départ

Annexe 11 : Enquête de satisfaction clients Cyclabox

(Extraits - novembre 2010)

Vous trouvez la Cyclabox	%
<i>Esthétique</i>	27%
<i>Banale</i>	43%
<i>Je ne sais pas ce que c'est</i>	20%
Où jetez vous habituellement vos papiers usagés au bureau?	
<i>Corbeille à papier</i>	44%
<i>Poubelle</i>	26%
<i>boîte à brouillons</i>	12%
<i>Cyclabox</i>	18%
Avez-vous reçu une information sur le recyclage du papier dans votre entreprise ?	
<i>Oui</i>	8%
<i>Non</i>	92%
Vous trouvez la Cyclabox (plusieurs réponses possibles):	
<i>Pratique</i>	30%
<i>Pas pratique</i>	35%
<i>Ne sait pas</i>	35%
<i>Encombrante</i>	26%
<i>peu encombrante</i>	58%
<i>Ne sait pas</i>	16%
Pour vous, la Cyclabox, c'est (plusieurs réponses possibles) :	
<i>Une poubelle</i>	26%
<i>Une boîte en carton à jeter</i>	8%
<i>Un objet inutile</i>	3%
<i>Un moyen de collecter le papier</i>	34%
<i>Un moyen de valoriser les déchets</i>	24%
<i>Ne sait pas</i>	5%

Annexe 12 : Données sociales et financières PAPYRIS

<i>En milliers d'euros</i>	2010	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires ①	4104	3854	3706	3037
Charges d'exploitation	4007	3674	3629	2977
Bénéfices ou pertes	59	79	88	94
Fonds propres	892	685	435	374
Immobilisations nettes	939	600	536	333
Trésorerie	129	298	545	599
Dettes financières	724	246	89	74
Total bilan	2205	2085	1719	1654
Valeur ajoutée	1474	1546	1497	1309
Salaires et charges	1332	1298	1428	1154
Nombre d'employés	25	23	27	22

① L'effet prix dû à l'augmentation du cours du papier a permis de compenser en partie la baisse du volume collecté sur le segment (2.05).

Annexe 13 : Extrait du tableau de bord prospectif PAPYRIS (novembre 2010)

Extrait TBP (balanced scorecard) nov-2010	objectif	indicateur	cible	valeur mesurée
Axes process				
<i>Comment devons nous apparaître auprès de nos clients?</i>	Positionner l'entreprise comme offreur de valeur écologique	Questionnaire enquête bimestrielle	Signataire du contrat	PAPYRIS est perçu comme un opérateur de ramassage de déchets
<i>Pour satisfaire nos clients, que devons nous mettre en place?</i>	Améliorer la qualité de service	Questionnaire enquête bimestrielle	Utilisateurs	Les outils de collectes (corbeilles, poubelles...) sont perçus comme inesthétiques et encombrants
<i>Quel est le service perçu par nos clients?</i>	Valoriser l'activité de PAPYRIS auprès des clients	Mesure spontanée par sondage aléatoire lors des plans de tournées	Signataire, utilisateurs	Le service perçu est la collecte de papier
<i>temps moyen de réponse à une demande (nouveau client)</i>	2 jours	Délais en jours	Prospect chaud	1,5 jours
Axes clients				
<i>taux de fidélisation</i>	100,00%	Taux de renouvellement des contrats	Base clients	93%
<i>Nombre d'incidents / client</i>	5,00%	Report de tournée	Contre maitre PAPYRIS	3%
<i>Indice de satisfaction perçue</i>	1,00%	Taux de réclamation	signataires	3%
<i>nombre de clients nouveaux</i>	+10,00%	Nombre	Prospects	3%
<i>Valeur client (à la tonne/tournée)</i>	3 tonnes	Tonnage par tournée	Commercial PAPYRIS, utilisateurs	2 ,2 tonnes

Annexe 14 : La mercatique éco-responsable

Faut-il plutôt investir dans le recyclage ou développer de nouveaux produits « propres » ? (...) Les clients sont-ils sensibles à nos arguments écologiques ? Doit-on investir dans la recherche et développement durable ?

Interview de Ganaël BASCOUL professeur de marketing à ESCP Europe, fondateur du laboratoire de recherche en marketing et développement durable, co-auteur de: *Marketing et développement durable : Stratégie de la valeur étendue* Bascou et Moutot – Dunod 2009.

La notion de développement durable est-elle en train de bouleverser le marketing ?

