



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

Concours de recrutement du second degré

Rapport de jury

Concours : CAPET externe

Section : économie et gestion

**Option : communication, organisation et gestion des ressources
humaines**

Session 2018

Rapport de jury présenté par : Dominique CATOIR
Inspecteur général de l'Éducation nationale

Président du jury

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| I. PRÉSENTATION DU CONCOURS | 2 |
| A. COMPOSITION DU JURY (ARRETE DU 22 FEVRIER 2018)..... | 2 |
| B. DATES PRINCIPALES | 4 |
| C. DONNEES STATISTIQUES..... | 4 |
| II. RÉGLEMENTATION | 6 |
| III. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ..... | 11 |
| A. COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION | 11 |
| 1. Résultats | 11 |
| 2. Présentation du sujet | 12 |
| 3. Éléments de correction | 12 |
| 4. Observations sur la forme et sur le fond..... | 26 |
| 5. Conseils aux candidats | 27 |
| 6. Repères bibliographiques | 29 |
| B. ÉPREUVE DE SYNTHÈSE..... | 31 |
| 1. Résultats | 31 |
| 2. Présentation du sujet | 32 |
| 3. Éléments de correction | 32 |
| 4. Observations et conseils aux candidats | 35 |
| 5. Repères bibliographiques | 38 |
| IV. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES D'ADMISSION..... | 40 |
| A. ÉPREUVE DE MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE | 40 |
| 1. Résultats | 40 |
| 2. Présentation de l'épreuve | 41 |
| 3. Observations et conseils aux candidats | 41 |
| 4. Exemples de sujets proposés..... | 45 |
| B. ÉPREUVE D'ENTRETIEN A PARTIR D'UN DOSSIER..... | 48 |
| 1. Résultats | 48 |
| 2. Présentation de l'épreuve | 49 |
| 3. Observations et conseils aux candidats | 49 |
| 4. Indications bibliographiques | 53 |
| 5. Exemples de sujets..... | 53 |

I. PRÉSENTATION DU CONCOURS

A. Composition du jury (arrêté du 22 février 2018)

- Président** - M. CATOIR Dominique, Inspecteur général de l'Éducation nationale.
- Vice-Présidents** - M. KREISS Christophe, Inspecteur d'académie-Inspecteur pédagogique régional
- Mme MEMLOUK Samia, Inspectrice d'académie-Inspectrice pédagogique régionale
- Secrétaire général** - M. CHIEN CHOW CHINE Antony, professeur agrégé, Académie de Nantes

Membres du jury

- M. ABAIR Mohamed, professeur agrégé, Académie de Caen
- Mme BENOIT Laetitia, professeure agrégée, Académie de Bordeaux
- Mme BERCHE Nathalie, professeure agrégée, Académie de Lille
- M. BILLAND Bruno, professeur certifié, Académie de Dijon
- M. BRANDAZZI Matthieu, professeur certifié, Académie d'Aix-Marseille
- Mme CAILLAUD Laurence, professeure agrégée, Académie de Créteil
- Mme CANSOULINE Nathalie, professeure agrégée, Académie de Créteil
- Mme CARIAT Emmanuelle, professeure certifiée, Académie de Montpellier
- Mme CERIANI Brigitte, professeure agrégée, Académie de Lille
- Mme CHASTRAGNAT Barbara, professeure certifiée, Académie de Lyon
- M. COPET Frédéric, professeur certifié, Académie de Dijon
- M. DUPREY Nicolas, professeur agrégé, Académie de Montpellier
- M. DUPUIS Vincent, professeur certifié, Académie de Paris
- Mme EVESQUE-JANER Martine, professeure agrégée, Académie de Toulouse
- Mme FORET Marie-Laure, professeure certifiée, Académie de Caen
- Mme FREYDIERE Nathalie, professeure agrégée, Académie de Lyon
- M. GARRIC Stephan, professeur certifié, Académie de Besançon
- M. GAZE Mathieu, professeur agrégé, Académie de Nantes
- M. GEORGEL Jérôme, professeur agrégé, Académie de Nancy-Metz
- Mme GHEMRI Syham, professeure agrégée, Académie de Créteil
- M. GONZALEZ Vincent, professeur certifié, Académie de Rouen
- M. GOUEYTHIEU Jean-Pierre, professeur agrégé, Académie de Versailles
- Mme GUIHAL Emeline, professeure certifiée, Académie de Lille
- M. HAMOU Karim, professeur certifié, Académie de Toulouse
- Mme JACQUIER Sophie, professeure agrégée, Académie de Lyon
- M. JALLAIS Valéry, professeur certifié, Académie de Bordeaux
- Mme JAOUEN Françoise, professeure certifiée, Académie de Limoges

- Mme LAMOND Caroline, professeure certifiée, Académie de Bordeaux
- Mme LE GOFF Béatrice, professeure agrégée, Académie de Créteil
- Mme LEJEUNE Pascale, professeure certifiée, Académie de Versailles
- M. LIBESSART Thierry, professeur certifié, Académie d'Amiens
- Mme MARCELO Valérie, professeure certifiée, Académie de Reims
- M. MODOLO Laurent, professeur agrégé, Académie de Reims
- Mme MONTAGNIER Laure, professeure agrégée, Académie d'Aix-Marseille
- Mme MULLER Delphine, professeure certifiée, Académie de Créteil
- M. PEIRO Michel, professeur agrégé, Académie de Toulouse
- M. PHILIBERT Mickael, professeur agrégé, Académie d'Orléans-Tours
- Mme PIN Sophie, professeure certifiée, Académie de Poitiers
- M. PIQUEE Christophe, professeur agrégé, Académie d'Orléans-Tours
- Mme PLACE Laurence, professeure certifiée, Académie de Nice
- Mme POLICE Gwenaëlle, professeure certifiée, Académie de Rennes
- Mme RAGOT Géraldine, professeure certifiée, Académie de Besançon
- Mme RICHARD Géraldine, professeure agrégée, Académie de Nancy-Metz
- Mme ROTY Marie-Catherine, professeure certifiée, Académie de Rennes
- Mme RUBENSZIK Sandra, professeure certifiée, Académie de Montpellier
- M. SCHNEIDER Xavier, professeur de chaire supérieure, Académie de Nantes
- Mme SELLIER Nathalie, professeure certifiée, Académie d'Amiens
- Mme STEINMANN Audrey, professeure certifiée, Académie de Strasbourg
- M. VEAU Régis, professeur certifié, Académie de Nice
- M. VERDIER Luc, professeur certifié, Académie d'Orléans-Tours
- M. VIALLEMONTEIL Nicolas, professeur certifié, Académie de Clermont-Ferrand

B. Dates principales

| | |
|---|-------------------------|
| Épreuves d'admissibilité | : 15 et 16 mars 2018 |
| Correction des épreuves d'admissibilité | : du 14 au 18 mai 2018 |
| Publication des résultats d'admissibilité | : 18 mai 2018 |
| Épreuves d'admission | : du 26 au 29 juin 2018 |
| Publication des résultats | : 29 juin 2018 |

C. Données statistiques

CAPET externe Économie et Gestion

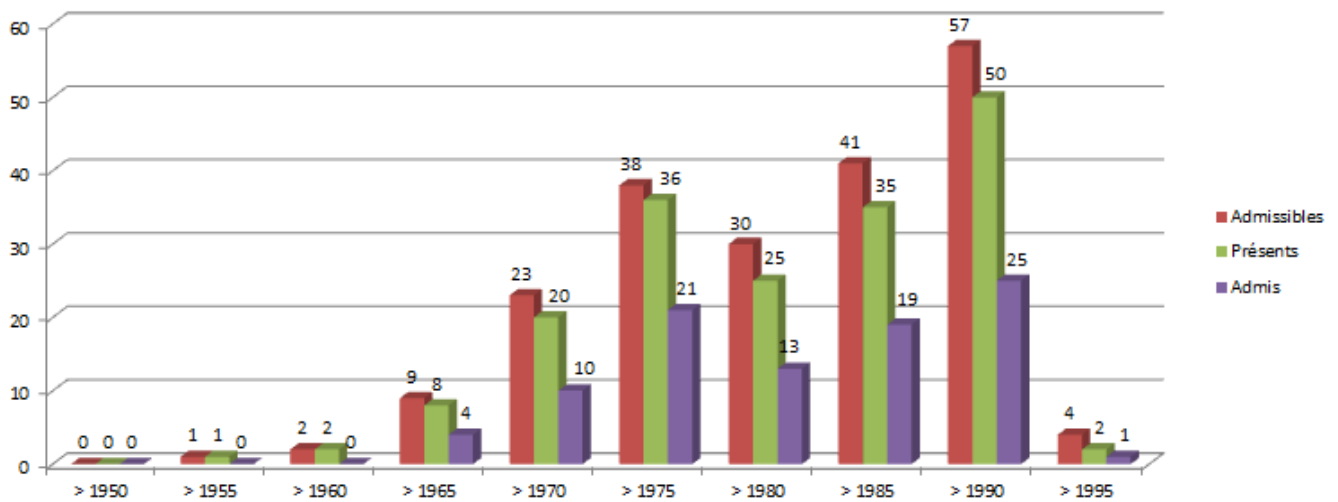
Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Nombre de postes offerts au concours | 50 | 66 | 71 | 74 | 62 |
| Candidats inscrits | 907 | 989 | 1 103 | 1 304 | 1 246 |
| Candidats présents | 269 | 347 | 405 | 473 | 457 |
| <i>Taux de présence</i> | <i>29,7%</i> | <i>35,1%</i> | <i>36,7%</i> | <i>36,3%</i> | <i>36,7%</i> |
| Candidats admissibles | 121 | 146 | 161 | 163 | 136 |
| Total du premier candidat admissible | 31/40 | 32/40 | 34/40 | 33,5/40 | 32/40 |
| Total du dernier candidat admissible | 16/40 | 16/40 | 16/40 | 18,5/40 | 18/40 |
| Candidats admis | 50 (+9) | 66 (+5) | 71 (+6) | 74 (+9) | 72 (+0) |
| Total du premier candidat admis | 101/120 <i>Soit 16,83/20</i> | 98,5/120 <i>Soit 16,42/20</i> | 98/120 <i>Soit 16,33/20</i> | 94/120 <i>Soit 15,66/20</i> | 92/120 <i>Soit 15,33/20</i> |
| Total du dernier candidat admis | 62,5/120 <i>Soit 10,42/20</i> | 60/120 <i>Soit 10/20</i> | 61/120 <i>Soit 10,17/20</i> | 63,5/120 <i>Soit 10,58/20</i> | 60/120 <i>Soit 10/20</i> |
| Total du dernier admis (liste complémentaire) | 56,5/120 <i>Soit 9,42/20</i> | 58/120 <i>Soit 9,67/20</i> | 60/120 <i>Soit 10/20</i> | 61,5/120 <i>Soit 10,25/20</i> | |

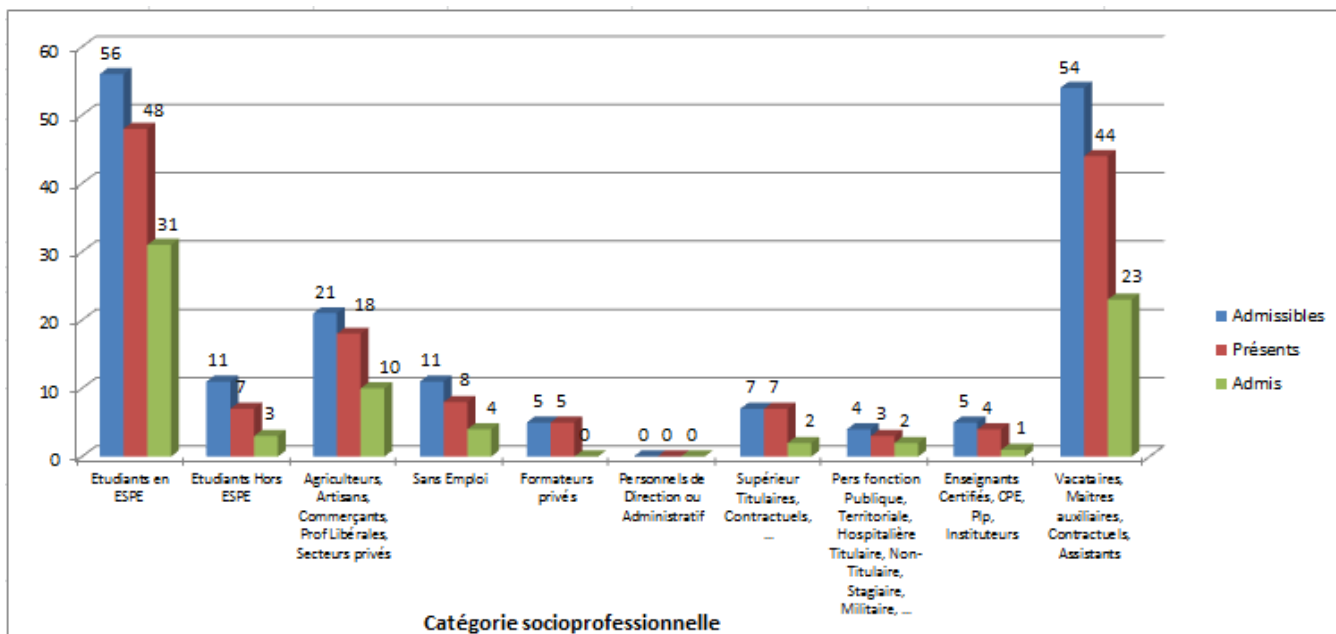
CAFEP externe Économie et Gestion

Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|----------------------------------|--------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Nombre de postes offerts au concours | 9 | fermé | 13 | 19 | 13 |
| Candidats inscrits | 231 | - | 212 | 278 | 305 |
| Candidats présents | 75 | - | 84 | 102 | 108 |
| <i>Taux de présence</i> | <i>32,5%</i> | - | <i>39,6%</i> | <i>36,7%</i> | <i>35,4%</i> |
| Candidats admissibles | 21 | - | 26 | 43 | 35 |
| Total du premier candidat admissible | 24,5/40 | - | 27,5/40 | 30,5/40 | 27,5/40 |
| Total du dernier candidat admissible | 19/40 | - | 16/40 | 18/40 | 18/40 |
| Candidats admis | 9 | - | 13 | 19 | 13 |
| Total du premier candidat admis | 85,5/120 <i>Soit 14,25/20</i> | - | 92/120 <i>Soit 15,33/20</i> | 97,5/120 <i>Soit 16,25/20</i> | 91/120 <i>Soit 15,16/20</i> |
| Total du dernier candidat admis | 59/120 <i>Soit 9,83/20</i> | - | 59,5/120 <i>Soit 9,92/20</i> | 59,5/120 <i>Soit 9,92/20</i> | 66,5/120 <i>Soit 11,08/20</i> |



REPARTITION PAR ANNEE DE NAISSANCE



REPARTITION PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

II. RÉGLEMENTATION

On trouvera dans les pages qui suivent les principaux extraits du bulletin officiel de l'Éducation nationale (B.O.) définissant les programmes et les épreuves du concours pour la session 2018.

Nous rappelons aux candidats qu'ils trouveront dans le B.O. les éventuelles modifications de programme et de réglementation susceptibles d'affecter la session du concours à laquelle ils envisagent de se présenter.

Les candidats peuvent prendre connaissance des modalités de concours à l'adresse suivante :

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98467/les-textes-officiels-de-referance-sur-les-concours-du-second-degre.html>

Par ailleurs, de nombreuses informations relatives au métier d'enseignant, aux différents concours et spécialités, à l'inscription, à l'organisation des épreuves et à leurs modalités sont consultables à partir du site du ministère de l'Éducation nationale, à l'adresse :

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr>

S'agissant des formations et des enseignements relevant du domaine de l'économie et gestion, la consultation régulière des sites web consacrés à la discipline et l'abonnement au périodique électronique Ecogest@actu sont susceptibles de fournir au candidat de très utiles informations actualisées, de nombreux contacts et références pédagogiques.

Le portail des sites de l'économie et gestion en ligne se trouve à l'adresse :

<http://eduscol.education.fr/ecogest>

La recherche et l'accès à ces ressources sont facilités par le flux d'actualité du site national :

<http://eduscol.education.fr/ecogest/actualites/fil/RSS>

La revue « Économie et Management » est une source complémentaire à ces ressources numériques :

<http://eduscol.education.fr/ecogest/actualites>

ÉPREUVES DU CONCOURS EXTERNE DU CAPET-CAFEP

Section économie et gestion

Synthèse des épreuves

| Nature des épreuves | Durée | Coefficient |
|--|--|-------------|
| Épreuves d'admissibilité | | |
| 1. Composition de sciences de gestion (a) | 5 h | 1 |
| 2. Épreuve de synthèse (b) | 5 h | 1 |
| Épreuves d'admission | | |
| 1. Épreuve de mise en situation professionnelle | 1 h (exposé : 30 minutes ; entretien : 30 minutes ; préparation : 3 heures) | 2 |
| 2. Épreuve d'entretien à partir d'un dossier | 1 h (exposé : 30 minutes ; entretien : 30 minutes ; préparation : 2 heures) | 2 |
| <i>(a) Le sujet est spécifique à l'option choisie. (b) Le sujet de l'épreuve peut être commun à plusieurs options.</i> | | |

A N N E X E I
ÉPREUVES DU CONCOURS EXTERNE

Section économie et gestion

L'ensemble des épreuves du concours vise à évaluer les capacités des candidats au regard des dimensions disciplinaires, scientifiques, techniques et professionnelles de l'acte d'enseigner et des situations d'enseignement.

A. – Épreuves d'admissibilité

1° Composition de sciences de gestion.

Durée : cinq heures ; coefficient 1.

L'épreuve consiste en l'étude de situations de gestion basées sur des données réelles, en vue de les analyser et de proposer des solutions. Elle mobilise les sciences de gestion dans l'option correspondante ainsi que des références au management des organisations et aux systèmes d'information de gestion.

Le sujet de l'épreuve est spécifique à l'option choisie.

2° Épreuve de synthèse.

Durée : cinq heures ; coefficient 1.

L'épreuve consiste en l'exploitation d'un dossier documentaire relatif à des problématiques relevant du management des organisations et en l'étude de leurs prolongements économiques et juridiques.

Elle comporte deux parties :

- une synthèse, à partir de la formulation d'une problématique fournie dans le sujet et centrée sur l'exploitation pédagogique d'un thème de management des organisations ;
- une réponse à une série de questions à portée didactique, soit dans le domaine économique, soit dans le domaine juridique. Le candidat choisit de traiter la série de questions se rapportant à l'un ou à l'autre de ces domaines.

Le sujet de l'épreuve peut être commun à plusieurs options.

B. – Épreuves d'admission

Les deux épreuves orales d'admission comportent un entretien avec le jury qui permet d'évaluer la capacité du candidat à s'exprimer avec clarté et précision, à réfléchir aux enjeux scientifiques, didactiques, épistémologiques, culturels et sociaux que revêt l'enseignement du champ disciplinaire du concours, notamment dans son rapport avec les autres champs disciplinaires.

1° Épreuve de mise en situation professionnelle.

Durée de préparation : trois heures ; durée de l'épreuve : une heure (présentation : trente minutes ; entretien : trente minutes) ; coefficient : 2.

L'épreuve consiste en la présentation et la justification de la démarche suivie pour la construction d'une séquence pédagogique. Celle-ci porte, au choix du candidat au moment de l'épreuve, sur le management des organisations, l'économie ou le droit. Une situation professionnelle explicite est fournie par le jury ; elle précise les conditions d'enseignement ainsi que des éléments de contexte relatifs aux élèves.

2° Épreuve d'entretien à partir d'un dossier.

Durée de préparation : deux heures ; durée de l'épreuve : une heure (exposé : trente minutes ; entretien : trente minutes) ; coefficient : 2.

L'épreuve consiste en l'exploitation didactique, dans le champ des sciences de gestion et dans l'option choisie, d'une situation organisationnelle réelle, observée ou vécue par le candidat. Elle prend appui sur un dossier documentaire d'une dizaine de pages maximum (hors annexes), produit par le candidat.

Le sujet proposé par le jury, à partir du dossier, précise le contexte et les conditions de l'enseignement envisagé.

Au cours de l'exposé, le candidat présente ses réponses au sujet et justifie les orientations qu'il privilégie.

L'entretien qui lui succède permet au jury d'approfondir les points qu'il juge utiles. Il permet en outre d'apprécier la capacité du candidat à prendre en compte les acquis et les besoins des élèves, à se représenter la diversité des conditions d'exercice de son métier futur, à en connaître de façon réfléchie le contexte dans ses différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République.

Les dossiers doivent être déposés au secrétariat du jury cinq jours francs au moins avant le début des épreuves d'admission.

| |
|--|
| Programme des CAPET et CAFEP Économie et gestion – session 2018 |
|--|

Date de publication : 24 mai 2017

Le programme des épreuves d'admissibilité et d'admission comporte des éléments communs à toutes les options du concours et des éléments spécifiques à chacune d'entre elles.

Les programmes de référence sont ceux en vigueur au 1^{er} janvier de l'année du concours. Les textes législatifs et réglementaires de référence sont ceux en vigueur au 31 décembre de l'année précédant celle du concours.

Programme commun à toutes les options

1. Droit

A - Thèmes des programmes de droit des classes de première et terminale « sciences et technologies du management de la gestion », traités au niveau M1

B - Thématiques complémentaires traitées au niveau M1 :

- Les régimes juridiques de l'activité professionnelle
- L'adaptation de la relation de travail par la négociation
- Le droit de l'immatériel

- Le droit de l'entreprise en difficulté

2. Économie générale

A - Thèmes des programmes d'économie des classes de première et terminale « sciences et technologies du management de la gestion », traités au niveau M1.

B - Thématiques complémentaires traitées au niveau M1 :

- La dynamique de la croissance économique et le développement
- La politique économique dans un cadre européen
- La globalisation financière
- La régulation de l'économie mondiale

3. Management des organisations

A - Thèmes des programmes de management des organisations des classes de première et terminale « sciences et technologies du management de la gestion », traités au niveau M1.

B - Thématiques complémentaires traitées au niveau M1 :

- L'entrepreneuriat et le management
- Le développement stratégique
- La gestion des ressources humaines
- La gestion des ressources technologiques et des connaissances

4. Sciences de gestion

Programme commun à toutes les options.

Les thèmes du programme de Sciences de gestion en classe de première « sciences et technologies du management et de la gestion » traités au niveau M1.

Programmes spécifiques à chacune des options

1. Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

A - Les thèmes du programme de spécialité du cycle terminal de la série « sciences et technologies du management de la gestion » dans la spécialité « ressources humaines et communication », traités au niveau M1.

B - Les compétences et savoirs associés du domaine professionnel présentés dans le référentiel du BTS «assistant de manager», traités au niveau M1.

Correspondance entre les épreuves et les programmes

Épreuves d'admissibilité

1. Composition de sciences de gestion
Management des organisations et sciences de gestion
2. Épreuve de synthèse
Management des organisations, droit, économie générale

Épreuves d'admission

1. Épreuve de mise en situation professionnelle
Management des organisations, droit, économie générale
2. Épreuve d'entretien à partir d'un dossier
Sciences de gestion

III. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

Les sujets des épreuves d'admissibilité sont consultables sur le site www.devenirenseignant.gouv.fr :

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid128196/sujets-rapports-des-jurys-capet-2018.html>

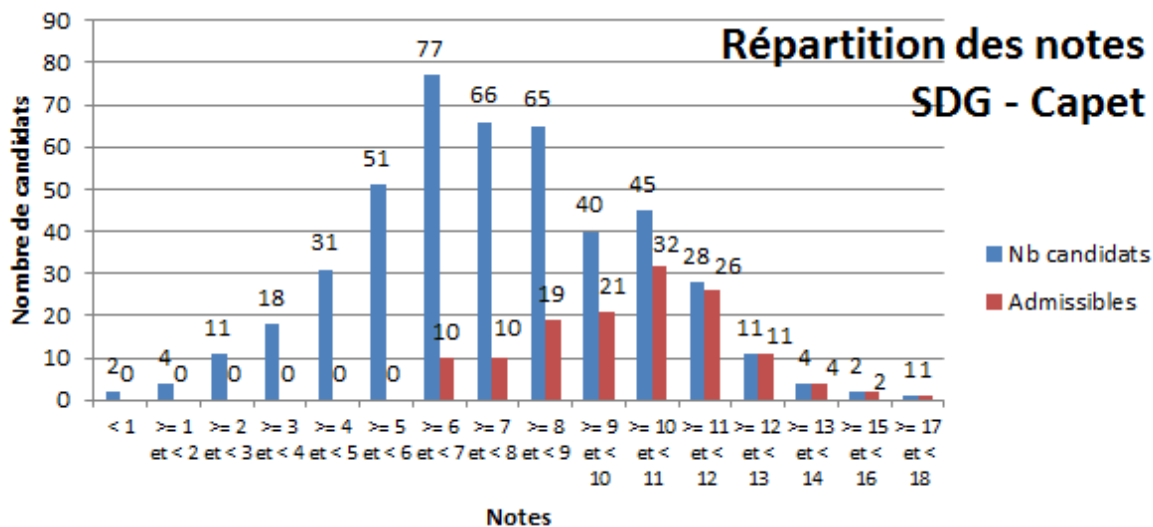
A. Composition de sciences de gestion

1. Résultats

Moyenne générale : 7,43 / 20

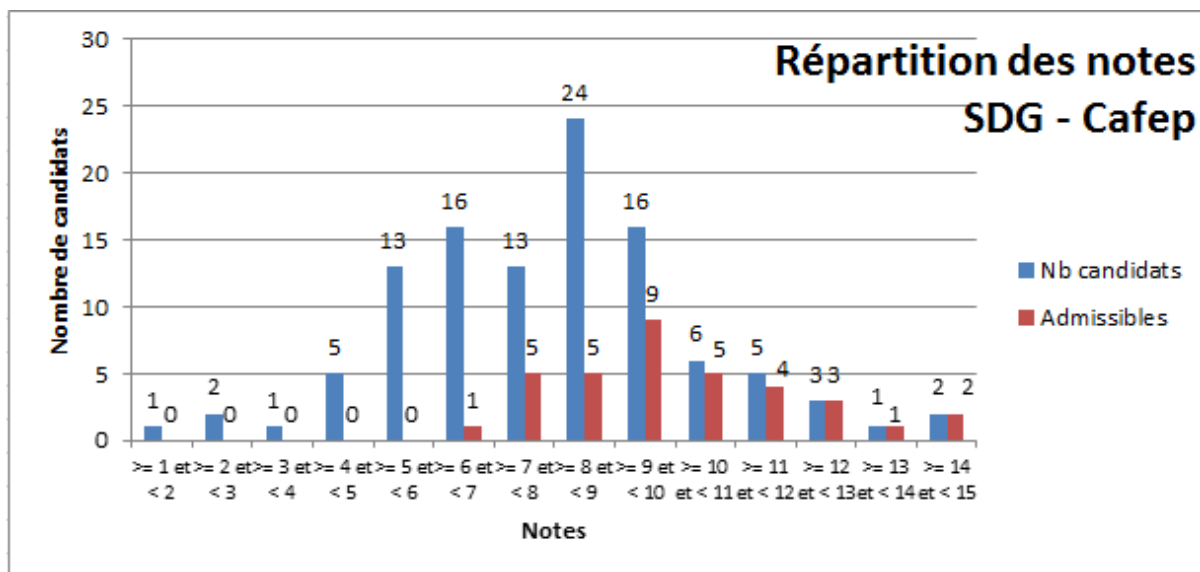
Note la plus haute : 17 / 20

Note la plus basse : 0,5 / 20



Note la plus haute parmi les candidats admissibles : 17 / 20

Note la plus basse parmi les candidats admissibles : 06 / 20



Note la plus haute parmi les candidats admissibles : 14,5 / 20

Note la plus basse parmi les candidats admissibles : 06 / 20

2. Présentation du sujet

L'épreuve vise à évaluer les capacités du candidat à :

- étudier un dossier et en extraire les éléments utiles à l'analyse d'une situation de gestion,
- appréhender une situation complexe et proposer des solutions adaptées à la problématique et aux objectifs de l'entreprise,
- mobiliser les connaissances académiques pertinentes dans un contexte de travail donné.

CONTEXTE DE TRAVAIL

Le Groupe ORPEA est un acteur de référence dans la prise en charge des personnes dépendantes. Sa filiale, la SAS Clinéa, propose un réseau d'établissements spécialisés en cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR) et de psychiatrie. Le groupe souhaite rationaliser le fonctionnement de certaines cliniques. Pour cela, il envisage un rapprochement de deux établissements de soins de suite et de réadaptation (SSR) situés dans le Var (83) : le centre de diététique spécialisé (CDS) Saint-Jean, spécialisé dans la nutrition, et l'Institut Hélios Marin (IHM) de Hyères, spécialisé dans la rééducation fonctionnelle.

Ce projet de fusion-absorption permettra de déboucher sur une simplification aux plans juridique, administratif et comptable. Cela favorisera également une harmonisation complète des procédures de gestion.

Ces deux établissements vont fusionner en un seul établissement qui prendra la dénomination d'Institut Hélios Marin de la Côte d'Azur (IHMCA SAS). La fusion va s'opérer en deux étapes :

- phase 1 : officialiser le regroupement en constituant juridiquement la nouvelle entité.
- phase 2 : rendre opérationnel le rapprochement par un transfert physique de tous les personnels et de tous les équipements des différents SSR au sein d'un nouvel et unique établissement.

Les représentants du personnel de l'IHM s'interrogent sur l'impact d'un tel rapprochement avec le CDS. Leurs questions portent d'une part sur l'organisation de la nouvelle structure et d'autre part sur les dispositifs, actuellement peu nombreux, que la direction pourrait mettre en place pour conduire ce changement.

3. Éléments de correction

DOSSIER 1 : LE PROJET DE RESTRUCTURATION

Q1. Établissez un diagnostic interne du CDS Saint-Jean et de l'IHM

Il est attendu du candidat qu'il démontre sa capacité à établir un diagnostic interne des deux organisations présentées avant la fusion.

L'analyse doit faire ressortir des forces et des faiblesses, particulièrement les tendances essentielles, qui font l'objet d'un approfondissement lors de questions ultérieures.

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- La présentation du sujet,
- L'annexe 1.

Capacités évaluées

- Repérer les informations pertinentes.
- Réaliser un diagnostic interne dans un contexte donné.
- Interpréter les informations et les structurer (distinguer forces et faiblesses).

Éléments de correction

| | FORCES | FAIBLESSES |
|------------|---|---|
| CDS | <ul style="list-style-type: none"> • Compétences expertes en <u>diététique</u> • Informatisation du dossier patient • Équipe de soin rajeunie récemment • Renouvellement des projets de soins • Flexibilité : <i>Praticiens conventionnés</i> • Volume d'activité assuré par les soins issus des prescriptions conventionnées | <ul style="list-style-type: none"> • Compétences externes non pérennes : <i>Praticiens conventionnés</i> • Communication interne insuffisante et défailante • Culture et ambiance |
| IHM | <ul style="list-style-type: none"> • Compétences expertes en <u>rééducation</u> • Culture forte • Communication interne régulière, positive et efficace • Équipement de qualité (plateau technique, ...) • Maîtrise médicale à tous les niveaux du processus de rééducation | <ul style="list-style-type: none"> • Pas d'informatisation du dossier patient (mais en réflexion) |

Une approche par les ressources et compétences est tout à fait possible, à partir du moment où il y a une évaluation (positif/négatif), c'est-à-dire un vrai diagnostic.

Q2. Quels seront, en conséquence, les effets de ce regroupement sur le futur IHMCA SAS ?

Il est attendu du candidat qu'il identifie les conséquences de la fusion des deux structures précédemment étudiées.

L'analyse doit faire ressortir des conséquences positives et négatives de cette fusion.

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- La présentation du sujet,
- Les annexes 1 et 2

Capacités évaluées

- Repérer des informations pertinentes, les regrouper et classer.

Éléments de correction

| Conséquences positives | Conséquences « négatives » |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><u>Stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Partage de connaissances et de savoir-faire déjà envisagé pour assurer le transfert et l'interchangeabilité (formation interne proposée par l'adjointe de direction) • Cohérence des décisions : une directrice d'exploitation unique pour les 2 centres en un seul lieu (suppression des déplacements, des informations redondantes, ...) • Synergies et complémentarité : chaque centre a des compétences de pointe dans son domaine respectif (rééducation et diététique) • Nouveau site regroupant de nombreux avantages : | <p style="text-align: center;"><u>Stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 SI non compatibles • Cultures d'entreprises très différentes • Réorganisation interne attendue • Nécessité de créer une communication entre les 2 structures • Pas de transferts de compétences, de développement de la polyvalence et d'interchangeabilité entre les 2 centres • Certains postes seront à renouveler prochainement (cadre rééducation) |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Site marquant un nouveau départ ○ Meilleure situation géographique (plus centrale) ○ Nouveau site favorisant l'intégration de tout le personnel <p style="text-align: center;"><u>Opérationnelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des locaux neufs, mieux adaptés, ergonomiques • Mise à disposition d'un nouvel équipement plus performant • Simplification administrative, juridique et comptable • Harmonisation complète des procédures de gestion, qui générera une réduction des coûts de fonctionnement | <ul style="list-style-type: none"> • Redondance du poste de directrice adjointe • Certains métiers communs, voire redondants : médecins, infirmières, agents d'entretien, ATA... <p style="text-align: center;"><u>Opérationnelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hétérogénéité des documents administratifs, RH, de communication... entre CDS et IHM <p style="text-align: center;"><u>Juridiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 conventions collectives peu/pas compatibles • IRP à renégocier en raison du changement de taille • Modification potentielle du contrat de travail lié aux déplacements imposés pour certains salariés |
|--|--|

Tout regroupement logique de conséquences par thèmes (juridique, humain, économique...) est possible.

Q3. Quels axes sont à développer par la direction pour conduire ce changement ?

Il est attendu du candidat qu'il précise les différents axes à prendre en compte pour réussir la fusion.

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- La présentation du sujet,
- Les annexes 1 et 2,
- Le document ressource 2.

Capacités évaluées

- Faire le lien entre de la documentation contextualisée et des ressources relatives aux théories.

Éléments de correction

La réussite du changement annoncé, le regroupement des 2 SSR et le déménagement dans un nouveau bâtiment distant des 2 actuels centres, demande de la méthode. On peut distinguer 5 grands axes :

AXE 1 => L'adhésion du personnel au projet

Le projet va bouleverser le quotidien de l'ensemble des personnels des 2 centres. Pour favoriser la réussite du projet, le personnel doit adhérer à l'idée même du projet. Pour éviter le rejet (du déménagement, du changement de conditions de travail, de la nécessité de travailler avec de nouveaux collègues ou encore d'une modification des missions), la direction doit mettre en place une stratégie d'accompagnement et de communication.

La direction doit expliquer les raisons de ce changement, justifier la nécessité de fusionner les 2 SSR et surtout la nécessité de déménager. Il faut expliquer la logique de ce changement et surtout les conséquences induites par la fusion. La direction doit clarifier les futures positions de chacun dans la future structure (ce que cela va modifier dans le quotidien des personnels).

Plus le changement apparaîtra comme légitime et pertinent, plus l'adhésion sera facilitée, même des plus réticents.

➔ Définir une feuille de route claire et partagée

AXE 2 => L'implication du groupe

Le projet va nécessiter une action collective. La direction va devoir identifier dans les deux structures des personnes « relais » qui acceptent favorablement ce changement et qui ne seront pas seulement du personnel d'encadrement. Ils devront relayer les bonnes pratiques auprès de leurs collègues.

Le changement sera facilité, même les plus réticents se laisseront peut-être plus facilement convaincre par des collègues que par la direction. Les décisions sembleront moins imposées et davantage partagées.

→ Identifier les personnes relais.

AXE 3 => La communication sur le projet

La direction doit assurer une communication globale de ce changement en justifiant la pertinence du projet, mais aussi une communication individuelle en expliquant à chaque personnel ce que cela va modifier dans sa fonction. Mais les salariés n'attendent pas seulement d'être informés, ils souhaitent aussi pouvoir communiquer, c'est-à-dire échanger. Ceux qui pilotent le changement devront prévoir des moments d'échanges formels (réunions par exemple) et informels (à la machine à café par exemple).

→ Définir les outils et les ressources qui permettront de porter le message dans les 2 SSR (voir aussi dossier 3, question 6)

AXE 4 => La coordination des actions entre les 2 sites :

La direction devra constituer un groupe de pilotage du projet de fusion. Les membres devront appartenir aux 2 structures et à différents services (médical et autres).