G. BASCOUL : "Oui, en profondeur. Le marketing a pour mission de valoriser le savoir-faire d'une entreprise à travers la valeur qu'elle propose à ses clients. Or aujourd'hui, le développement durable et plus généralement les limites actuelles de notre système de production ont radicalement transformé notre définition de la valeur. Elle ne se limite pas au profit immédiat, ni aux caractéristiques intrinsèques du produit ou du service. Le domaine de la valeur s'est étendu au monde derrière le produit : des matières premières utilisées aux conditions de travail, en passant par les impacts environnementaux et sociaux de nos modes de consommation. Il faut donc réinventer le discours autour de la valeur, et c'est la nouvelle mission du marketeur. (...). La valeur étendue peut être utilisée en complément, et même en renforcement de la valeur ajoutée. Elle modélise une grande partie des nouvelles dimensions à intégrer en stratégie marketing et précise les termes encore flous de marketing durable ou responsable. (...)"

Cette nouvelle stratégie implique-t-elle l'utilisation de nouveaux outils ?

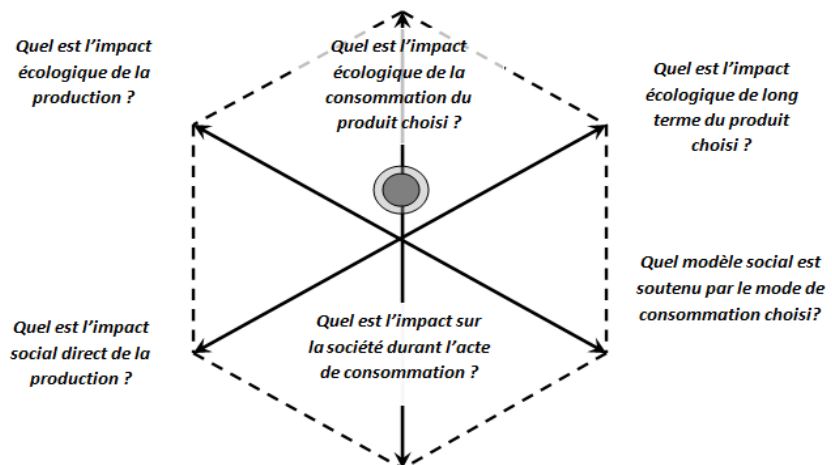
"À chaque nouvelle stratégie correspondent de nouveaux outils. Ces outils (...) recouvrent le bilan (VE-VA)[Ⓞ], le cycle de vie perçu, la gestion des parties prenantes ou l'innovation pionnière. Leur mise en œuvre au cours de différentes expériences a mis en avant leurs apports, en termes de gestion et d'innovation marketing. Ils permettent de traduire concrètement le développement durable dans l'activité marketing et d'en faire une source de différenciation plus efficace que les outils traditionnels. Les fameux « 4 P » ne sont pas pour autant mis à l'écart et sont revisités en profondeur (...)"

La notion de valeur étendue de produits et de services va-t-elle avoir des conséquences profondes sur les mutations de l'entreprise ?

"Oui, tout à fait. C'est pourquoi nous associons les mutations de stratégie marketing et des transformations organisationnelles. En redéfinissant sa mission, l'entreprise doit faire évoluer ses modes de fonctionnement. Au-delà des actions de sensibilisation des équipes, souvent menées jusqu'à présent, la création de valeur étendue implique aussi de la formation, de la communication (interne et externe), de la gestion de l'innovation et de la conduite du changement. C'est un challenge essentiel que les entreprises doivent relever pour assurer leur pérennité et saisir de nouvelles opportunités".

[Ⓞ] (VE-VA = Valeur étendue – Valeur ajoutée)

L'hexagone de la valeur étendue



Annexe 15 : L'ADEME et le développement durable

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer et du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Elle participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'agence met à disposition des entreprises, (...), ses capacités d'expertise et de conseil.

Définir un message éco-responsable

Eco-concevoir ses messages de communication, c'est veiller au respect de deux grands principes :

- **le message ne doit pas induire en erreur la cible sur les qualités environnementales d'un produit** : l'utilisation de l'argument écologique doit répondre à des critères fondamentaux le justifiant, afin de ne pas induire en erreur.
- **le message ne doit pas inciter à avoir un comportement non éco-responsable** : car il peut aussi avoir des impacts environnementaux en représentant et donc véhiculant certaines valeurs et comportements.

L'utilisation d'Internet

Certaines entreprises présentent sur leur site Internet des outils, mis à la libre disposition de leurs clients et de leurs salariés, afin de sensibiliser, ou de calculer les impacts de leurs consommations d'énergie, etc. Très bonne initiative, veuillez néanmoins à ce que ces outils soient :

- En relation avec le métier de l'entreprise et ses impacts
- Efficaces en permettant de réellement diminuer l'impact écologique dans l'utilisation des services et produits de l'entreprise
- Validés par des tiers indépendants

Les objectifs d'une communication développement durable

Les principes à prendre en compte

La mise en œuvre d'une stratégie de développement durable exige le respect de certains principes, tels la transparence de la démarche vis-à-vis du public, des salariés des fournisseurs, etc., la crédibilité de la démarche, la pédagogie en interne et en externe, ainsi que le dialogue avec les parties prenantes.