Ce groupe de pilotage devra :

- réfléchir à la projection de la future carte des métiers disponibles au sein de l'IHMCA (Dossier 2, question 4).
- réfléchir aux difficultés liées au groupement de salariés au sein d'un même service et dotés de compétences diverses (Dossier 3, question 7).
- réfléchir aux modalités de partage de l'information entre les salariés issus de structures distinctes (Dossier 2, question 5).

→ Coordonner les groupes de projet.

AXE 5 => La gestion dans le temps :

La direction devra formaliser et planifier les tâches pour assurer le suivi de leur exécution. Elle devra aussi veiller au respect des coûts et délais.

→ Être rigoureux sur le respect de la gestion budgétaire et temporelle du projet.

Possibilité d'accepter toute méthode pertinente, même si différente de celle fournie dans le document 2, à partir du moment où la réponse est contextualisée. Attention cependant à ne pas confondre axes du changement et phases du changement.

Par exemple, le pilotage du changement sur le modèle ADKAR proposé par la société de consulting Prosci. La méthode conseille, pour mener à bien le changement :

- 1) *A pour Awareness, avec pour objectif de sensibiliser les employés à un besoin auquel il faudrait répondre.*
- 2) *D pour Desire où il s'agit de susciter le désir de changement chez les employés.*
- 3) *K pour Knowledge, connaissance. L'employé doit visualiser précisément à quoi correspond le changement et comment y parvenir.*
- 4) *A pour Ability, capacité. L'employé doit avoir les capacités de mettre en œuvre le changement. Il faudra donc le former.*
- 5) *R pour Reinforcement. Ce sont toutes les actions qui vont permettre de rendre pérenne le changement : communiquer sur l'avancement, analyser les résultats...*

Q4. Étudiez l'adéquation de la carte des métiers envisagée avec les contraintes budgétaires et de dimensionnement. Proposez des solutions.

Il est attendu du candidat qu'il démontre que la fusion va entraîner des économies à réaliser et une nécessaire mobilité des ressources humaines.

L'analyse doit faire ressortir un dépassement des deux contraintes : budgétaires et de dimensionnement, au regard de la circulaire de la direction de l'hospitalisation de 2009.

Des propositions d'ajustement, dénotant une gestion des ressources humaines, sont attendues, afin de satisfaire aux deux contraintes.

Un chiffrage précis des dépassements n'était pas attendu.

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- Les annexes 3 et 4.

Capacités évaluées

- Lire et interpréter des informations chiffrées.
- Proposer des solutions pertinentes.
- Mobiliser des connaissances en matière de GPEC.

Éléments de correction

| Poste | Effectif physique actuel | ETP actuels | Contrainte dimension ¹ | Étude adéquate (dim) Écart ² | Coût réel total du poste | Coût moyen du poste ³ | Interprétation - Propositions |
|------------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------------------|---|--------------------------|----------------------------------|---|
| Interne | | | | | | | |
| Cadre rééducation | 1 | 1 | 1 | - | 4 100 € | 4 100 € | <ul style="list-style-type: none"> 1 poste est nécessaire pour l'organisation, mais le cadre actuel part en retraite. La logique voudrait que ce soit 1 kiné qui prenne sa place. |
| Masseur.e – Kinésithérapeute | 10 | 10 | 8 | 2 | 35 000 € | 3 500 € | Deux postes à supprimer : <ul style="list-style-type: none"> proposer une promotion à 1 kiné. Proposition qui découle assez naturellement, car l'ancien cadre de rééducation était lui-même kiné à l'époque. 1 kiné en départ volontaire |
| Orthophoniste | 2 | 1 | 1 | - | 6 000 € | 6 000 € | / |
| Educateur.e APA | 3 | 3 | 3 | - | 6 900 € | 2 300 € | / |
| Ergothérapeute | 4 | 4 | 3 | 1 | 9 600 € | 2 400 € | •1 poste doit être supprimé |
| Psychomotricien.ne | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 600 € | 2 300 € | •1 poste doit être supprimé |
| Diététicien.ne | 4 | 3,8 | 3 | 0,80 | 9 120 € | 2 400 € | La diététique est fondamentale, tout particulièrement pour son apport dans le SSR nutrition, on conserve le poste excédentaire (source de création de valeur) |
| IDE | 20 | 16 | 15 | 1 | 39 200 € | 2 450 € | 1 poste excédentaire : <ul style="list-style-type: none"> 2 transferts IDE (rééduc) vers IDE (médical) possible pour éviter de supprimer des postes d'AS Possibilité de proposer à 1 IDE le poste de cadre de santé |
| Aide-soignant.e | 22 | 18 | 15 | 3 | 37 800, € | 2 100 € | 3 postes excédentaires : 2 postes peuvent être proposés pour une promotion dans le corps des IDE (sous réserve de formation complémentaire) 1 poste d'Aide-soignant.e doit être supprimé |
| Assistant.e Social.e | 2 | 1 | 1 | - | 2 300 € | 2 300 € | / |
| Externe | | | | | | | |
| Masseur.e – Kinésithérapeute | 7 | 3,5 | | 3,5 | 11 900 | | Plus besoin de conventions Ce n'est pas une charge salariale proprement dite, mais une source d'économie |
| Coût réel total | 166 520 € | | | | | | |
| Contrainte budgétaire | 145 000 € | | | | | | Source : annexe 4 |
| Écart de coût | 21 520 € | | | | | | Économies à réaliser |

±

¹ Contrainte dimension = nombre d'ETP prévus par la circulaire réglementaire

² Écart = nombre d'ETP actuels – Contrainte dimension

³ Coût moyen du poste = Coût réel total / nombre d'ETP actuels

Propositions

| | Sources d'économies <i>Si on applique les propositions envisagées :</i> | Calcul des économies possibles |
|------------------------|---|--------------------------------|
| | 1 – diminution d'un poste de masseur-kinésithérapeute | 1 x 3 500 € = 3 500 € |
| | 2 – diminution d'un poste d'ergothérapeute | 1 x 2 400 = 2 400 € |
| | 3 – diminution d'un poste de psychomotricien | 1 x 2 300 = 2 300 € |
| | 3 - diminution de 1 poste d'aide –soignant.e | 1 x 2100 = 2 100 € |
| | 3 – suppression de toutes les conventions avec les masseurs- kinésithérapeutes externes : | 11 900 € |
| Total économies | | 22 200 € |

M. Bilanier, cadre de rééducation, prenait sa retraite, un poste de cadre de santé devait être créé, une réorganisation interne paraissait nécessaire suite à des réclamations de certaines IDE et surtout, le budget de fonctionnement actuel était trop important compte tenu des exigences de la circulaire.

Pour coller à cette nouvelle réalité, plusieurs solutions sont envisageables :

| ASPECT QUANTITATIF | ASPECT QUALITATIF |
|--|---|
| <p>L'analyse budgétaire montre qu'aujourd'hui, le service rééducation est en excédent sur certains postes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 postes de masseur-kinésithérapeute - 1 poste d'ergothérapeute - 1 poste de psychomotricienne - 0,80 poste de diététicien - 1 poste d'IDE - 3 postes d'Aide-soignant.e.s | <p>Mais une nécessaire réorganisation interne souhaitée pourrait permettre de limiter les suppressions de postes :</p> <p>2 postes de masseur-kinésithérapeute</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 poste de kiné sera promu cadre de rééducation - 1 poste de kiné sera supprimé <p>1 poste d'ergothérapeute sera supprimé</p> <p>1 poste de psychomotricienne sera supprimé</p> <p>les 0,80 du poste de diététique en excédent seront conservés malgré tout, car il s'agit d'une compétence clé du SSR</p> <p>1 poste d'IDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 IDE sera promue au poste de cadre de santé - 2 IDE seront promues dans le service médical. Avant leur transfert elles devront former les aides-soignantes promues à leurs postes. <p>3 postes d'Aide-soignant.e.s</p> <p>2 AS seront promues comme IDE en rééducation</p> <p>1 poste d'AS doit être supprimé.</p> |
| <p>La solution serait de supprimer ces 8,80 postes pour se conformer aux contraintes de dimensionnement.</p> | <p>Au final, sur les 8,80 postes en excédent, seuls 3 postes seront effectivement supprimés.</p> |

//\ Attention : **les mobilités internes doivent s'accompagner de formations diplômantes** (on ne peut promouvoir un.e aide-soignant.e à IDE sans cela).

Q5. Dans le cadre de la conception du nouveau système d'informations de l'IHMCA SAS, proposez des outils en adéquation avec la spirale de connaissances de Nonaka et Takeuchi.

Il est attendu du candidat qu'il démontre comment l'organisation va pouvoir transférer les connaissances acquises vers la nouvelle structure.

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- Le document ressource 4.

Capacités évaluées

- Mobiliser des connaissances numériques actualisées par rapport à un contexte professionnel donné.
- Structurer sa réponse en fonction de la spirale des connaissances de Nonaka et Takeuchi.

Éléments de correction

Cette question amenait le candidat à s'interroger sur le transfert des connaissances.

Avec les années, beaucoup de connaissances s'acquièrent dans les entreprises. Les employés développent une expertise unique sur les services, les équipements, les clients/patients et cette expertise est difficilement chiffrable en terme financier.

Que se passe-t-il si tel employé, agent, médecin, ... quitte l'entreprise ? Ou si, du jour au lendemain, il doit s'absenter du travail pour une période plus ou moins longue ?

Que se passe-t-il si un employé arrive dans un service (suite à la fusion) et qu'il ne maîtrise le cœur de connaissances, savoir-faire et expériences du service (ex : service diététique) ?

Que se passe-t-il lorsqu'au sein de 2 services qui fusionnent les salariés qui se regroupent n'ont pas l'habitude de travailler ensemble ni les mêmes démarches etc. ?

=> Le **transfert des connaissances** peut épargner bien des difficultés s'il est planifié et revu périodiquement afin de s'assurer que les connaissances soient toujours à jour et ce d'autant plus en fonction de la vulnérabilité du poste (départ, connaissances critiques).

Ainsi, la question sous-jacente est celle du Knowledge management.

Les outils numériques du KM permettent la **production et l'archivage** des documents et des connaissances, mais aussi de **valoriser** et de **faire circuler** cette connaissance au sein de l'entreprise. Ils sont un "lieu" de fixation et de transmission des connaissances qui initie une communication et crée une dynamique de partage.

L'IHMCA SAS doit choisir un outil adapté à son projet de Knowledge Management ainsi qu'à ses objectifs et enjeux stratégiques.

| Phase de la spirale E.C.I.S. | Outils permettant la mise en place de chaque phase |
|------------------------------|---|
| EXTERNALISER | Outils de communication : messagerie, tchat, forum, réseau social ¹ , newsletter... |
| COMBINER | Gestion électronique des documents (GED) ² Progiciel de gestion intégré (PGI) ³ + Banque de connaissances, entrepôt de données ⁴ , ... |

±

1 Outil le plus symptomatique de la gestion des interactions plutôt que des seules connaissances.

2 GED à définir

3 PGI à définir

4 Ou base de données décisionnelle, ou encore data warehouse) désigne une base de données utilisée pour collecter, ordonner, journaliser et stocker des informations et fournir ainsi un socle à l'aide à la décision en entreprise.

| | |
|---------------------|---|
| INTERNALISER | Outils d'e-learning et plate-forme d'apprentissage permettant l'explicitation (Voir Externalisation) |
| SOCIALISER | Groupware <ul style="list-style-type: none"> • outils de messagerie (instantanée ou non) • agenda partagé • espace de documents partagés • outils d'échange d'information (forums) • outil de gestion de contacts • outils de workflow • conférence électronique (visioconférence, chat, ...) |

DOSSIER 3 : LA GESTION DE L'INFORMATION

Q6. Mettez en évidence la place de la communication interne dans le projet de fusion. Proposez des solutions opérationnelles à la problématique de communication interne.

Il est attendu du candidat qu'il démontre l'importance de la communication interne dans ce contexte de fusion, puis qu'il propose des solutions pertinentes.

L'analyse doit faire ressortir l'importance de la communication interne en amont de la fusion, et pas seulement en accompagnement de celle-ci.

Pour ce faire, le candidat n'avait pas de document ressource à sa disposition.

Capacités évaluées

- Mobiliser des concepts.
- Proposer des solutions pertinentes.

Éléments de correction

La communication interne comme source de réussite de la fusion de l'IHMCA (Axe 3 de la question 3 à développer)

La durée de mise en place de la fusion, sa complexité, les enjeux, les changements induits, les risques éventuels (pertes d'emploi, responsabilité, image de soi...) nécessitent la communication comme vecteur essentiel de réussite. En amont du projet, des outils de communication doivent être mis en place pour assurer un maximum de transparence. Puis tout au long du déroulement, les salariés doivent être informés sur ce qui les attend, à savoir la nouvelle organisation souhaitée.

AXE 1 : Préparation du rapprochement (AVANT)

- Rôle clé de la directrice d'exploitation pour la réussite du rapprochement, car dénominateur commun aux 2 sites. Elle doit jouer un rôle clé dans ce rapprochement en jouant sur sa proximité avec les 2 structures pour expliquer les objectifs du projet.
- Obtenir l'adhésion des cadres, lever les freins au changement.
- Favoriser l'initiative, besoin que tous les salariés disposent d'une vision claire sur leurs prochains objectifs et modes de fonctionnements.

AXE 2 : Accompagnement du rapprochement (APRÈS)

- Créer des liens affectifs et sociaux (pyramide de Maslow). Favoriser le travail en équipe des personnels issus de sites distincts ne pourra pas se réaliser sans un rapprochement affectif des acteurs. Ils doivent apprendre à

se connaître et comprendre qu'ils travaillent désormais avec un même objectif.

- Encourager les propositions des salariés en les intégrant à l'évolution du groupe.
- La communication interne n'est pas un acte unidirectionnel du dirigeant vers les salariés, mais plutôt un principe d'échange d'informations qui permet à chaque niveau de l'entreprise de recevoir l'information qui le concerne (tout ce qui a un impact sur son périmètre), de pouvoir se l'approprier, de pouvoir s'exprimer et exprimer ce qui lui manque, de sentir qu'il est également acteur du flux de l'information, et qu'il est pris en compte. C'est une affaire d'être humains et de management, il faut donc privilégier les communications orales en réunion de groupe pour toutes les premières annonces importantes.
- Prendre appui sur les délégués du personnel et le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail pour favoriser le dialogue social.

Toutes **propositions d'outils** qui démontreraient la pertinence d'un effort de communication interne **avant et après** la fusion (d'autant qu'il s'agit de la même direction pour les 2 sites) :

- **Classique** : boîte à idées en amont de la fusion afin que tous les salariés soient déjà sollicités pour faciliter la fusion, mais aussi après la fusion pour que les personnels aient un moyen d'améliorer la situation, journal interne en amont du projet pour communiquer sur le déroulement du projet (et sur son avancement). Le journal interne peut-être distribué par les responsables de chaque site ou diffusé par messagerie électronique.
- **Engageant** : Week-end intégration, séminaires, intervenants... Tout particulièrement à l'approche du rapprochement des 2 sites, pour encourager le rapprochement des équipes selon les secteurs d'activité, réaliser des animations, des séminaires peut permettre de créer du lien.
- **2.0** : FanPage (Facebook), Réseau social, intranet, forum, culture, communication « corporate » (à préciser), FlashMob...

DOSSIER 4 : LA GESTION OPERATIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

Q7. Analysez le niveau de compétences des salariés du futur service Diététique de l'IHMCA SAS. Proposez des solutions pour harmoniser les compétences

Il est attendu du candidat qu'il sache lire et interpréter la fiche de poste projective et la matrice poly-compétences et proposer des solutions pertinentes en termes de GRH.

L'analyse doit faire ressortir des capacités de synthèse.

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- Les annexes 5, 6 et 7,
- Le document ressource 3.

Capacités évaluées

- Lire et interpréter des informations chiffrées.
- Proposer des solutions pertinentes.
- Mobiliser des connaissances en matière de GPEC.

Éléments de correction

Le futur service diététique représente un véritable enjeu pour la future structure IHMCA. En effet la direction souhaite uniformiser les compétences de tous les salariés du service pour pallier les éventuelles absences et assurer la continuité du service.

Les entretiens menés par la direction ont permis de concevoir une matrice de poly-compétences. Cette grille permet d'avoir une vision globale des compétences du futur service diététique de l'IHMCA.

Analyse horizontale, par item → Ai-je suffisamment de salariés compétents par item ?

L'indice de risque sur les compétences permet de mesurer la proportion d'items dont le total des compétences (compétences cumulées de tous les salariés sur l'item) n'excède pas 5.

Actuellement la projection de l'indice de risque sur les compétences permet de définir un indice de risque 33%. Cela signifie qu'1/3 des items (A2, A3, D1 et D2) souffrent d'un manque de compétences. Si l'on étudie plus en détail ces 4 items, on peut constater que Mme Asler est la principale pourvoyeuse de compétences sur ces items (et tout particulièrement sur le A1). Si elle venait à manquer, ce serait une catastrophe pour l'entreprise, car elle serait dans l'impossibilité d'assurer ces items.

2 items sont particulièrement préoccupants ne totalisant que 5 compétences. Sur ces items Mme Astier assure l'essentiel des besoins. Par ailleurs, compte tenu de la fiche projective de poste, on constate la criticité très forte des items A2 et A3 ; alors que les items D1 et D2 sont peu critiques.

Analyse verticale, par salarié → Ai-je des salariés polyvalents ? Ont-ils une vision suffisamment large du service ?

L'indice de polyvalence permet de mesurer la maîtrise de toutes les compétences propres au service diététique par une salariée (niveau de maîtrise de 2 ou 3). Un indice de 100%, traduirait la maîtrise par une salariée de l'ensemble des compétences.

Sans surprise, Mme Asler maîtrise 83% des compétences du service. Elle est bien la plus compétente et ses compétences sont reconnues par ses supérieurs. Sur 3 items, elle dispose d'un niveau de compétences de 2, lui assurant sans problème la gestion du quotidien. Par contre, sur le thème D, elle manque de compétences. La criticité de cet item ne le rend pas prioritaire, mais à surveiller.

Mme Fredion dispose d'un indice de polyvalence de seulement 50%, elle fait tout particulièrement défaut sur A2 et A3, les thèmes C et D.

Mme Rasseur, dernière embauchée, a un indice de 33% seulement et fait défaut sur les items A1, A2, A3 et A4. Gros problème sur les items A2 et A3 critiques pour le SSR. Comme pour ses collègues, le thème D est problématique.