Ces principes sont :

- **Des informations complétées par une source externe et indépendante** : des organismes experts reconnus, peuvent aider à élaborer le contenu du site internet. Il s'agit de se prémunir ainsi contre les éventuelles critiques ultérieures.
- **Une politique d'ouverture aux remarques des clients (...)** : l'entreprise doit accepter que l'information donnée (...) suscite des remarques voire des critiques, remettant en cause la qualité ou la réalité des informations données. Elle doit donc rester ouverte au dialogue.
- **Transparence** : les informations doivent être les plus complètes possibles, car l'omission peut aussi désinformer. Il faut s'appuyer sur des preuves documentées et chiffrées, afin de donner des repères
- **Crédibilité : les informations doivent (...) mettre en valeur uniquement** : des actes significatifs de l'entreprise, montrant un véritable engagement, touchant au cœur de métier de l'entreprise, et ayant un effet positif sur ses impacts environnementaux et sociaux principaux.
- **Pédagogie** : La démarche de communication « développement durable » de l'entreprise n'est pas seulement promotionnelle, mais doit avoir aussi un objectif pédagogique pour le public, mais aussi pour les salariés de l'entreprise. Cela demande un discours clair pour pallier le manque de connaissance des cibles et la complexité des sujets abordés, car il existe ici une attente croissante du public. Les thématiques abordées doivent susciter l'adhésion des acteurs du projet.

D'après ADEME, centre ressources 2011

**CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2011**

**SECONDE ÉPREUVE :
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPORTANT
L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION**

**Option D :
ÉCONOMIE, INFORMATIQUE ET GESTION**

SUJET N° 2

Durée de préparation : 4 heures

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.

AVERTISSEMENT

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

Présentation du contexte

Fondée en 1991, LogiPME est une société de service en ingénierie informatique (SSII) experte dans la mise en œuvre de solutions internet et intranet à destination des PME PMI. LogiPME compte 19 collaborateurs au 1er janvier 2011.

Le métier de LogiPME couvre quatre grands domaines :

1. La conception et la réalisation de sites internet de qualité.
2. La mise en œuvre et l'intégration de solutions, principalement dans les domaines de la gestion de contenus, des portails, du commerce électronique, du CRM, des ERP et de l'informatique décisionnelle.
3. L'hébergement de ces solutions en mode SaaS (*Software as a Service*).
4. L'ingénierie de projets autour des nouvelles technologies :
 - Conseil en recherche et intégration de nouvelles technologies ;
 - Evaluation de projets technologiques ;
 - Industrialisation de logiciels ou systèmes maquetés.

Les entreprises doivent constamment rationaliser et optimiser leur pilotage. Un des outils de ce pilotage est le progiciel de gestion intégré (PGI /ERP) car il amène l'entreprise à repenser son fonctionnement en termes de processus et à rassembler ses données dans un référentiel unique ce qui conduit souvent à une réorganisation.

A l'origine, les ERP étaient plutôt réservés aux grandes entreprises, avec une concentration des compétences autour de quelques éditeurs et de SSII de premier rang détenant ce marché. Depuis la fin des années 90 les PME ont compris qu'elles pouvaient tirer parti de ces ERP pour leurs applications fonctionnelles, créant ainsi le besoin de SSII de taille intermédiaire.

LogiPME a décidé de faire évoluer son métier dans ce sens. Utilisant l'ERP *open source* OpenERP pour sa propre gestion, elle a choisi de développer ses compétences sur cet outil et fait maintenant partie des partenaires intégrateurs « gold » de la société éditrice de l'ERP.

OpenERP est une solution adaptée aux besoins des PME. Le logiciel est composé de nombreux modules couvrant notamment les domaines de la vente, de la chaîne logistique, ou de la comptabilité, réduisant ainsi la charge de travail nécessaire à la gestion de l'entreprise. Ces modules sont intégrés et simplifient la transmission des informations d'un utilisateur à un autre, tout en garantissant leur intégrité et leur confidentialité.

Afin d'exploiter ses compétences sur cet ERP, LogiPME a décidé d'élaborer une offre d'intégration pour PME/TPE, couplant e-commerce et ERP. Il s'agit de disposer d'une architecture technique aisément réutilisable pour servir d'autres clients.

A l'occasion de la demande d'un projet de ce type formulée par une PME cliente, LogiPME souhaite éprouver sa nouvelle stratégie de réutilisation.

On vient de vous confier ce projet d'infrastructure réseau et développement, vous devez répondre à la demande immédiate tout en considérant ce projet comme un projet pilote dans une démarche visant à faciliter le réemploi futur des solutions préconisées.

Le projet pilote

Activité de la PME cliente : Vente, location et réparation de cycles (course, VTT), 6 employés. La clientèle se compose de particuliers et de collectivités.

La demande faite à la SSII : « Nous disposons d'un site web présentant notre PME, nous aimerions compléter ce site pour qu'il permette la consultation de notre catalogue de produits et accessoires et le passage de commandes en ligne. Nous souhaitons également présenter notre service de location de cycles durant les périodes estivales et faire connaître nos services (achat, réparation, location..) aux collectivités. Enfin, nous souhaitons mettre en place une application e-commerce performante bien intégrée dans notre système d'information (gestion des commandes clients et fournisseurs, gestion des stocks, comptabilité...) Nous sommes tout à fait ouverts à une modification radicale de notre système informatique. »

Système actuellement installé chez le client :

- Un site web statique de présentation de la société et du catalogue de produits vendus, hébergé par la SSII LogiPME.
- Une application de gestion comptable (EBP compta) hébergée en interne sur le poste du comptable.
- Un PC à l'atelier pour la préparation des commandes et le suivi des réparations.
- Un PC au magasin pour la saisie des commandes/réparations et la facturation.

Système cible (tel que négocié par le chargé d'affaires de LogiPME après audit) :

- Une application de e-commerce disposant de fonctionnalités de gestion de la relation client (CRM), de boutique en ligne et de gestion de contenus (CMS) pour la communication d'informations commerciales à destination des futurs acheteurs.
- Un ERP pour la partie *BackOffice*.
- La mise en place de flux d'échanges entre l'application e-commerce et l'ERP.
- L'hébergement par la SSII LogiPME en mode SaaS.

La démarche d'ingénierie de projet

LogiPME cherche depuis toujours à définir et mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de développement. Ainsi, la direction de projet de la société LogiPME a décidé il y a quelques temps de mettre en place une démarche qualité, visant un double objectif d'optimisation et de pérennisation.

Cette démarche reposerait sur :

- une analyse de la valeur du service rendu au client ;
- un raisonnement en termes de processus et de flux ;
- une réflexion sur la cohérence et la qualité des structures de données ;
- une intégration de briques applicatives réutilisables autour de normes et standards d'échanges.

Infrastructure du projet

Au niveau de son infrastructure la SSII dispose :

- d'un serveur hébergeant plusieurs instances de OpenERP accessibles par le client en mode Web ;
- d'un serveur de bases de données hébergeant les instances PostgreSQL correspondantes ;
- d'un serveur web apache PHP + SGBD Mysql hébergeant les sites web et applications e-commerce *open source* (magento, prestashop...).

Travail à faire N°1

Dans le but de préparer une argumentation destinée à expliquer à la direction de la SSII la démarche choisie pour ce projet, vous devez répondre aux questions suivantes :

- 1- Expliquez quels sont les enjeux d'une démarche d'industrialisation des solutions informatiques en général et pour LogiPME en particulier.
- 2- Expliquez quels seront les impacts potentiels de la nouvelle application e-commerce sur les processus et la stratégie de la PME cliente.
- 3- Explicitez les bénéfices et les risques pour la SSII et pour la PME d'adopter des solutions logicielles *open source*.