Enfin, Mme Laucoud a également un indice de compétence de 33%. Elle ne dispose d'aucune compétence sur l'item A2 et sur le thème D. On peut s'interroger sur les raisons qui l'ont amenée à disposer d'un niveau de compétence relativement faible.

L'indice de compétences permet de désigner les personnes qui disposent du plus de compétences pour assurer le fonctionnement du service diététique. Ainsi sur le total des compétences actuellement disponibles dans le service (76), Mme Asler assure à elle seule 38% de ces compétences, alors que ces 3 collègues se partagent les 62% restantes (soit une moyenne de 20% par salarié). Une nouvelle fois, l'absence de Mme Asler perturberait le fonctionnement du service.

Synthèse :

- Les items A2 et A3 ne présentent pas un niveau de compétences digne d'un service diététique (le maximum possible serait 12 et nous ne sommes qu'à 5). Il est d'autant plus indigne que ces 2 items sont critiques pour l'entreprise.
- Mme Asler est la ressource essentielle du service. Elle est compétente sur de nombreux items, elle est polyvalente et ses qualités sont reconnues par son supérieur. Elle doit être malgré tout formée sur le thème D.
- Mme Fredion dispose d'un indice de polyvalence de 50% qui démontre une maîtrise de la moitié des items. Elle peut donc compléter Mme Asler sur quelques items. Mais ce n'est pas suffisant comme en témoigne son indice de compétence.
- Quant à Mme Rasseur et Laucoud, elles ont un indice de polyvalence très faible qu'il faudra améliorer et leur indice de compétence témoigne d'un poids assez faible dans le total de compétences. Elles manquent manifestement de pratiques et de mises en situation.

Proposition 1 : besoin d'assurer une formation externe de tout le service sur le thème D sur la qualité. Le thème n'est pas critique, donc pas prioritaire, mais il faudra l'envisager une fois les autres actions réalisées.

Proposition 2 : étant la salariée la plus expérimentée et la plus compétente, Mme Asler apparaît comme la mieux placée (valorisation des salariés-experts) pour former en interne ses collègues sur les items A2 et A3 critiques, donc prioritaires. Ces formations doivent être programmées rapidement et surtout avant l'opérationnalisation de la fusion prévue d'ici 2 ans. Pour Mme Fredion et Rasseur, cela devrait être facilité, car elles travaillent actuellement dans le même SSR que Mme Asler (CDS SAINT JEAN). Quant à Mme Laucoud de l'IHM, il faudra trouver des solutions pour qu'elle profite de ces formations. En plus, ce sera l'occasion de rapprocher ces salariées amenées dans un futur proche à travailler ensemble.

DOSSIER 5 : LA PLACE DE LA FONCTION RH

Q8. En prenant appui sur des références théoriques et en intégrant la problématique de l'IHMCA SAS, justifiez le rôle moteur de la fonction RH dans un contexte de changement organisationnel.

Il est attendu du candidat qu'il synthétise la problématique du cas et démontre le rôle moteur de la fonction RH dans un contexte donné.

L'analyse doit faire ressortir une mobilisation d'apports théoriques pertinents.

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- Le document ressource 5.

Capacités évaluées

- Mobiliser des concepts.
- Mettre en relation les concepts avec un contexte donné.
- Bâtir un raisonnement pertinent et organisé.
- Mobiliser des apports théoriques pertinents fournis ou non fournis dans le sujet.

Éléments de correction

Le changement qui touche l'IHMCA est légitimé par des pratiques prescrites par la puissance publique (circulaire de la Direction de l'hospitalisation), mais ce changement se produit aussi sous une impulsion interne : nouveaux locaux, nouvelle équipe dirigeante soucieuse d'orienter la stratégie.

Perçu comme essentiel par la DG, ce changement est accompagné sur le terrain par les adjointes de direction. Polyvalentes, celles-ci doivent mobiliser des ressources et des compétences RH pour faciliter les ajustements nécessaires.

La fonction RH est une fonction ancienne dont les contours n'ont cessé d'évoluer depuis « l'administration du personnel » jusqu'à la gestion des ressources humaines.

Il existe une multitude de définitions de la fonction RH, notamment du fait de sa transversalité ainsi que des relations et liens qu'elle entretient avec les autres grandes fonctions de l'entreprise. On peut citer la définition de la fonction RH proposée par De Coster : « *l'ensemble des activités ayant trait à la gestion du système social de l'entreprise* » complétée par celle proposée par Peretti : « *structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie* ».

Le **changement organisationnel** est une séquence d'évènements entraînant une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une composante de l'organisation au cours d'un certain intervalle de temps.

Dans un contexte de changement organisationnel, quel rôle la fonction RH peut-elle jouer ?

La fonction RH ne se limite plus à un simple rôle d'accompagnement du changement, elle en devient l'acteur stratégique.

La capacité à conduire le changement organisationnel est désormais une compétence stratégique qui participe à la construction d'un avantage concurrentiel. Elle consiste entre autres à instaurer une démarche partagée de changement continu en faisant de l'entreprise une « organisation apprenante ».

Les RH sont un acteur clé de l'évolution de l'entreprise. Elles proposent pour demain des solutions pour que l'entreprise puisse conserver de la flexibilité et que les salariés puissent poursuivre leur carrière.

Les 2 adjointes ont une connaissance très précise de leur structure respective et du fonctionnement des 2 sites (une connaissance bien plus précise que peut l'avoir la directrice) et peuvent proposer des solutions liées aux difficultés qu'elles ont anticipées (agrandissement des services, besoin de formation ...). Ce sont des leviers essentiels.

Exemples d'arguments pouvant être développés :

1 - La fonction RH agent du changement

Dans le domaine des ressources humaines, le changement est à la fois permanent et difficile. Permanent, car les évolutions techniques et les conditions concurrentielles remettent rapidement en cause les situations et il faut toujours conserver de la flexibilité.

Difficile, car souvent le changement est porteur de plus de risques que d'opportunités ou plus précisément la perception que l'on a du changement grossit les risques (Résistances au changement, Crozier, Friedberg).

Un défi de la fonction RH consiste à trouver des moyens de concilier la nécessaire flexibilité des deux structures, notamment au niveau de l'emploi, et la non moins nécessaire sécurisation des parcours professionnels et des transitions de carrière, ce que d'aucuns ont nommé la « flexisécurité ». Cela passe par l'organisation de la formation interne et de son évaluation. Dans le cas présent, développer la polyvalence des salariés par la formation interne concourt à cet objectif.

Le changement sera plus facilement initié par les adjointes dont l'expérience, les compétences RH en particulier et l'ancienneté seront un facteur de réussite.

Les adjointes vont proposer des solutions de formation pour développer la polyvalence des salariés, et ainsi éviter d'éventuels licenciements. Elles vont aussi proposer des outils d'évaluation pour contrôler la pertinence de ces formations.

Enfin, les adjointes ont collaboré activement avec les architectes pour faciliter les pratiques médicales et retenir des solutions adaptées dans la construction des nouveaux bâtiments.

2 - La GPEC

Encourager la réorganisation, la mobilité interne. Ici la fusion des deux entités en une nouvelle va obliger certains salariés à faire évoluer leurs compétences, se former à d'autres métiers (diététique par exemple). La fonction RH doit jouer un rôle d'incitation puis d'aide à la formation en proposant des dispositifs variés et motivants.

Anticipation par l'adjointe de direction de l'évolution du service rééducation avec proposition de la personne adéquate pour postuler au poste de cadre.

Proposition par l'adjointe de direction de développer la polyvalence des salariés en encourageant la formation interne et externe (élément important pour pérenniser la situation). Cela répondrait au besoin de polyvalence mis en évidence par la matrice poly-compétences.

+ **Réflexion sur le système d'information** (cf question 5).

3 - Gestion de la communication interne (outils pour fédérer le groupe) :

Pour faciliter la dynamique de groupe, K. Lewin (1951) propose d'abord d'amener à un déblocage de la situation,

une remise en cause des attitudes existantes. Il faut localiser et utiliser le stress ou l'insatisfaction résultant de la situation actuelle. Le changement peut ainsi se produire, en étant orienté par des mesures pouvant être prises concernant la formation, les modes de contrôle, les styles de management. À partir de cette fusion, il faudra ensuite mettre en place des opérations de communication permettant de restabiliser sur de nouvelles bases, consolider la situation nouvelle pour assurer sa pérennité.

La fonction RH exerce ainsi un rôle fondamental dans la communication interne, pour créer des valeurs communes, créer un sentiment d'appartenance à une structure originale, différente des deux précédentes, développer une culture commune, mobiliser et impliquer. Pour cela la fonction RH doit choisir les outils de communication internes pertinents selon les cibles et objectifs. (renvoie aussi à la question 6)

L'adjointe de direction du CDS va jouer un rôle clé pour assurer le rapprochement culturel des 2 sites. Elle est la seule aujourd'hui à s'être rapprochée d'IHM. En cela, elle pourra faciliter l'intégration sur 1 seul site des 2 structures humaines.

4 - Gestion des connaissances : mise en place d'outils pour la spirale de connaissances (faciliter l'acquisition de nouvelles connaissances, mutualiser, combiner, ...)

Comme l'ont montré I. Nonaka et H. Takeuchi, le *knowledge management* requiert des processus de conversion de connaissances : passage du tacite à l'explicite, de l'individuel au collectif et inversement. La gestion de ces processus est l'une des missions principales à confier aux spécialistes de la gestion des connaissances, la fonction RH.

Les 2 adjointes de direction ont déjà réfléchi à la manière de fusionner les actuelles procédures internes de chaque structure. Elles se sont régulièrement retrouvées avant la fusion afin de développer des procédures communes, tout au moins pour lancer le nouveau projet de SIH.

On assiste à une convergence de la communication et de la formation : les outils d'e-learning s'imposent progressivement, suscitent de l'engagement et sont désormais pour les RH les vecteurs privilégiés du changement en entreprise.

Grâce au nouveau système d'information hospitalier, nécessaire à mettre en place, IHMCA pourra développer l'apprentissage organisationnel, en intégrant les supports de formations utilisés, voire pérenniser les formations avec des forums, FAQ...

Conclusion

La fonction RH combine plusieurs rôles. Au quotidien, son expertise juridique et sociale, lui permet d'accompagner la direction pour assurer une stabilité administrative des contrats de travail, des conventions collectives, des IRP...

D'une fonction contingente, elle est devenue stratégique : la fonction RH dispose aussi aujourd'hui d'un rôle stratégique fort. Elle est considérée comme un agent moteur du changement.

Toute structuration cohérente de la réponse peut être acceptée, par exemple :

PARTIE 1 – Les RH, un rôle support dans l'accompagnement du changement

A – Missions classiques des RH

B – Un rôle d'assistance pour la création de valeur

PARTIE 2 – Les RH, un rôle moteur à l'initiative du changement organisationnel

A – La fonction RH agent du changement

B – La fonction RH au service du changement continu d'une organisation apprenante.

4. Observations sur la forme et sur le fond

Remarques sur la forme

Les copies sont, pour la majorité d'entre elles, bien présentées : soignées, lisibles, structurées, rédigées dans un registre de langue approprié et correct sur les plans de l'orthographe et de la grammaire. L'amélioration constatée lors de la session antérieure se confirme. En effet la structuration de la plupart des copies est pertinente, en lien avec les questions posées. La maîtrise grammaticale et syntaxique est conforme aux attendus de la part de candidats présentant un concours de l'enseignement et traduit une réelle prise en compte des remarques du jury.

Certaines copies demeurent cependant très en deçà de ce que le jury est en droit d'attendre pour un concours : l'orthographe doit être soignée au moyen d'une relecture attentive.

Le candidat répond aux différentes questions en identifiant clairement chaque question. Les réponses sont argumentées et justifiées. Si aucun formalisme n'est attendu, les réponses présentées sous forme de rubriques, tableaux, ou prenant appui sur des modèles organisationnels ou ressources fournies permettent de mettre en évidence les qualités d'analyse, de structuration et de synthèse du candidat.

Quelques candidats proposent encore une partie introductive au cas, ce qui constitue une perte de temps dans la mesure où seules les réponses apportées aux questions posées sont évaluées. Il est rappelé qu'introduction et conclusion générales ne sont pas attendues.

Remarques sur le fond

Le jury a constaté un niveau des copies sensiblement identique à celui de la session 2017. La plupart des candidats ont traité l'ensemble des dossiers du cas.

Dans le **dossier 1**, le jury a apprécié la capacité des candidats à proposer un diagnostic structuré mettant en évidence les points positifs et négatifs de chacune des deux structures. Les meilleures copies ont su clairement identifier les grands enjeux du rapprochement et proposer des axes d'amélioration en prenant judicieusement appui sur les éléments pertinents issus des annexes proposées.

Dans le **dossier 2**, les bonnes copies ont clairement identifié les deux contraintes dans leur analyse globale. Quelques copies ont su efficacement mobiliser les outils du SI en adéquation avec les différentes étapes de la spirale de Nonaka et Takeuchi.

Dans le **dossier 3**, le jury a particulièrement valorisé les copies s'inscrivant dans une perspective chronologique mettant en évidence l'étape préalable à la fusion ainsi que sa mise en œuvre.

Dans le **dossier 4**, les bonnes copies ont démontré une capacité à exploiter les ressources annexées et à faire une analyse globale et contextualisée de la situation. Quelques copies ont réussi à proposer des solutions opérationnelles pertinentes.

Enfin, dans le **dossier 5**, le jury a valorisé les copies qui ont réussi à mobiliser des apports théoriques pertinents sur le changement organisationnel tout en les contextualisant.

Toutefois, des réponses peu en lien avec le contexte, trop générales ou inadaptées au cas sont encore proposées. Quelques candidats n'ont pas compris la problématique du cas ou n'ont pas interprété correctement les questions posées ce qui se traduit par des réponses hors sujet, un placage de connaissances non contextualisé (souvent inspiré des sujets des sessions précédentes) ou l'utilisation (voire la recopie) maladroite de la base documentaire fournie.

Certains candidats ne savent pas réaliser un diagnostic interne clair et structuré, la réponse se limitant à un simple constat, sans évaluation. L'identification des grandes tendances du diagnostic interne est essentielle pour bien cerner la problématique générale du sujet, dont plusieurs aspects sont développés dans les questions suivantes. Il est nécessaire de rappeler que les questions sont organisées en fonction du fil directeur de la problématique.

Des difficultés ont été relevées sur les questions 3 et 5 qui nécessitaient de mobiliser et contextualiser les concepts et théories adaptés à un cas d'entreprise spécifique. Les copies font ainsi apparaître la difficulté des candidats à transposer un cadre théorique au cas proposé. Les candidats doivent ainsi fournir une analyse approfondie des documents sans paraphrase.

L'exploitation des données chiffrées des annexes 3, 4, 6 et 7 a été source de difficultés pour certains candidats. La maîtrise de ces outils est essentielle afin d'enrichir la réflexion sur les problématiques RH. Toutefois, certains candidats proposent des outils opérationnels (une comme grille d'évaluation) sur les questions 5 ou 7 alors que ce n'était pas le propos.

Un certain nombre de candidats n'ont pas traité toutes les questions, soit par manque de maîtrise des concepts, soit en raison d'une mauvaise gestion du temps. Le dernier dossier est ainsi souvent traité de façon trop succincte.

Il est indispensable d'exploiter les annexes et ressources fournies afin de proposer des réponses structurées et adaptées.

5. Conseils aux candidats

Avant l'épreuve :

L'épreuve de Sciences de gestion place le candidat dans un contexte professionnel réel. Il est confronté à une problématique à laquelle il doit répondre en mobilisant des ressources (concepts, outils, ...). Cette étude prend appui sur des concepts issus des sciences de gestion, du management des organisations et des systèmes d'information de gestion. Ce travail exige de solides bases notionnelles.

Les candidats doivent faire une lecture attentive des rapports de jury, afin de s'imprégner des attentes de l'épreuve.

Un entraînement régulier, en temps limité, à partir de sujets d'examens du supérieur en économie-gestion et bien entendu sur les sujets des années antérieures du concours est donc indispensable pour gérer au mieux le temps imparti.

Un travail sur l'analyse des questions à traiter en interprétant convenablement les verbes d'action et en maîtrisant le vocabulaire scientifique et technique adapté à la spécialité est indispensable.

Le candidat veillera à éviter un réemploi systématique et irréfléchi des notions ou outils de gestions proposés dans les cas des années antérieures.

Pendant l'épreuve :

Une première lecture globale du sujet permet d'appréhender le contexte du cas proposé dans son ensemble et de percevoir le fil conducteur du sujet. Le candidat doit identifier au travers du questionnement proposé les thématiques abordées et la problématique du cas.

L'appropriation du contexte par le candidat est fondamentale, car seules les informations et connaissances correspondant à la problématique du cas doivent être mobilisées.

De même, il est essentiel d'identifier précisément les attendus de chaque question en interprétant convenablement les verbes d'action et mots-clés utilisés afin d'éviter les contresens, les réponses hors sujet ou incomplètes.

Le candidat doit évaluer rapidement le temps qu'il est possible de consacrer à chaque dossier et contrôler régulièrement son avancement pendant toute la durée de l'épreuve. Il est important que le candidat traite l'ensemble des questions.

Des apports théoriques pertinents sont attendus dans la copie, particulièrement lors de la dernière question. Ces apports doivent être en lien avec la thématique et le contexte d'organisation proposé et ne peuvent en aucun cas se limiter à un étalage de connaissances.

Les ressources fournies doivent être mobilisées avec méthode. En effet, chaque document annexé est une aide pour répondre au questionnement proposé. Il s'agit pour le candidat de comprendre l'utilité du document, et en quoi il apporte une valeur ajoutée pour élaborer la réponse attendue. Dès lors, le candidat doit être en capacité d'exploiter la ressource en l'adaptant au contexte pour construire sa réponse.

Un temps de relecture doit être réservé afin de détecter et corriger les fautes de français : conjugaison, grammaire, orthographe, syntaxe, etc., ce sont des compétences primordiales pour exercer le métier d'enseignant.

La forme doit également soutenir le fond, par des éléments de mise en forme (soulignement, titres, sous-titres...), de tableaux, qui permettent de structurer le propos et l'argumentation. Le candidat ne doit pas oublier qu'en tant que futur enseignant, sa capacité à structurer ses propos et à mettre en évidence les éléments clés en s'appuyant sur des outils visuels est importante.