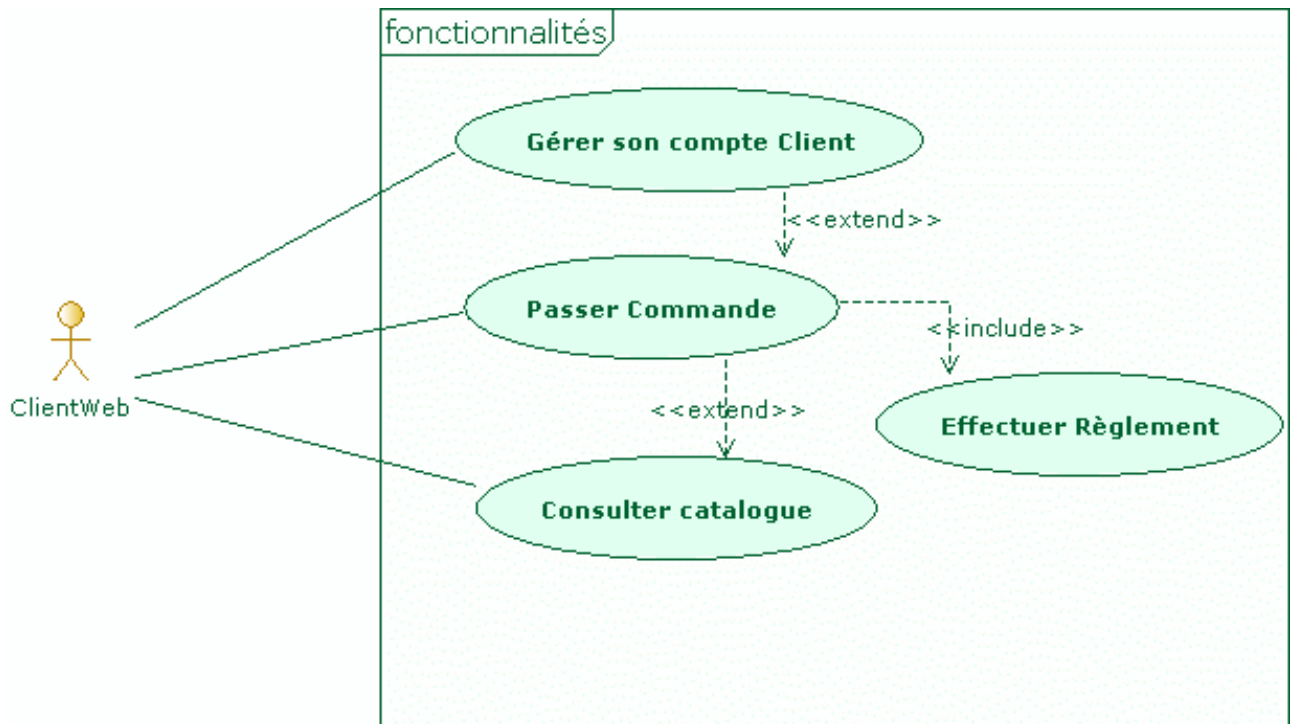
Travail à faire N°2

Dans sa recherche de la spécification d'une offre prête à l'emploi, la SSII vous confie une première mission technique : qualifier l'infrastructure technique à retenir pour ce projet.

- 1- A partir des annexes fournies, montrez en quoi l'architecture d'Open ERP est de type SOA (*Services Oriented Architecture*). Vous définirez les concepts liés à SOA et montrerez en quoi les composants de l'architecture d'OpenERP respectent cette architecture.
- 2- Expliquez en quoi ce choix d'architecture est cohérent avec la stratégie de la SSII.
- 3- Proposez une solution d'infrastructure système et réseau capable de supporter le déploiement rapide d'instances de cette offre pour différents clients.

Etude des fonctionnalités de l'application e-commerce

Le schéma suivant présente un extrait de la description des fonctionnalités de l'application telles que négociées avec la PME. La phase 1 du projet Pilote se limitera à la vente de cycles, tandis que la mise en œuvre de l'activité location sera réalisée dans une phase 2. Nous commençons par la description résumée des fonctionnalités de la partie *front office* du site e-commerce.



Gérer son compte client	<p>I. Le client réalise son inscription sur le site e-commerce, il saisit des informations personnelles et reçoit par retour de courriel un nom d'utilisateur et un mot de passe pour accéder à son espace privé.</p> <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le client après authentification modifie ses coordonnées.
Consulter catalogue	<ul style="list-style-type: none"> - Le client consulte les produits du catalogue, il peut faire une recherche par catégorie de produits, par marque... <p>Le stock de produits disponible est spécifique au site e-commerce, une commande passée par le site web n'a pas de conséquence sur le stock spécifique au magasin disponible sur l'ERP.</p>
Passer commande	<ul style="list-style-type: none"> - Le client passe une commande : <ul style="list-style-type: none"> - A partir du catalogue, il choisit des produits et les ajoute à son panier puis il valide son panier (la quantité commandée est réservée le temps de la session du panier) - il s'identifie ou bien s'inscrit en tant que nouveau client - il définit son mode de livraison puis confirme sa commande - pour finir, il choisit son mode de paiement (choix type carte bleue) et valide le récapitulatif de la commande <p>Une fois la commande passée, elle est transmise à l'ERP qui prend en charge l'enregistrement de la commande et sa mise en livraison.</p>
Effectuer règlement	Module de règlement sécurisé pour paiement par carte bleue, ce module est externalisé.
Suivre commande	<i>A compléter par le candidat (voir question 2)</i>

Travail à faire N°3

- 1- Représentez, en utilisant le formalisme de votre choix, le processus de passage de la commande jusqu'à la livraison de celle-ci en mettant en avant les responsabilités des différents acteurs. On exclura la facturation de la description de ce processus.
- 2- Proposez une description détaillée du cas d'utilisation « suivre commande »
- 3- Pour compléter l'étude de la commande, présentez la dynamique de la classe Commande par un diagramme tenant compte des cas d'utilisation spécifiés et de votre proposition pour le suivi de commandes.
- 4- Après avoir listé et défini les flux d'échanges entre le site e-commerce et l'ERP, proposez une solution logicielle pour le projet pilote sous forme d'un diagramme mettant en place votre solution de gestion des flux d'échanges.

Personnalisation de la partie administration de la solution e-commerce

Le *back office* de Magento permet à l'administrateur de naviguer via le menu *Catalog > Manage products* dans un tableau de visualisation des produits (ce type de tableau est appelé « *grid* »). Cet outil permet de visualiser rapidement des informations sur les produits du catalogue et d'utiliser des filtres prédéfinis, comme présenté sur la copie d'écran ci-dessous.

Manage Products Add Product

Choose Store View: All Store Views

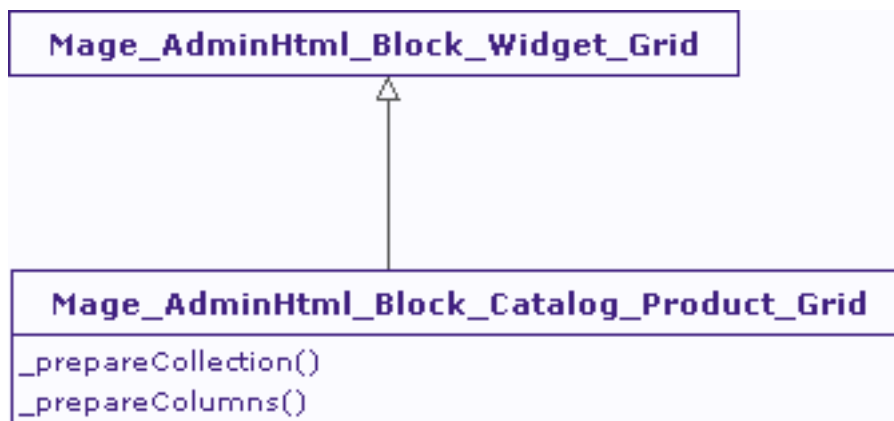
Page 1 of 1 pages | View 20 per page | Total 5 records found | [Notify Low Stock RSS](#) Reset Filter Search

Select All | Unselect All | Select Visible | Unselect Visible | 0 items selected Actions Submit

ID	Name	Type	Attrib. Set Name	SKU	Price	Qty	Visibility	Status	Websites	Action
Any	From: To:		Cameras		From: To: In: USD	From: To:				
<input type="checkbox"/>	48	Kodak EasyShare C530 5MP Digital Camera	Simple Product	Cameras	C530	\$199.99	872	Catalog, Search	Enabled	Main Website Edit
<input type="checkbox"/>	47	Canon PowerShot A630 8MP Digital Camera with 4x Optical Zoom	Simple Product	Cameras	A630	\$329.99	673	Catalog, Search	Enabled	Main Website Edit

La maîtrise d'ouvrage souhaiterait obtenir un tableau complété de nouvelles colonnes affichant des informations spécifiques (tel que le chiffre d'affaires total par produit). Pour obtenir ce nouveau tableau, le comportement à personnaliser est défini dans le code du logiciel Magento par la classe : « *Mage_AdminHtml_Block_Catalog_Product_Grid* » (Voir extrait de code en annexe) et plus précisément au sein des méthodes :

- `_prepareCollection()`
- `_prepareColumns()`



Travail à faire N°4

Expliquez le mécanisme à mettre en œuvre pour personnaliser le tableau afin de faire apparaître en colonnes les informations souhaitées par la maîtrise d'ouvrage. Une modélisation sous forme de diagramme de classes commenté pourra illustrer votre proposition. Aucune programmation n'est demandée.

ANNEXE 1 : Architecture applicative de OpenERP

Source : traduction de « *OpenERP Architecture* », disponible sur le site *OpenERP.com*

Pour accéder à OpenERP, vous pouvez :

- Utiliser un logiciel navigateur pointant sur votre serveur web OpenERP, ou
- utiliser une application cliente (le client GTK) installé sur chaque ordinateur.

Les deux méthodes d'accès offrent des fonctionnalités très similaires, et vous pouvez utiliser les deux simultanément sur le même serveur. Il est préférable d'utiliser le serveur web lorsque le serveur OpenERP est plutôt éloigné (par exemple, sur un autre continent) parce qu'il est davantage tolérant aux délais de connexion que le client GTK. Le client web est également plus facile à maintenir, car il ne nécessite aucune installation sur les ordinateurs des utilisateurs.