Ainsi, la question 1 attendait du candidat qu'il établisse un diagnostic interne des deux structures en mettant en évidence les grandes tendances. Un document synthétique sous forme de tableau, mettant en parallèle les deux structures avec une mise en évidence des tendances clés, était une approche particulièrement pertinente.

Également, sur la question 4, plutôt que de préférer une rédaction parfois longue et confuse, le recours à un outil sous forme de tableau semblait plus adapté afin de mettre clairement en perspective la situation actuelle et les contraintes.

De même, la question 7 attendait du candidat une réflexion sur le niveau de compétences des salariés du futur service diététique. Une ressource proposait explicitement un cadre d'analyse des compétences que le candidat pouvait utilement mobiliser en respectant et en mettant clairement en évidence sous forme de plan le niveau de structuration proposé (analyse verticale, analyse horizontale). Chaque niveau d'analyse devait s'appuyer sur l'interprétation d'indicateurs pour terminer par une analyse globale.

Enfin, pour la dernière question, qui appelle généralement à un bilan sur la problématique du cas, le jury rappelle qu'il est attendu du candidat qu'il soit en capacité d'appliquer et de contextualiser une ou des théories spécifiques.

Le jury rappelle aussi que la contextualisation, demandée pour cette épreuve, consiste en l'interprétation du cas avec des notions, des concepts ou des théories. Ainsi, **il est nécessaire d'expliquer le lien entre les éléments de réponses et les notions, des concepts ou les théories utilisées.**

6. Repères bibliographiques

Programme des concours externes et internes du Capet-Cafep :

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid100820/les-programmes-des-concours-enseignants-second-degre-session-2019.html>

Définition des compétences à acquérir par les professeurs, documentalistes et conseillers principaux d'éducation pour l'exercice de leur métier :

<http://www.education.gouv.fr/cid52614/menh1012598a.html>

Sujets et rapports de jury des sessions précédentes :

<http://www.education.gouv.fr/cid4927/sujets-des-epreuves-admissibilite-rapports-des-jurys.html>

Le référentiel du BTS Support à l'action managériale :

https://www.sup.adc.education.fr/btslst/referentiel/BTS_Support_action_manageriale.pdf

Documents d'accompagnement de la rénovation BTS Support à l'action managériale :

<https://cocom.ac-versailles.fr/spip.php?rubrique313>

Pour compléter cette préparation et actualiser ses connaissances et les resituer dans des contextes d'organisation, la lecture régulière de revues et magazines spécialisés est incontournable et notamment :

- *Economie & Management*
- *Challenges*
- *01net*
- *Liaisons sociales*
- *Enjeux, les Echos*
- *L'Usine nouvelle*

Pour aller plus loin, le candidat doit approfondir ses connaissances de base à l'aide des manuels universitaires. Citons notamment pour exemple :

En **management et stratégie** :

- *Notions fondamentales de management*, M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuzza, Foucher
- *Management stratégique*, J-P. Helfer, M. Kalifa, J. Orsoni, Vuibert
- *Conduite du changement*, D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez, A. Vas, Dunod
- *Les organisations, Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines
- *Organisation, théories et pratiques*, Yves-Frédéric Livian, Dunod
- *Stratégie d'entreprise*, J. Bouglet, Gualino
- *Stratégie*, A. Desreumaux, X. Lecocq, V. Warnier, Pearson Education
- *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, J.-L. Magakian, M.A. Payaud, Bréal
- *Management interculturel, stratégie, organisation, performance*, O. Meier, Dunod.
- *Manager dans la diversité culturelle*, B. Théry, Editions d'Organisation.
- *Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter*, Éric Milliot, « *Management & Avenir*, CAIRN Info, 2005
- *Mayrhofer, Ulrike (2013). Management of multinational companies: a french perspective basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, Éric Milliot, M@n@gement, CAIRN Info, 2013*
- *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan* Christoph Barmeyer, Ulrike Mayrhofer, *Management & Avenir, CAIRN Info, 2009*
- <https://geert-hofstede.com/>

En droit :

- *Lamy – Droit de l'entreprise*

Voir également les références bibliographiques citées infra

En système d'information :

- *Management des systèmes d'information*, K. Laudon, J. Laudon, Pearson Education
- *Management d'un projet de système d'information : principes, techniques, mises en œuvre et outils*, Morley, Dunod,
- *Manager la sécurité du système d'information*, M. Bennisar, A.Champenois, P. Arnould et T. Rivat, Dunod
- *Projet de système d'information*, Alain Lecoœur, Bernard Quinio, Vuibert
- *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Marciniak et Rowe, Economica
- *L'évolution d'internet, le web 2.0*, La Documentation française
- *Jean-Pierre Bouchez, L'entreprise à l'ère du digital. Les nouvelles pratiques collaboratives*, Bruxelles, De Boeck

En gestion des ressources humaines :

- *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Thevent, Dejoux, Marbot, Bender
- *Gestion des Ressources Humaines*, J-M. Peretti, Vuibert
- *Gestion des Ressources Humaines, Principes généraux et cas pratiques*, J-P. Citeau, Y. Barel, Sirey Université
- *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*, J.-L. Magakian, C. Barmeyer, X. Bouziat, A. Hounounou, S. Le Loarne, Bréal
- *La Gestion des Ressources Humaines*, Loïc Cadin, Francis Guérin – Les Topos, Dunod
- *Toute la fonction RH – Savoir – savoir*
- *Gestion internationale des ressources humaines*, M. Barabel et O. Meier, Dunod.
- *La force des cultures*, Philippe d'Iribarne, Gallimard, « Le Débat », CAIRN Info, 2009
- *Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international*, Université Paris Dauphine, Florence FRIEDMAN, Patricia HART, Isabelle VERRIER, 2005
- *Gestion internationale des ressources humaines : pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux*, JAUSSAUD Jacques, SCHAAPER Johannes, ZHANG Zhong-Yu
- *Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale*, Jean Luc Cerdin et Marie le Pargueux, management et avenir, cairn info, 2009
- *Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse*, XIème congrès de l'AGRH

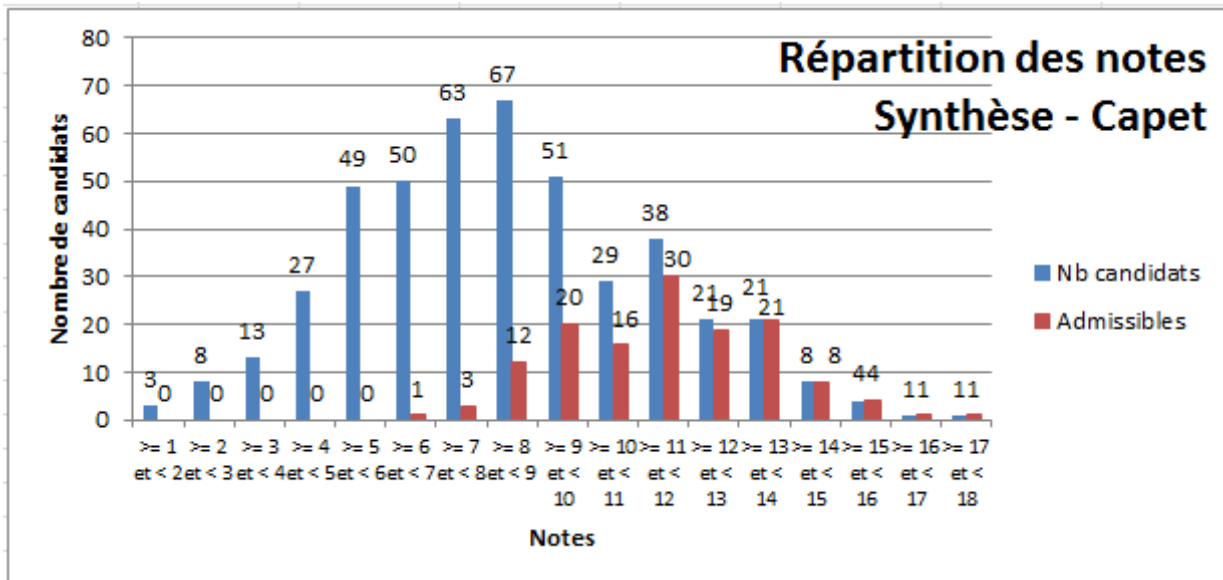
B. Épreuve de synthèse

1. Résultats

Moyenne générale : 8,13 / 20

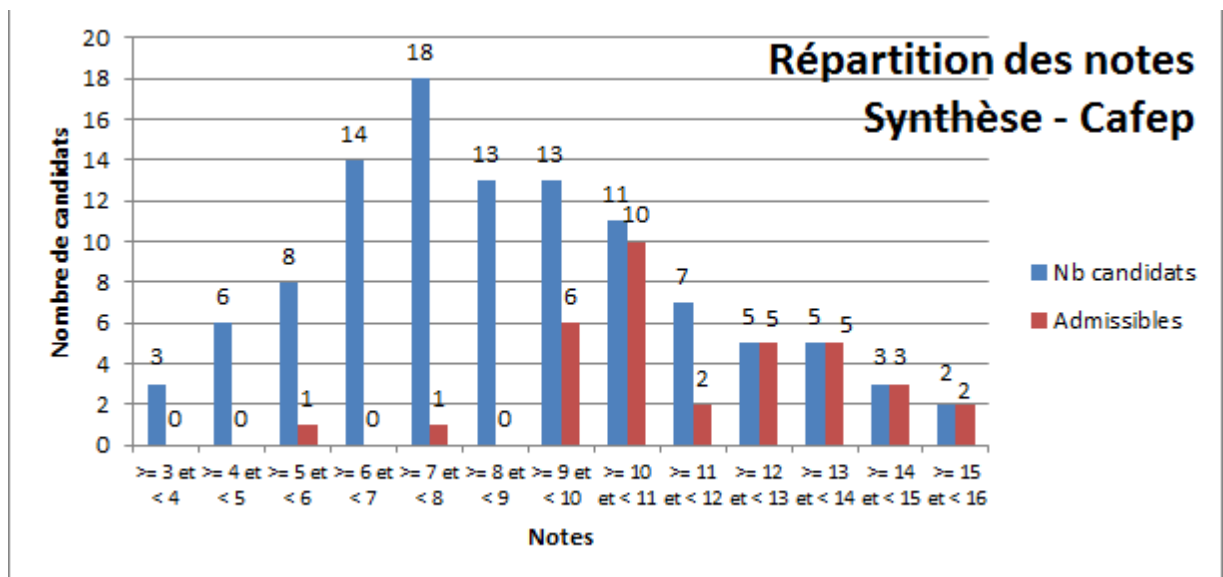
Note la plus haute : 17 / 20

Note la plus basse : 01 / 20



Note la plus haute parmi les candidats admissibles : 17 / 20

Note la plus basse parmi les candidats admissibles : 06 / 20



Note la plus haute parmi les candidats admissibles : 15,5 / 20

Note la plus basse parmi les candidats admissibles : 06 / 20

2. Présentation du sujet

L'épreuve se compose de deux parties :

- d'une part, une note de synthèse à partir d'un dossier documentaire de dix à quinze pages fourni au candidat ;
- d'autre part, des réponses argumentées à une série de questions d'ordre économique ou à une série de questions d'ordre juridique.

Chacune des parties vise à évaluer un ensemble de connaissances et de capacités constitutives des compétences professionnelles d'un futur enseignant d'économie et gestion.

3. Éléments de correction

NOTE DE SYNTHÈSE

Le thème du dossier documentaire était « Le management des connaissances dans les grandes entreprises françaises ».

Le candidat devait présenter une note de 1 300 mots (+/- 10 %), organisée, problématisée et au raisonnement progressif, à partir d'un dossier de 15 pages comprenant 12 documents.

Le dossier documentaire présentait un ensemble de documents variés, par leur nature (textes, schéma et retranscription de vidéo) et par leurs sources (articles de presse, extraits d'ouvrages, publications sur internet et scientifiques...).

Les candidats étaient invités à examiner l'évolution historique du management des connaissances dans les grandes entreprises françaises tant à travers ses enjeux que ses modalités théoriques et pratiques de mise en œuvre. En effet, le management des connaissances est devenu un véritable enjeu stratégique et ses modalités évoluent pour favoriser durablement la compétitivité des grandes entreprises françaises.

Ainsi, tant dans une logique méthodologique liée à la nature de l'épreuve que dans des perspectives pédagogiques et historiques, la restitution du dossier documentaire pouvait s'articuler autour de trois idées centrales.

D'une part, l'analyse des motivations incitant les grandes entreprises à développer le management des connaissances était nécessaire. Les priorités chronologiques du management des connaissances devaient être clairement identifiées : la conservation des connaissances pour limiter la perte des savoirs et maximiser la performance par la mobilisation d'une stratégie défensive de gestion des connaissances ; le partage des connaissances pour accélérer le processus d'innovation, le développement d'un avantage concurrentiel par l'utilisation d'une stratégie plus offensive de gestion des connaissances.

D'autre part, l'analyse historique de l'évolution des modalités théoriques et pratiques du management des connaissances devait être explicitée. La prise en compte des connaissances explicites (verbalisées, formalisées, facilement transmissibles) et tacites (issues de l'expérience, difficilement verbalisables) par les grandes entreprises suit en effet un processus de conversion des connaissances, représenté par Nonaka et Takeuchi sous le schéma de « la spirale de conversion des connaissances ».

Les grandes entreprises s'appuient alors sur ce modèle pour adopter une double approche du management des connaissances : l'une centrée sur la capitalisation des savoirs en extériorisant et en combinant les savoirs explicites (mobilisée prioritairement au cours des années 1990 et 2000 par les entreprises bureaucratiques et industrielles pour élaborer des bases de données, des procédures, des guides...) ; l'autre axée sur le partage des savoirs par la socialisation et l'internalisation des savoirs tacites dans les sociétés souhaitant supprimer les silos organisationnels (Lafarge, Keolis, Orange mettent en place des plateformes collaboratives, des réseaux sociaux d'entreprise ou des communautés de pratiques professionnelles).

Enfin, les conditions de réussite du management des connaissances devaient être présentées. Certaines entreprises (Orange, Keolis) ont introduit une véritable démarche de conduite de changement culturel de gestion

des connaissances en l'intégrant directement dans leur plan stratégique. Elles mobilisent d'une part une méthode rigoureuse d'analyse et de structuration des connaissances (audit du patrimoine de connaissances à partir de la méthode MASK, identification des freins et des résistances au changement) et responsabilisent d'autre part tous les acteurs dans les processus de management des connaissances (contribution de tous les acteurs au développement du management des connaissances, création d'une nouvelle fonction transversale, le community manager constituant la clé de voûte de son fonctionnement).

L'introduction de la synthèse nécessitait de contextualiser l'environnement des grandes entreprises françaises, entrées dans une économie de l'innovation fondée sur la connaissance. Leur performance repose sur leur capacité à créer, à capitaliser et à partager la connaissance. Elle supposait également de définir le management des connaissances et les grandes entreprises françaises.

Le corpus documentaire amenait à démontrer que les grandes entreprises françaises ont pris progressivement conscience des enjeux stratégiques de la gestion des connaissances et de la nécessité d'exploiter l'ensemble du patrimoine des savoirs explicites et tacites disponibles.

Pour répondre à cette problématique, plusieurs plans pouvaient être développés. L'articulation des idées pouvait s'appuyer sur l'évolution historique des formes du management des connaissances, de la structure en silo - méthode classique de management des connaissances explicites - (A), à la structure plus collaborative des savoirs - méthode contemporaine de management des savoirs tacites - (B).

Le candidat pouvait également orienter sa démonstration en analysant l'évolution des enjeux stratégiques de la gestion des savoirs (A), incitant les grandes entreprises à mobiliser une dualité d'approches du management des connaissances (B) générant des changements culturels et organisationnels (C).

QUESTIONS DANS LE DOMAINE ECONOMIQUE OU JURIDIQUE

Questions économiques

Question 1 : En quoi la connaissance est-elle un moteur de la croissance économique ?

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps, la notion de connaissance (actif immatériel pour les entreprises) qui est la combinaison de l'expérience et du savoir des hommes et qui, par voie de conséquence, est source de progrès technique et d'innovation pour les économies. Dans un deuxième temps, après avoir appréhendé la notion de croissance à travers la définition d'un indicateur économique (PIB), il convenait de présenter la connaissance comme facteur d'une nouvelle forme de croissance. Pour cela, le candidat devait s'appuyer sur le concept de croissance endogène et présenter l'action publique comme élément déterminant de cette nouvelle forme de croissance (à travers notamment les dépenses d'éducation et de recherche). Ce développement amenait les candidats à présenter l'avènement de l'économie de la connaissance comme nouveau mode de développement économique s'appuyant sur l'essor des technologies de l'information et du numérique (circulation et diffusion de l'information et de la connaissance).

Le candidat pouvait s'appuyer sur certaines théories économiques incontournables : Barro & Lucas (rôle de l'action publique dans l'éducation et les infrastructures), Romer et Lucas (théorie de la croissance endogène).

Question 2 : Comment le capital humain impacte-t-il la productivité d'un pays ?

Pour répondre à cette question, le candidat devait tout d'abord définir le capital humain (les hommes disposant d'aptitudes et de compétences : savoir, savoir-faire et savoir-être, qui représentent ainsi une sorte de capital). La deuxième définition portait sur la notion de productivité désignant le rapport entre la production obtenue et les ressources mises en œuvre pour la réaliser.

Ensuite le développement s'articulait autour du lien entre capital humain et productivité dans les pays industrialisés. La formation, l'éducation et l'expérience contribuent mécaniquement à accroître la productivité du facteur travail, ce qui contribue à la croissance économique. L'économie de la connaissance est source aujourd'hui de productivité dans les pays du G7 dans une proportion allant de 15% à 90% selon les sources considérées. Le deuxième axe de développement portait sur le rôle crucial des autorités publiques dans le maintien et la stimulation de ces gains de productivité sur le long terme par des politiques publiques (éducation, formation et aide à la recherche et au développement).

Dans cette partie, le candidat pouvait s'appuyer sur des théories et concepts économiques : Gary Becker (capital humain), Robert Lucas : les investissements sur le long terme en termes d'éducation, formation et apprentissage génèrent des externalités positives sources de rendements croissants pour les économies).

Question 3 : La connaissance constitue-t-elle un bien public mondial ?