Inversement, l'application cliente (appelé client GTK du fait de la technologie utilisée) est mieux adaptée si vous utilisez un serveur local (par exemple, dans le même bâtiment). Dans ce cas, le client GTK sera plus réactif, et donc d'une utilisation plus confortable.

Il y a quelques petites différences de fonctionnalités entre les deux clients OpenERP. Le client web offre plus de fonctionnalités, notamment, la fonction de « Corporate Intelligence » et la présentation sous forme de diagramme Gantt.

Si vous modifiez la structure de votre installation OpenERP (que ce soit ajouter ou effacer un module, ou changer des labels), vous risquez d'être gêné par la mise en mémoire cache effectuée par le client web.

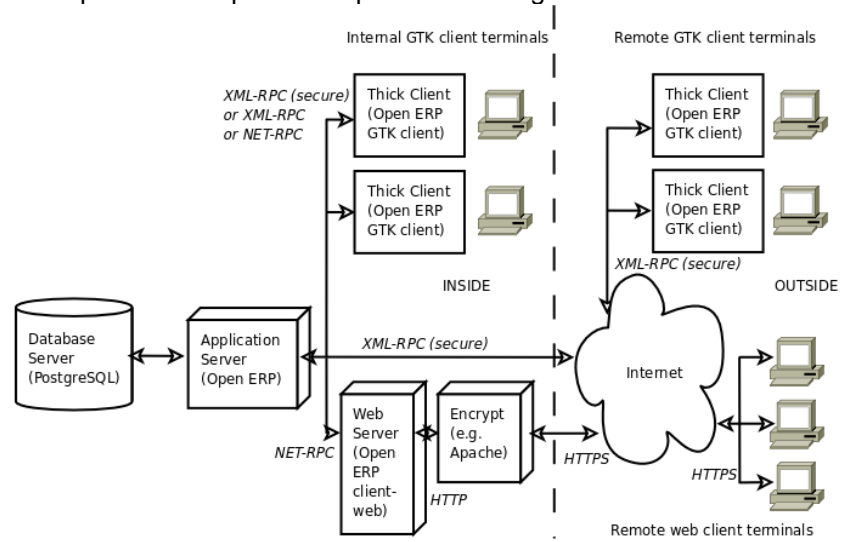
La mise en cache améliore la rapidité de l'ensemble en conservant en mémoire une copie des données échangées entre le serveur et votre client. Mais, il se peut que certaines des modifications que vous aurez effectuées sur l'installation ne se voient pas immédiatement dans votre navigateur. Beaucoup de dysfonctionnements apparents proviennent en réalité de ce problème ! La solution consiste à utiliser le client GTK pendant la phase de développement lorsque cela est possible.

La société OpenERP va continuer à développer les deux types de clients, de sorte que vous puissiez utiliser celui que vous préférez.

Un système OpenERP est constitué de 3 composants principaux :

- un serveur de base de données PostgreSQL, qui contient toutes les bases mémorisant les données et la plupart des éléments de la configuration du système OpenERP,
- le serveur d'application OpenERP, qui contient la logique d'entreprise et veille à ce que ce progiciel intégré fonctionne de façon optimale,

- le serveur web, une application séparée appelée « Open Object client-web », qui permet de se connecter à OpenERP uniquement à partir d'un navigateur web standard



ANNEXE 2 : L'architecture SOA de OpenERP

OpenERP XML-RPC

Source : iclosion.com

<http://iclosion.com>

Une des particularités d'OpenERP est que tous les objets et actions sont accessibles via une interface Web Service de type XML-RPC. Ceci facilite largement la communication entre OpenERP et d'autres applications pourvu que ces dernières soient équipées d'une interface Web Services également.

L'application OpenERP peut agir comme client ou serveur Web Services, ceci dépend de qui est le détenteur de base de l'information. La différence est illustrée par deux exemples :

Prenons le cas d'un cours de change entre deux monnaies : typiquement c'est un service qui sera offert par une banque. La source de l'information est gérée par la banque et c'est donc la banque qui mettra en place un service de type Web Services. OpenERP agira comme un client Web Service parmi d'autres. L'appel au service sera donc codé dans un module spécifique.

Un autre cas est un système d'e-commerce. Une possibilité ici est de faire communiquer une partie de l'interface php par exemple avec le serveur OpenERP pour obtenir des informations sur les produits. Maintenant, c'est OpenERP qui agit comme le serveur et l'interface php comme le client. Pour cela, il suffit d'inclure la librairie xmlrpc dans le code php et d'appeler l'objet en question.