Pour la troisième question, il convenait de définir les concepts-clés, la connaissance et les biens publics mondiaux (BPM). La connaissance est protéiforme (croisement entre l'expérience, le savoir et le niveau de formation des individus). Le BPM correspond selon Kindleberger à l'ensemble des biens accessibles à tous les États qui n'ont pas nécessairement un intérêt individuel à les produire.

Il convenait ensuite de présenter les propriétés de la connaissance comme bien public mondial à travers les critères de non rivalité et de non exclusivité, conformément à la définition de Samuelson.

La connaissance présente un caractère cumulatif du fait de l'accumulation des nouveaux savoirs. Ces propriétés font de la connaissance un bien public porteur d'externalités positives (par exemple : la recherche fondamentale diffusée dans les revues scientifiques).

Enfin un élément de réponse attendu portait sur le rôle des États et des institutions internationales (ONU, UNESCO, OMPI) en tant que régulateurs de ce BPM. Il s'agit en effet de freiner la privatisation des savoirs (brevet des pays du nord) et de diffuser vers les pays du sud cette connaissance comme un bien public mondial.

Questions juridiques

Question 1 : Dans quelle mesure le système légal de formation professionnelle favorise-t-il l'adaptation à l'emploi ?

Cette première question, portant sur le cadre juridique de la formation professionnelle et sa relation avec l'adaptation à l'emploi, nécessitait, dans un premier temps, de faire référence aux règles juridiques régissant la formation professionnelle (code du travail, droit négocié, jurisprudence...) et aux actions d'adaptations à l'emploi.

Ensuite, en s'appuyant sur quelques exemples de dispositifs de formation (plan de formation, CIF, CPF, CPA, VAE...), il s'agissait de démontrer que la formation est une obligation pour l'employeur qui assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail alors que du côté des salariés, elle est un droit et une obligation. Les bonnes copies ont su mettre en évidence l'importance de la formation, comme facteur essentiel de l'employabilité des travailleurs.

Question 2 : Quelle est l'étendue de la protection du droit d'auteur dans l'univers numérique ?

La question nécessitait d'abord de définir les concepts fondamentaux (droit d'auteur, principe de protection du droit d'auteur), avant de préciser les composantes et les conditions de la protection du droit d'auteur.

Ensuite, il convenait de mener une réflexion sur la fragilisation des droits d'auteur qui justifie un renforcement de la protection, notamment les mesures de recommandation HADOPI et la sanction de la contrefaçon.

Question 3 : La connaissance est-elle protégée par le brevet d'invention ?

En l'absence de définition juridique de la connaissance, il était possible de reprendre une conception managériale ou économique. En revanche, la notion de brevet d'invention et le mécanisme de la protection (dépôt d'un brevet/INPI) devaient être précisés.

Ensuite, la réponse argumentée à la question dépendait de la conception de la connaissance retenue (connaissance générale, connaissance spécifique) :

- La connaissance générale n'est pas protégée par le brevet d'invention, car beaucoup de connaissances sont accessibles librement. Dans ce cas, l'accès à la connaissance ne relève pas d'une logique de marché et peut répondre au critère de non-exclusion. De ce fait, la connaissance ne répond pas aux critères du brevet d'invention.
- La connaissance spécifique peut faire l'objet d'une protection par le brevet d'invention, car beaucoup de connaissances font l'objet d'une appropriation privée notamment par le dépôt d'un brevet. Cela est

particulièrement vrai pour les firmes qui font de la recherche et du développement. Elles demandent une protection de leur propriété intellectuelle par des brevets dont le but est d'empêcher l'exploitation des connaissances brevetées par des tiers non autorisés. En d'autres termes, le système de brevets rend excluable la connaissance spécifique.

4. Observations et conseils aux candidats

NOTE DE SYNTHÈSE

Attentes du jury

Le sujet invitait les candidats à s'interroger sur une problématique liée au thème « Le management des connaissances dans les grandes entreprises françaises » (cf. éléments de corrigé).

Le dossier documentaire présentait les enjeux stratégiques du management des connaissances pris en compte progressivement par les grandes entreprises françaises, les incitant à faire évoluer leurs méthodes de gestion des connaissances afin de faciliter le partage des savoirs.

Trois idées centrales étaient dégagées : l'analyse des enjeux stratégiques du management des connaissances ; l'analyse des modalités théoriques et pratiques de la gestion des connaissances ; la prise en compte de facteurs qui conditionnent la réussite des modèles de management des connaissances.

La synthèse est à présenter sous la forme d'un développement structuré, introduit et éventuellement conclu, respectant la longueur préconisée par l'énoncé. La note de synthèse est un exercice exigeant, nécessitant une bonne maîtrise méthodologique qui ne peut s'acquérir que dans le cadre d'une préparation rigoureuse et régulière à l'épreuve. Cet exercice exige des candidats qu'ils prennent en compte la totalité des documents pour en dégager les enjeux et une problématique. Le jury rappelle aux candidats que l'exercice de synthèse exclut tout apport extérieur aux idées contenues dans les documents. Cependant le candidat doit prendre appui sur ses connaissances disciplinaires et son capital culturel pour restituer avec justesse et structuration les éléments fournis dans le dossier. Tout propos ou point de vue personnel est rigoureusement à proscrire. Le candidat doit être en mesure de proposer une restitution fidèle et intelligible des idées essentielles présentes dans le dossier documentaire.

Si la synthèse comporte une dimension à la fois didactique et pédagogique, elle ne doit pas cependant donner lieu à la présentation d'une séquence d'enseignement, ni évoquer expressément les difficultés didactiques susceptibles d'être rencontrées par les élèves ou les dispositifs pédagogiques susceptibles d'être mobilisés. La préoccupation didactique et pédagogique doit apparaître aussi bien sur le fond que sur la forme par un effort d'organisation des idées et d'explicitation des concepts mobilisés. C'est dans cette perspective pédagogique que le candidat est amené à sélectionner et à hiérarchiser les notions puis à déterminer leur place dans le plan de la synthèse. La rédaction de titres aux différentes parties de la synthèse n'est pas exigée, mais cette pratique, associée à une formulation précise et pertinente, permet dans certains cas de clarifier utilement le propos. Le choix du plan permet alors d'apprécier la compétence du candidat à organiser et articuler les idées essentielles des documents à travers une progression pertinente et cohérente.

Pour de futurs enseignants, une attention particulière doit notamment être apportée à l'orthographe, à la syntaxe et à la structuration du propos. Il s'agit là de compétences essentielles au métier de professeur.

Analyse des synthèses des candidats

Dans l'ensemble, le jury apprécie que les candidats proposent des notes de synthèse qui relèvent exclusivement du champ disciplinaire à savoir le management des organisations. Les copies présentant des résumés par document, dans l'ordre du dossier, sous forme d'énumération sont devenues rares (ce type de copies ne permet pas une réflexion suffisamment aboutie).

Le jury souligne également que le respect de la consigne relative au nombre de mots (1300 mots +/- 10 %) est majoritairement observé.

Il est attendu des candidats un effort en termes de définition, de problématisation et de structuration des idées. Certaines introductions comportent une définition incomplète et imprécise des notions clés du thème proposé. Une

attention particulière doit être apportée à la formulation de la problématique, le jury a rencontré des formulations trop partielles qui n'incluaient pas la dimension historique du sujet ou traitaient uniquement les enjeux ou les moyens sans établir de corollaires.

De plus, le jury invite les candidats à ne pas paraphraser les idées essentielles contenues dans les documents et à davantage les analyser afin d'établir un raisonnement progressif et cohérent. Il faut mobiliser les contenus scientifiques pour analyser et exploiter les documents de manière pertinente et utiliser tous les documents et notamment ceux qui décrivent les notions fondamentales du sujet.

Trop peu de candidats ont appréhendé le thème du management des connaissances dans les grandes entreprises françaises, notamment dans le cadre de la perspective historique des notions.

Les candidats doivent veiller à respecter les règles élémentaires relatives à l'orthographe, à la syntaxe, à la ponctuation. Une relecture attentive est nécessaire.

Conseils aux candidats

Le travail de préparation à cette épreuve doit s'orienter dans deux directions : consolider ses compétences méthodologiques en réponse aux exigences d'une note de synthèse d'une part ; et approfondir les connaissances disciplinaires en management d'autre part.

Le jury invite les candidats à **développer leurs capacités à produire une argumentation structurée et nourrie, combinée à un développement problématisé**. Pour être fructueux, ce travail méthodologique doit s'appuyer sur des connaissances solides, permettant aux candidats de comprendre le sujet, d'en dégager les enjeux, de le contextualiser, de mettre en lien les idées afin de construire une problématique et un plan pertinents. Pour se préparer à cette épreuve, les candidats doivent donc consolider et actualiser leurs connaissances en management des organisations conformément au programme du concours. Il est impératif que les candidats s'astreignent à analyser les enjeux de la question du sujet afin d'en traiter tous les aspects au moyen d'une véritable problématisation.

En particulier, le jury souligne que les copies proposant des problématiques pertinentes suivies d'un plan complet et cohérent, sont le fait de candidats ayant démontré leur maîtrise des notions clés abordées dans le thème par la définition précise et complète qu'ils en donnent dans l'introduction. Il est rappelé, sur ce point, que le candidat ne peut miser sur le dossier documentaire pour lui fournir lesdites définitions. Le jury recommande aux candidats de lire et d'analyser les programmes de management du cycle terminal de la série STMG et de BTS afin de s'imprégner du cadre pédagogique dans lequel devront s'inscrire leurs futurs enseignements et qui les guidera dans la structuration de leur synthèse.

Il est recommandé également aux candidats de s'entraîner à l'épreuve de synthèse à partir de guides méthodologiques (cf. repères bibliographiques) pour s'accoutumer à cet exercice omniprésent dans la pratique de l'enseignant.

Enfin, les candidats doivent s'efforcer de produire un travail attestant de leur capacité à s'exprimer clairement et correctement à l'écrit, dans une copie à la présentation et la structuration soignées.

QUESTIONS DANS LE DOMAINE ECONOMIQUE OU JURIDIQUE

Les questions peuvent être en rapport avec le thème de management abordé dans la première partie, mais n'impliquent pas l'exploitation du dossier documentaire.

Attentes du jury

Cette partie de l'épreuve vise à évaluer la maîtrise par le candidat de notions fondamentales des programmes d'économie ou de droit, sa capacité à mobiliser ses connaissances et à structurer ses propos.

Il est attendu d'un futur enseignant qu'il s'approprie le champ disciplinaire et qu'il mette en œuvre une méthodologie rigoureuse, des qualités didactiques et un langage clair, technique et précis pour répondre aux questions.

Dans les deux champs disciplinaires, le candidat peut intégrer à sa réponse des éléments d'actualité, mais ceux-ci ne se substitueront pas aux connaissances disciplinaires dont il s'agit de vérifier la maîtrise.

Le jury attend notamment :

- des réponses débutant systématiquement par une phase de définitions claires, précises et incontestables des notions juridiques ou économiques présentes dans le libellé des questions ;
- le développement de solides arguments, catégorisés, organisés et hiérarchisés ;
- un effort de précision et de clarté.

En économie, les références aux auteurs et théories sont particulièrement attendues et appréciées. Les concepts et les mécanismes économiques doivent être explicités.

En droit, une réponse ne saurait être complète sans s'appuyer sur les mécanismes juridiques et sans présenter les sanctions civiles et/ou pénales afférentes aux règles applicables présentées par les candidats.

L'esprit de synthèse et la concision sont des qualités qui facilitent la compréhension des idées exposées ; compréhension renforcée par le style, l'orthographe et une présentation soignée.

Maîtrise des connaissances fondamentales, capacité à faire le lien avec l'actualité et à formuler un propos clair, complet et synthétique, constituent un ensemble de compétences que doit maîtriser un futur enseignant et que cette partie de l'épreuve vise à évaluer.

Analyse des réponses produites par les candidats

Les copies satisfaisantes sont souvent celles de candidats qui ont géré efficacement leur temps de travail afin de s'octroyer le temps suffisant pour traiter correctement, d'une part, la synthèse ET d'autre part, la totalité de la série de questions choisie.

Ces copies se caractérisent aussi par un respect des consignes attendues à savoir la définition des concepts clés associée à une maîtrise des compétences méthodologiques, notamment d'argumentation.

En revanche, certains candidats ne traitent aucune des deux séries de questions : économiques ou juridiques, ce qui pénalise fortement la copie, d'autant que la série de questions à portée didactique, est de plus en plus discriminante et déterminante pour l'admissibilité.

Enfin, en économie comme en droit, certaines réponses témoignent, parfois, de confusions et d'un manque de maîtrise des concepts de base et des références théoriques attendues. L'actualisation des connaissances est également souvent absente.

Conseils aux candidats

Les candidats doivent, pour préparer cette partie de l'épreuve :

- Apprendre à bien gérer le temps de l'épreuve afin de traiter toutes les questions.
- Maîtriser les connaissances économiques et juridiques fondamentales du programme du concours. Le jury tient à rappeler aux candidats qu'ils seront amenés, s'ils réussissent le concours, à enseigner l'économie et le droit au cours de leur carrière. La maîtrise des fondamentaux dans ces deux disciplines est donc indispensable.
- Renforcer leurs connaissances en suivant l'actualité économique, juridique et sociale. En effet, les exemples pertinents (jurisprudence, textes législatifs, rapports économiques, données statistiques) valorisent la prestation du candidat.
- Travailler la méthodologie : cerner les éléments de la question pour y répondre de façon pertinente et complète et éviter ainsi confusions, hors sujets et contresens ; débiter la réponse par des définitions précises qui amèneront la structure de la réponse ; développer les arguments en les catégorisant.

- Développer des qualités de raisonnement (clarté, précision, rigueur) et de rédaction (style, orthographe, soin).

5. Repères bibliographiques

Bibliographie pour travailler la méthodologie de la synthèse :

- *La note de synthèse* - P. Gévert, G. Castex, D. Tant – Ed CNED la documentation française, collection formation administration concours.
- *Note de synthèse catégories A et B* - G. Terrien, R. Leurion- Ed : Foucher, collection concours fonction publique.

Bibliographie pour travailler les notions et concepts juridiques, économiques et managériaux :

DROIT

Ouvrages :

Contrats civils et commerciaux, François Collart-Dutilleul, Philippe Delebecque, Dalloz.

Droit des obligations, B. Fages, LGDJ.

Droit des sociétés, A. Constantin, Mémento Dalloz.

Droit du travail, E. Peskine, C. Wolmack, LGDJ.

Droit de la consommation, J. Calais-Auloy et F. Steinmetz, Précis Dalloz.

Droit de la concurrence interne et communautaire, M. Malaurie-Vignal, Sirey.

Droit de la propriété intellectuelle, propriété littéraire et artistique, propriété industrielle, droit international, P. Tafforeau, Gualino éditeur.

Les Mémentos Dalloz pour les thèmes en relation avec le programme.

Revue :

Revue hebdomadaires ou mensuelles du Jurisclasseur (LexisNexis), par exemple, *Contrats, concurrence, consommation*

Revue Dalloz : Droit des sociétés, Droit du travail, Droit de l'Union Européenne

Sites Internet :

www.legifrance.gouv.fr

www.travail-emploi.gouv.fr

<http://vosdroits.servicespublic.fr>

www.economie.gouv.fr/dgccrf

<http://eur-lex.europa.eu/fr/index.htm>

ECONOMIE

Ouvrages :

Théories Economiques, M. Montoussé, éd. Bréal

Economie politique : 1. Concepts de base et comptabilité nationale, 2. Microéconomie, 3. Macroéconomie, J. Généreux, coll. Les fondamentaux, éd. Hachette Supérieur.

Principes de l'économie, G.Mankiw, éd. De Boeck

Microéconomie de l'emploi, M.Sabatier, Lesueur, éd. De Boeck.

Economie et mondialisation, JP Allegret, P.Le Merrer, Ed De Boeck

Economie politique contemporaine, Barel E., Beaux C., Kesler E., Sichel O., éd. Armand Colin.
Politique économique, Bénassy-Quéré A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J., éd. De Boeck.
Histoire des pensées économiques : les fondateurs / les contemporains, collection dirigée par A. Gélédan-Synthèse, éd. Sirey)
Micro-économie, Abraham-Frois G.- éd. Economica.
Les grandes questions d'économie et de finances internationales, F. Lemoine, P. Madies, T. Madies, éd. De Boeck
Économie contemporaine, Analyse et diagnostics, Lecaillon J-D. et al., éd. De Boeck.
Histoire des faits économiques, Brasseur J., coll. U, éd. Armand Colin.
Monnaie et financement de l'économie, M. Delaplace, éd. Dunod

Reuves :

- *Les Cahiers français*
- *Problèmes économiques*
- *Reflets et perspectives de la vie économique*
- *Revue économique*
- *Regards croisés sur l'économie*
- *L'économie politique*
- *Alternatives économiques*

Sites :

Il est conseillé d'actualiser les indicateurs chiffrés grâce à des sites tels que celui de l'INSEE, de l'OCDE...

<http://www.cae.gouv.fr> (conseil d'analyse économique)

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr> (abonnement gratuit à la lettre)

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports/presentation>.

<http://www.alternatives-economiques.fr>

<http://www.insee.fr>

<http://www.ocde.org>

http://europa.eu/index_fr.htm

<http://www.ofce.sciences-po.fr> (observatoire français de conjoncture économique)

MANAGEMENT

Ouvrages :

- *Notions fondamentales de management*, M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuzza, Foucher
- *Stratégor*
- *Les organisations, Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines
- *Organisation, théories et pratiques*, Yves-Frédéric Livian, Dunod
- *Stratégie d'entreprise*, J. Bouglet, Gualino
- *Stratégie*, A. Desreumaux, X. Lecocq, V. Warnier, Pearson Education
- *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, J.-L. Magakian, M.A. Payaud, Bréal

Reuves :

Economie & Management ; Revue française de gestion ; Challenges ; Capital ; 01net ; Liaisons sociales ; Enjeux les Echos ; L'Usine nouvelle.

IV. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES D'ADMISSION

Taux de présence global aux épreuves d'admission :

| Session | Candidats admissibles | Candidats présents | Taux de présence |
|---------|-----------------------|--------------------|------------------|
| 2016 | 187 | 170 | 90,91 % |
| 2017 | 206 | 179 | 86,89 % |
| 2018 | 171 | 141 | 82.46 % |

En outre, les épreuves d'admission s'appuie sur les programmes de la série STMG, ainsi que sur le référentiel du BTS Assistant de manager. Les candidats doivent en comprendre les objectifs, les enjeux, les méthodes pédagogiques et didactiques préconisées, ainsi que les modalités de certification.

Concernant, la **session 2019**, les épreuves s'appuieront sur le nouveau référentiel du BTS Support de l'action managériale.

A. Épreuve de mise en situation professionnelle

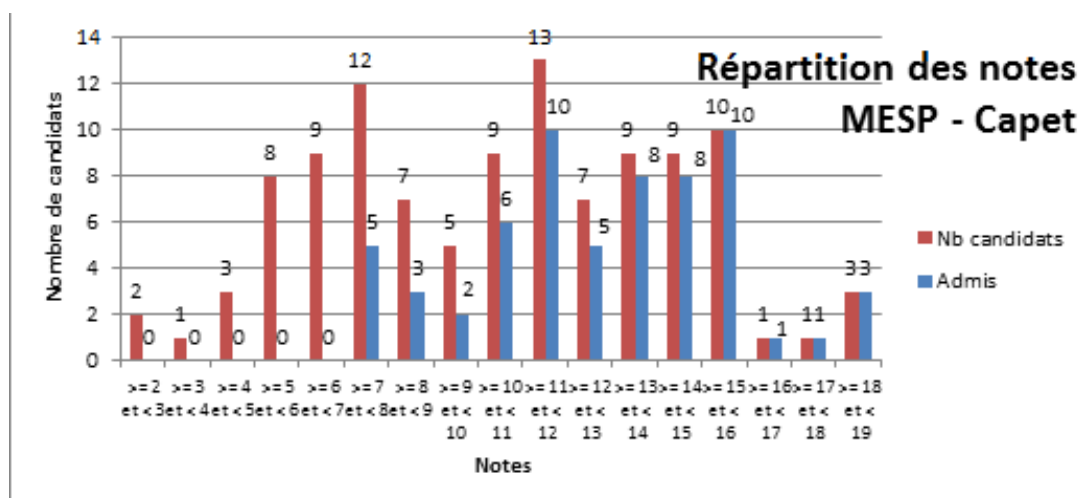
1. Résultats

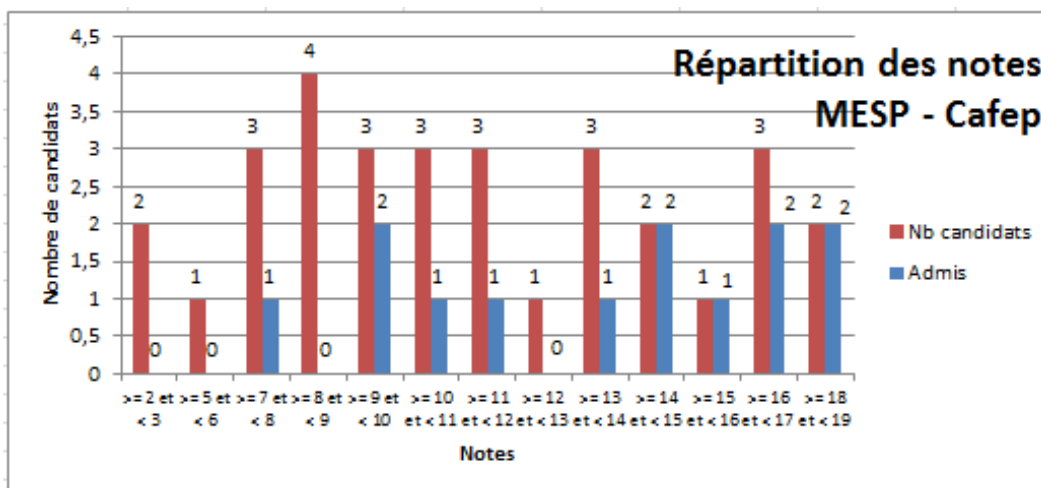
Nombre de candidats interrogés : 140
 Moyenne générale : 10,14 / 20
 Note la plus haute : 18 / 20
 Note la plus basse : 02 / 20

Note la plus haute parmi les candidats admis : 18 / 20
 Note la plus basse parmi les candidats admis : 07 / 20

Répartition des notes

| | N<6 | 6<=N<8 | 8<=N<10 | 10<=N<12 | 12<=N<14 | N>=14 |
|--------|-----|--------|---------|----------|----------|-------|
| Nombre | 20 | 20 | 20 | 28 | 20 | 32 |
| % | 14% | 14% | 14% | 20% | 14% | 23% |





Répartition des choix de sujets par les candidats

| Discipline choisie | Nombre de candidats | Répartition |
|--------------------|---------------------|-------------|
| Management | 62 | 44,3 % |
| Économie | 33 | 23,5 % |
| Droit | 45 | 32,2 % |

2. Présentation de l'épreuve

Arrêté du 19 avril 2013 fixant les modalités d'organisation des concours du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique (extrait) :

Les deux épreuves orales d'admission comportent un entretien avec le jury qui permet d'évaluer la capacité du candidat à s'exprimer avec clarté et précision, à réfléchir aux enjeux scientifiques, didactiques, épistémologiques, culturels et sociaux que revêt l'enseignement du champ disciplinaire du concours, notamment dans son rapport avec les autres champs disciplinaires.

1° Épreuve de mise en situation professionnelle.

Durée de préparation : trois heures ; durée de l'épreuve : une heure (présentation : trente minutes ; entretien : trente minutes) ; coefficient : 2.

L'épreuve consiste en la présentation et la justification de la démarche suivie pour la construction d'une séquence pédagogique. Celle-ci porte, au choix du candidat au moment de l'épreuve, sur le management des organisations, l'économie ou le droit. Une situation professionnelle explicite est fournie par le jury ; elle précise les conditions d'enseignement ainsi que des éléments de contexte relatifs aux élèves.

3. Observations et conseils aux candidats

Le sujet proposé par le jury peut concerner des activités pédagogiques variées : un cours, une activité à effectif réduit, une activité dans le cadre de l'Accompagnement personnalisé, un travail sur la méthodologie à acquérir... concernant une ou plusieurs notions relevant des programmes de première ou de terminale STMG ou de STS.

Au terme de sa préparation, le candidat est invité à présenter devant le jury sa mise en situation professionnelle pendant trente minutes.

La phase d'entretien, d'une durée de trente minutes également, permet au jury de revenir sur l'exposé du candidat et de l'amener à approfondir, expliciter, justifier certains aspects de sa proposition.

Lors de l'entretien, le candidat ne doit pas hésiter, si besoin, à revenir sur sa proposition initiale et à en modifier certains points.

Cet entretien permet de vérifier, d'une manière générale, les connaissances du candidat sur les concepts, outils et méthodes de la discipline. Le candidat doit se préparer à cette phase de l'épreuve dès la mise en loge afin de répondre clairement aux questions et sollicitations du jury.

Attentes du jury

Pour cette épreuve, le jury attend principalement que le candidat démontre des compétences didactiques, pédagogiques et de communication, et adopte une posture professionnelle.

Le candidat doit intégrer dans sa proposition, tout au long de son exposé, le contexte scolaire donné en tenant compte des éléments fournis dans le sujet (projet d'établissement, contexte d'enseignement, équipement...). Il ne doit pas se satisfaire d'une simple relecture du contexte, mais au contraire, montrer au jury comment il a pris en compte les éléments du contexte d'enseignement et de la mise en situation professionnelle proposés.

Le candidat doit s'interroger sur les objectifs à atteindre en s'appuyant sur « la mise en situation professionnelle » et **doit justifier dans une cohérence d'ensemble** :

- ✓ **ses choix didactiques** en tenant compte de la diversité de ses élèves/étudiants et de leurs acquis ;
- ✓ **ses choix pédagogiques** (activité individuelle, de groupe, travail collaboratif...) ;
- ✓ **ses supports et leurs utilisations** (documents, supports numériques, vidéos, schémas, graphiques, intervenants professionnels...)
- ✓ **ses modalités d'animation et d'évaluation.**

Le candidat doit impérativement maîtriser **les savoirs à mobiliser, les références théoriques** dans le cadre de sa proposition pédagogique et **les avoir actualisés**.

En s'adressant aux membres du jury, le candidat doit s'exprimer clairement, dans un registre de langue adapté. Il est important qu'il fasse preuve **d'écoute, de réactivité et de recul, voire de remise en question** par rapport au questionnement du jury.

Le candidat doit adopter **la posture d'un futur enseignant**, y compris au sein de l'équipe pédagogique et de son établissement.

Le respect du temps de l'exposé est important puisqu'il permet d'identifier des compétences de concision et de synthèse nécessaires dans l'exercice du métier de professeur.

Constats

Sur la forme, le jury observe que la majorité des candidats réalise un exposé structuré.

De nombreux candidats font preuve d'ouverture d'esprit et de bonnes capacités de communication, notamment en se détachant de leurs notes. Ils pratiquent l'écoute active lors de l'entretien avec le jury et font preuve de discernement, ce qui leur permet de répondre de façon pertinente aux questions posées.

Si une minorité de candidats fait l'effort de présenter des supports concrets en appui de leur proposition, en revanche, la majorité d'entre eux ne présentent pas de supports ou des supports trop peu diversifiés, voire préétablis, ne permettant pas de répondre spécifiquement aux objectifs de la séquence. Les supports doivent servir précisément les objectifs pédagogiques et opérationnels choisis par le candidat.

Plusieurs candidats exploitent avec pertinence la possibilité d'utiliser un ordinateur portable pour l'insérer dans une véritable stratégie de présentation et de communication avec le jury. Le jury note cependant que certains le conçoivent comme un support de lecture de notes, ce qui nuit à l'interactivité et à la posture d'échanges et de communication attendue d'un futur enseignant.

Enfin, quelques candidats n'adoptent ni une posture ni un registre de langue adaptés à un oral de concours de recrutement de l'Éducation nationale.

Sur le fond :

Concernant la proposition

Le jury note un effort des candidats pour prendre en compte les informations utiles et les contraintes imposées par le contexte d'enseignement.

Parfois, la présentation des candidats est encore stéréotypée et sans lien avec les éléments de contexte fournis par l'énoncé. Le candidat se contente alors, en introduction, d'un simple rappel, voire d'une simple lecture, de ces éléments de contexte sans véritablement les intégrer dans sa proposition didactique. La qualité de sa prestation en est ainsi réduite et risque de se faire au détriment du traitement du sujet lui-même.

Il arrive enfin que des candidats modifient délibérément le scénario proposé, le contexte, voire le sujet lui-même afin de l'adapter à une trame prédéfinie préparée à l'avance. Le jury ne peut recevoir favorablement de telles libertés du candidat vis-à-vis du sujet proposé.

Le jury observe qu'encore trop peu de candidats parviennent à présenter une proposition de séquence pédagogique complètement cohérente avec le sujet à traiter.

Lors de l'entretien, les sollicitations du jury peuvent permettre aux candidats de réorienter de manière pertinente leur proposition de séquence pédagogique.

Les séquences présentées sont parfois peu réalistes. Lorsque, les candidats abordent l'évaluation, ils se contentent souvent d'en énoncer les différentes formes, sans avoir réfléchi aux enjeux et aux modalités spécifiques induites par le contexte du sujet qui leur est proposé.

Les candidats doivent également intégrer dans leur proposition des savoirs notionnels, voire théoriques, dont on constate que la maîtrise est parfois insuffisante.

Le jury rappelle que la construction des notions prévues aux programmes ou référentiels ne peut se concevoir de façon théorique. L'approche des notions doit nécessairement passer par une observation et une analyse de situations ou phénomènes réels. Elle doit s'appuyer sur les problématiques des programmes et référentiels qui mettent en évidence les débats qui entourent la discipline et les enjeux, notamment sociétaux, qu'elles révèlent.

Concernant l'entretien

Lors de cette phase, de nombreux candidats se montrent réceptifs et font preuve d'une écoute active et d'adaptabilité. Le jury constate avec satisfaction que, dans l'ensemble, lors de l'entretien, les sollicitations du jury permettent aux candidats de réorienter de manière pertinente leur proposition de séquence pédagogique.

Même si certains d'entre eux paraissent déstabilisés par la démarche d'investigation du jury centrée sur l'argumentation et la réflexivité, l'entretien est souvent l'occasion pour le candidat de traduire sa capacité à prendre du recul sur sa prestation, d'analyser les choix qu'il a effectués et de procéder à une analyse réflexive.

Conseils aux candidats

Avant l'épreuve

Il est recommandé aux candidats de lire les rapports du jury des sessions antérieures, d'étudier les programmes et/ou référentiels, **les épreuves certificatives liées à ces enseignements** préambules compris, ainsi que les indications complémentaires et repères pour la formation fournis par le site Éduscol, pour mieux appréhender les fondements et les objectifs de l'enseignement en économie-gestion¹.

±

¹ Programmes de management, de droit et d'économie en STMG :

<http://eduscol.education.fr/cid59326/le-cycle-terminal-de-la-serie-stmg.html#lien1>

Indications complémentaires sur l'enseignement d'économie :

<http://eduscol.education.fr/cid59811/nouvel-enseignement-d-economie.html>

Indications complémentaires sur l'enseignement du droit :

<http://eduscol.education.fr/cid59341/l-enseignement-du-droit-en-stmg.html>

Afin de se préparer à l'épreuve, et notamment de bien appréhender les problématiques de gestion du temps, le jury conseille aux candidats de se soumettre à des entraînements. L'observation de classes de différents niveaux (STMG, STS) et les échanges avec des membres des équipes pédagogiques constituent également une modalité pertinente de préparation.

Il est conseillé aux candidats d'effectuer un travail de veille informationnelle et de suivre l'actualité afin de pouvoir mettre leur proposition en perspective avec le contexte juridique, économique et managérial actuel.

Enfin pour réussir cette épreuve, les candidats doivent maîtriser les concepts et contenus abordés dans les programmes et référentiels (STMG et STS).

Lors de la préparation

Il est impératif de lire attentivement l'intitulé du sujet, son contexte d'enseignement et sa mise en situation professionnelle, afin de délimiter les contours précis du sujet. La consultation du référentiel ou du programme est alors indispensable. Ce contexte d'enseignement et le scénario proposé déterminent la proposition de séquence.

Le contexte, le scénario ainsi que les objectifs fixés ne peuvent être modifiés de la propre initiative du candidat.

Le jury recommande aux candidats de se préparer à traiter des scénarios variés.

Pendant l'épreuve face au jury

Le jury conseille aux candidats d'inscrire l'exposé dans une proposition globale de séquence.

Les développements didactiques et pédagogiques doivent être évoqués dans leur mise en œuvre concrète. Leur pertinence doit être explicitée. Le recours à des extraits de manuels scolaires, de vidéos, ou d'articles de presse... comme supports à la séquence présentée est pertinent. Le recours à ces supports ne doit cependant pas s'effectuer au détriment d'une lecture attentive du programme ou référentiel correspondant, ainsi que d'une réflexion didactique et pédagogique sur l'approche proposée. Dans ce cas, le candidat doit montrer qu'il s'est approprié l'approche pédagogique choisie. Il doit être en mesure de justifier ses choix.

Les candidats doivent intégrer à leur présentation les modalités d'évaluation des élèves ou étudiants en lien avec les exigences du sujet en termes de niveau, de connaissances, de capacités ou de compétences. La maîtrise des notions mobilisées ne doit d'ailleurs pas être négligée par le candidat.

Chaque support présenté doit être accompagné des explications relatives à son mode d'exploitation avec les élèves ou étudiants. Ces explications doivent être rigoureuses et réalistes dans le contexte d'enseignement donné. Le recours au numérique peut, bien sûr, être proposé. Le candidat doit alors, comme pour toute autre proposition, justifier de sa pertinence.

Les outils de communication doivent permettre d'améliorer la communication avec le jury et non la desservir. Les candidats doivent donc s'assurer de la lisibilité de leurs supports.

Ils sont tenus d'apporter leur propre matériel (ordinateur, revues, ouvrages...). La salle d'interrogation peut être équipée d'un tableau blanc qui est, alors, à la disposition du candidat.

Enfin, afin de respecter l'équité entre les candidats, le jury ne souhaite pas une présentation détaillée des parcours professionnels.

Indications complémentaires sur l'enseignement du management :

<http://eduscol.education.fr/cid60739/le-nouvel-enseignement-de-management-des-organisations-en-stmg.html>

Référentiels des sections de techniciens supérieurs :

<https://www.sup.adc.education.fr/btslst/>

4. Exemples de sujets proposés

SUJET N°X (management)

Intitulé du sujet : Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

Cadre pédagogique

- Niveau : Terminale
- Série : STMG
- Spécialité : Ressources humaines et communication (RHC)

Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement :** lycée général et technologique, situé en zone urbaine, composé de 1700 élèves et étudiants. Cet établissement propose des formations au baccalauréat général (séries L, ES, et S) et à divers baccalauréats technologiques dont la série STMG. Le lycée propose également des formations post-baccalauréat, plusieurs sections de technicien supérieur dont la STS Assistant de manager et une classe préparatoire au Diplôme de Comptabilité et de Gestion (DCG). Il s'agit d'un établissement avec une mixité sociale importante, une partie des élèves sont issus de familles dont les parents sont de professions et de catégories socioprofessionnelles défavorisées. En 2017, le taux de réussite en série STMG est de 81% pour un taux académique de 85%.
- **Projet d'établissement :** Le projet est notamment axé sur la réussite des élèves/étudiants. Il consiste à mieux accompagner les élèves en difficulté, les préparer aux études supérieures, mais aussi à lutter contre l'absentéisme. Dans ce cadre, sont favorisés de nombreux projets à but pédagogiques, des interventions de professionnels, des voyages ou échanges avec plusieurs pays...

Mise en situation professionnelle

- Vous enseignez le management des organisations et la spécialité ressources humaines et communication dans cette même classe de terminale STMG. En management des organisations, vous intervenez 2 heures en classe entière et 1 heure en effectif réduit tous les 15 jours.
- **Caractéristiques de la classe :** classe de 32 élèves. Un tutorat a été mis en place dans cette classe et chaque élève est accompagné par un professeur référent.
- **Période :** mars.
- **Résultats acquis :** à ce stade de l'année, la majorité des élèves maîtrise les capacités du thème 6 « le processus et le diagnostic stratégiques ». Cependant un tiers de la classe connaît des difficultés importantes pour rédiger une réponse structurée et argumentée.
- **Scénario proposé :** vous avez commencé le thème 7 « la stratégie des organisations » et vous venez de traiter, en classe entière, le point 7.1 « quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ? ». Vous décidez de proposer une activité pour approfondir les différentes options stratégiques pour les entreprises, pendant l'heure à effectif réduit.
- **Équipement :** cet enseignement se déroule dans une salle équipée de 16 postes informatiques connectés à Internet, d'un poste professeur lui-même connecté à Internet, d'un vidéoprojecteur, d'enceintes et d'un tableau interactif.
- **Point de programme concerné :** thème 7 « la stratégie des organisations » - programme de management des organisations - Bulletin officiel n°12 du 22 mars 2012

Questionnement

- Vous présenterez une démarche didactique et pédagogique sur le sujet : « quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ? » dans le thème 7 « la stratégie des organisations ».
- Votre réflexion devra tenir compte de la diversité des élèves et du contexte professionnel fourni.
- Votre proposition précisera notamment les modalités de l'animation et de l'évaluation.