L'exemple ci-dessous illustre ceci en créant un nouveau partenaire dans la base de données OpenERP depuis le script php :

```
01.<?
02.include('xmlrpc.inc');
03.$arrayVal = array(
04.'name'=>new xmlrpcval('Franck Faulker, "string") ,
05.'vat'=>new xmlrpcval('BE477472701' , "string")
06.);
07.$client = new xmlrpc_client("http://localhost:8069/xmlrpc/object");
08.$msg = new xmlrpcmsg('execute');
09.$msg->addParam(new xmlrpcval("dbname", "string"));
10.$msg->addParam(new xmlrpcval("3", "int"));
11.$msg->addParam(new xmlrpcval("demo", "string"));
12.$msg->addParam(new xmlrpcval("res.partner", "string"));
13.$msg->addParam(new xmlrpcval("create", "string"));
14.$msg->addParam(new xmlrpcval($arrayVal, "struct"));
15.$resp = $client->send($msg);
16.if ($resp->faultCode())
17.echo 'Error: ' . $resp->faultString();
18.else
19.echo 'Partner ' . $resp->value()->scalarval(). ' created !';
```

ANNEXE 3 : Intégration du PGI

Le respect des standards, ou comment OpenERP s'intègre dans votre SI

Source élaborée à partir du site : <http://www.synerpgy.fr>

OpenERP dispose d'un puissant import-export de vos données au format CSV ou Excel, reconnu par la quasi totalité des logiciels.

Vous pouvez ainsi facilement extraire les données de votre ancien logiciel dans ces formats pour ensuite les importer dans votre ERP pour une mise en production rapide sans travail de ressaisie. Bien entendu, il s'agit là d'une étape importante de notre méthodologie d'intégration.

Inversement, vous pouvez très facilement et à n'importe quel moment exporter n'importe laquelle de vos données d'OpenERP (liste des clients, écritures comptables..). Vous pouvez ainsi retravailler vos données dans un tableur, les insérer dans un logiciel d'analyse, vendre ces données etc...

Vous profitez ainsi d'un avantage du logiciel libre : le respect des standards et la volonté de ne jamais enfermer l'utilisateur. Vous avez non seulement le contrôle total du logiciel lui-même mais également des données contenues à l'intérieur.

OpenERP est basé sur une architecture basée sur des WebServices. Les WebServices sont à la base des communications entre les applications d'aujourd'hui et représentent des standards incontournables.

A titre d'exemple, l'administration fiscale met à disposition un Webservice pour que les logiciels spécialisés puissent déclarer automatiquement la TVA.

Les WebServices reposent sur des protocoles de communication standardisés, dont le XML-RPC utilisé par OpenERP et reconnu par la quasi-totalité des applications implémentant les WebServices. Concrètement, cela permet à OpenERP et à une autre application de travailler ensemble en synchronisant leurs données. Le meilleur exemple à ce jour est certainement le connecteur entre OpenERP et le CMS

Magento qui permet de fournir un *back-office* puissant à votre site internet sous Magento.

Les WebServices sont réellement une force d'OpenERP, car il est possible de se connecter à n'importe quel module de l'ERP pour en récupérer les données correspondantes, comme la liste des clients, les devis, factures, projets en cours, calendrier de l'utilisateur etc... sous réserve de disposer des droits d'accès bien entendu. D'ailleurs, les communications entre le client OpenERP et le serveur OpenERP se font en XML-RPC, toutes les opérations sont donc possibles avec ce protocole.

Au jour d'aujourd'hui, de nombreuses connexions existent et tirent parti des WebServices d'OpenERP pour se connecter à d'autres applications sans avoir à faire un développement supplémentaire.

ANNEXE 4: Extrait du code de la classe

```
class Mage_AdminHtml_Block_Catalog_Product_Grid extends Mage_AdminHtml_Block_Widget_Grid
{
...
protected function _prepareCollection()
{
    $store = $this->getStore();
    $collection = Mage::getModel('catalog/product')->getCollection()
        ->addAttributeToSelect('sku')
        ->addAttributeToSelect('name')
        ->addAttributeToSelect('attribute_set_id')
        ->addAttributeToSelect('type_id')
        ->joinField('qty',
            'cataloginventory/stock_item',
            'qty',
            'product_id=entity_id',
            '{{table}}.stock_id=1',
            'left');
...

protected function _prepareColumns()
{
    $this->addColumn('entity_id',
        array(
            'header'=> Mage::helper('catalog')->__('ID'),
            'width' => '50px',
            'type'   => 'number',
            'index' => 'entity_id',
        ));
    $this->addColumn('name',
        array(
            'header'=> Mage::helper('catalog')->__('Name'),
            'index' => 'name',
        ));

    $store = $this->getStore();
    if ($store->getId()) {
        $this->addColumn('custom_name',
            array(
                'header'=> Mage::helper('catalog')->__('Name in %s',
                    $store->getName()),
                'index' => 'custom_name',
            ));
    }
...
}
```