SUJET N°X (économie)

Intitulé du sujet : Les choix économiques, les besoins, les biens et les services, la rareté.

Cadre pédagogique

- Niveau : classe de première
- Série : STMG

Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement :** lycée général et technologique de 1200 élèves, situé en zone urbaine et proposant des filières générales L, ES, S, et deux séries technologiques : STI2D et STMG (spécialités : Ressources humaines et communication, Mercatique et Gestion et finance). Le lycée propose également deux formations post bac : les STS Technico-commercial et Assistant de manager.
- **Projet d'établissement :** les enseignants ont remarqué le manque d'ambition des élèves de la série STMG malgré de bons résultats à l'épreuve du baccalauréat (avec un taux de réussite supérieur à 93%). Le projet d'établissement du lycée est essentiellement axé sur l'orientation : de nombreuses actions sont menées afin de favoriser des choix d'orientation post-bac plus ambitieux. La liaison bac-enseignement supérieur est ainsi une des priorités du lycée. Dans ce cadre, des rencontres avec les enseignants du supérieur, la participation au dispositif « les cordées de la réussite », ainsi qu'une préparation aux études post-bac sont proposées aux élèves de STMG, à partir de la classe de première.

Mise en situation professionnelle

- Vous enseignez en classe de première STMG. Vous intervenez en management des entreprises, économie et droit sur cette même classe. Le cours hebdomadaire d'économie dure deux heures.
- **Caractéristiques de la classe :** il s'agit d'une classe de 24 élèves. Vous connaissez la moitié des élèves de cette classe pour leur avoir dispensé l'enseignement d'exploration « principes fondamentaux de l'économie et de la gestion » (P.F.E.G.) en seconde. Les élèves sont sérieux, mais ont des difficultés pour rester concentrés pendant une séance de deux heures.
- **Période :** septembre.
- **Résultats acquis :** à ce stade de l'année, les élèves découvrent la discipline.
- **Scénario proposé :** vous savez que ces premières séances de début d'année sont primordiales. Vous décidez de vous appuyer sur le groupe d'élèves que vous connaissez et avec lequel vous avez déjà vu la notion de rareté et de choix économiques en P.F.E.G.
- **Équipement de la salle :** vous avez à votre disposition deux salles bien équipées : l'une est une salle de cours avec poste informatique et vidéoprojecteur, l'autre est équipée de 24 postes informatiques et d'un poste professeur reliés au réseau pédagogique du lycée, à Internet, un scanner, une imprimante et à un vidéoprojecteur.
- **Point du programme concerné :** thème I « quelles sont les grandes questions économiques et leurs enjeux actuels ? » du programme du cycle terminal d'économie de la série STMG (arrêté du 28.12.2012, B.O du 29.03.2012).

Questionnement

- Vous présenterez une démarche pédagogique et didactique relative au sujet : « les choix économiques, les besoins, les biens et les services, la rareté dans le thème I « quelles sont les grandes questions économiques et leurs enjeux actuels ? ».
- Votre réflexion devra tenir compte de la diversité des élèves et du contexte professionnel fourni.
- Votre proposition précisera notamment les modalités de l'animation et de l'évaluation.

SUJET N°X (droit)

Intitulé du sujet : l'entreprise individuelle

Cadre pédagogique

- Niveau : terminale
- Série : STMG
- Spécialité : Ressources humaines et communication (RHC)

Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement** : lycée général et technologique situé en zone urbaine, cet établissement accueille plus de 1200 élèves et étudiants. Le lycée propose les séries générales L, S et ES, ainsi que la série technologique STMG.
- Il propose également deux sections de techniciens supérieurs : Comptabilité et gestion et Assistant de manager. Avec un taux de réussite au baccalauréat STMG de 91,2 %, cet établissement se situe légèrement au-dessus de la moyenne académique (90,8%).
- **Projet d'établissement** : le projet d'établissement comporte plusieurs volets : l'un d'entre eux est axé sur la motivation et l'orientation des élèves, avec notamment des interventions de professionnels régulièrement programmées en cours d'année scolaire, tandis qu'un autre volet met l'accent sur le soutien aux élèves en difficulté avec le financement d'heures de soutien individualisé.

Mise en situation professionnelle

- Vous avez en charge le cours d'économie et de droit de terminale RHC.
- **Caractéristiques de la classe** : classe de 32 élèves, avec un niveau d'ensemble satisfaisant. Toutefois, 10 élèves éprouvent de réelles difficultés de compréhension du vocabulaire spécifique au droit et d'analyse des situations juridiques.
- **Période** : fin d'année scolaire (avril-mai), peu de temps avant l'examen.
- **Résultats acquis** : cette dizaine d'élèves a encore besoin d'être trop souvent guidée dans le travail qu'il faut accomplir dans cette discipline alors que l'examen est proche.
- **Scénario proposé** : vous abordez un nouveau thème, le thème 9 « comment entreprendre ? » avec la notion d'entreprise individuelle, juste après avoir vu avec vos élèves les notions relatives aux pratiques restrictives de concurrence (fin du thème 8 « comment le droit organise-t-il l'activité économique ? »).
- **Équipement** : le cours se déroule dans une salle équipée d'un poste informatique pour le professeur et d'un vidéoprojecteur. Les élèves n'ont pas accès aux postes informatiques, ni à Internet.
- **Point du programme concerné** : thème 9 « comment entreprendre ? » programme de droit – cycle terminal de la série STMG : BO du 22 mars 2012.

Questionnement

- Vous présenterez une démarche didactique et pédagogique relative au sujet : l'entreprise individuelle, dans le thème 9 : « comment entreprendre ? ».
- Votre réflexion devra tenir compte de la diversité des élèves et du contexte professionnel fourni.
- Votre proposition précisera notamment les modalités de l'animation et de l'évaluation.

B. Épreuve d'entretien à partir d'un dossier

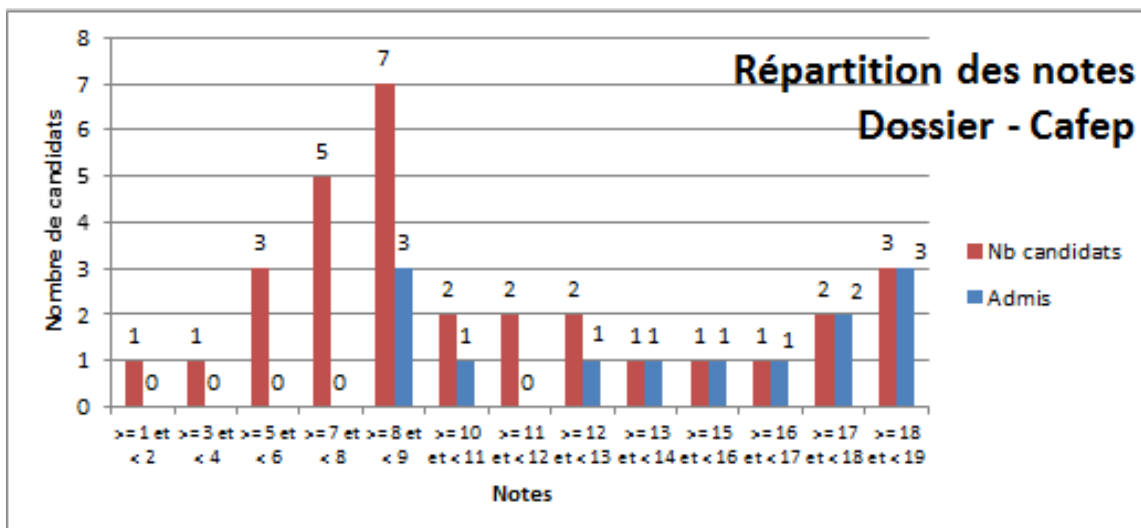
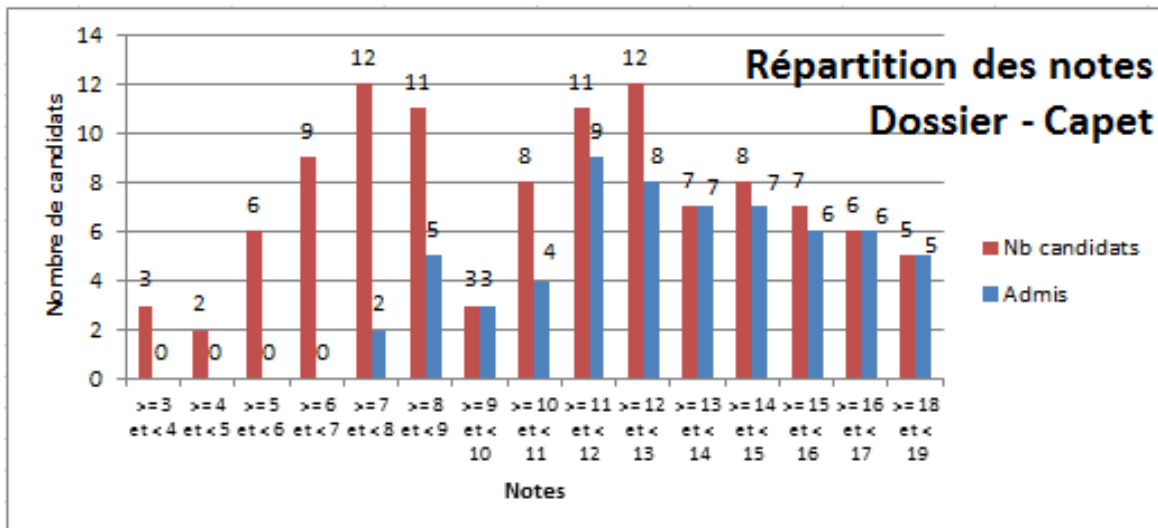
1. Résultats

Nombre de candidats interrogés : 140
 Moyenne générale : 10,43 / 20
 Note la plus haute : 18 / 20
 Note la plus basse : 01 / 20

Note la plus haute parmi les candidats admis : 18 / 20
 Note la plus basse parmi les candidats admis : 07 / 20

Répartition des notes

| | N<6 | 6<=N<8 | 8<=N<10 | 10<=N<12 | 12<=N<14 | N>=14 |
|--------|------|--------|---------|----------|----------|-------|
| Nombre | 15 | 28 | 17 | 24 | 19 | 37 |
| % | 11 % | 20 % | 12 % | 17 % | 14 % | 26 % |



2. Présentation de l'épreuve

Arrêté du 19 avril 2013 fixant les modalités d'organisation des concours du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique (extrait) :

Durée de préparation : deux heures ;

Durée de l'épreuve : une heure (exposé : trente minutes ; entretien : trente minutes) ;

Coefficient : 2.

L'épreuve consiste en l'exploitation didactique, dans le champ des sciences de gestion et dans l'option choisie, d'une situation organisationnelle réelle, observée ou vécue par le candidat. Elle prend appui sur un dossier documentaire d'une dizaine de pages maximum (hors annexes), produit par le candidat.

Le sujet proposé par le jury, à partir du dossier, précise le contexte et les conditions de l'enseignement envisagé.

Au cours de l'exposé, le candidat présente ses réponses au sujet et justifie les orientations qu'il privilégie.

L'entretien qui lui succède permet au jury d'approfondir les points qu'il juge utiles. Il permet en outre d'apprécier la capacité du candidat à prendre en compte les acquis et les besoins des élèves, à se représenter la diversité des conditions d'exercice de son métier futur, à en connaître de façon réfléchie le contexte dans ses différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République.

Les dossiers doivent être déposés au secrétariat du jury cinq jours francs au moins avant le début des épreuves d'admission.

3. Observations et conseils aux candidats

Attentes du jury

Sur le fond

Le jury s'attache à comprendre la proposition didactique faite par le candidat. Cette démarche réflexive d'adaptation de la situation présentée dans le dossier, qu'elle soit réelle, observée ou vécue est appréciée par le jury. Elle témoigne d'un effort, de la part du candidat, de contextualisation et de prise en compte des objectifs attendus et des capacités ou des compétences visées.

Les conditions d'enseignements indiquées, les objectifs fixés dans le sujet sont au centre de la démarche pédagogique et guident la démonstration que doit mener le candidat. Ces points permettent de développer un questionnement progressif et son adaptation au niveau des élèves et/ étudiants. Il est pertinent, le cas échéant, de compléter cette démarche par la référence à des outils numériques et collaboratifs, mobilisés dans le cadre du sujet.

La maîtrise des savoirs associés à la transposition didactique (notions, références théoriques, etc.) est nécessaire pour le candidat tout en rappelant que la capacité de contextualisation et d'adaptation aux élèves / étudiants est une des caractéristiques de l'épreuve.

Sur la forme

Le jury apprécie la posture professionnelle du candidat ainsi que l'effort de structuration et de clarté lors de la présentation. Si le respect strict de la durée de l'exposé n'est pas attendu, des prestations trop courtes demeurent préjudiciables et conduisent le jury à approfondir davantage l'entretien.

Lors de cet entretien, l'écoute active, l'analyse réflexive et la capacité de recul du candidat sont des compétences communicationnelles attendues, car essentielles pour l'exercice futur du métier d'enseignant.

Le jury apprécie l'esprit de concision avec lequel certains candidats répondent aux questions sans s'égarer sur des sujets annexes.

De plus, le jury rappelle au candidat que la seule ressource autorisée pour cette épreuve est le dossier adressé au secrétariat du jury. Un exemplaire lui est remis avec le sujet au début de la mise en loge. Le candidat peut apporter

un double de ce dossier pour le jour de l'épreuve, à condition qu'il soit strictement identique à celui qui a été envoyé au secrétariat du jury.

Dans un souci de neutralité, le jury rappelle également que ni le dossier, ni l'exposé oral, ne doivent intégrer de présentation du parcours antérieur ou de la situation professionnelle actuelle du candidat.

Constats

Concernant l'exposé,

De nombreux dossiers présentés contiennent des annexes exploitables en nombre suffisant et permettent d'appuyer la transposition didactique. Le jury attend donc des candidats, la présentation d'annexes variées dont le contenu permettra un questionnement élargi à l'ensemble des champs des sciences de gestion.

Certains candidats ont réussi avec succès une transposition didactique adaptée au sujet et en faisant bon usage de leur dossier. Il est à noter cependant que le fait pour un candidat de trop orienter son dossier sur une thématique, alors même que le jury peut en choisir une autre, accentue le risque de transpositions inadaptées voire hors-sujet.

Les démarches pédagogiques proposées respectent majoritairement les conditions d'enseignement et les objectifs fixés dans lesquels le sujet s'inscrit. La maîtrise des notions de sciences de gestion en lien avec le dossier a aussi permis à certains candidats d'améliorer leur exposé. Les objectifs fixés sont cependant parfois occultés ou non respectés, alors qu'ils constituent la ligne directrice du traitement du sujet.

Les connaissances du système éducatif et la maîtrise des enseignements d'économie gestion ont permis de valoriser les transversalités des enseignements et les collaborations induites entre les différentes parties prenantes (chefs d'établissement, CPE, infirmières...). Les candidats doivent s'attacher à mieux connaître l'environnement du métier auquel ils se destinent.

Les candidats ont su pour la majorité d'entre eux, adopter la posture professionnelle attendue par une communication dynamique, structurée et respectueuse du temps de parole accordé, ce qui traduit une bonne préparation à l'épreuve.

Le jury a apprécié les exposés des candidats qui ont présenté le contexte de l'organisation, les documents créés et/ou didactisés dans le respect de l'objectif fixé.

Concernant l'entretien,

L'entretien est un moment d'échange dont certains candidats s'emparent afin d'explicitier, d'argumenter sur leur proposition au bénéfice de leur prestation. De fait, les réponses laconiques désavantagent les candidats.

Dans leur communication, nombre de candidats font preuve d'aisance et adoptent une posture professionnelle appropriée à l'épreuve et à la posture professionnelle attendue. Ils appréhendent l'entretien comme un moyen de démontrer leur capacité d'analyse réflexive et de prise de recul sur le travail présenté lors de l'exposé et font preuve d'écoute active, montrant ainsi leur degré d'adaptabilité et leur capacité à dialoguer. Le jury attend donc une communication maîtrisée, qui permettra au candidat de montrer sa volonté de participer à un échange constructif.

De nombreux candidats ont une représentation claire et stabilisée du métier d'enseignant. Dans certains cas, les solutions proposées manquent de réalisme, ce qui témoigne d'une connaissance insuffisante des principes fondamentaux du système éducatif et du cadre réglementaire de l'école. Le jury attend donc lors des questions relatives aux valeurs de la République, la prise en compte de l'ensemble des enjeux liés aux situations proposées.

Conseils aux candidats

En amont de l'épreuve

Il est recommandé de s'appropriier les attendus qui caractérisent cette épreuve d'admission.

Pour le dossier, le jury invite les candidats à préparer leur dossier documentaire, en réfléchissant notamment au choix de l'organisation (disposer d'un contexte suffisamment riche et récent), aux points des programmes ou référentiels ciblés et à leur variété (éviter d'orienter le dossier vers un seul point précis afin de nourrir des problématiques variées) et au choix des annexes (privilégier un large panel d'annexes, notamment opérationnelles, afin de faciliter la transposition didactique).

Le candidat doit connaître la série STMG et la section STS du BTS Assistant de manager, pour la session 2019 ce sera le nouveau BTS Support de l'action managériale : leurs objectifs, leurs enjeux, les méthodes pédagogiques et didactiques préconisées, les modalités de la certification. Cela lui permettra d'améliorer sa réflexion quant à la portée et au sens des questions de gestion des programmes ou des compétences pour le référentiel du BTS. Ce travail d'appropriation des spécificités des différents niveaux d'enseignement (première, terminale et STS) et leur différenciation, doit lui permettre de cibler correctement les objectifs demandés par le sujet lors de l'oral et d'enrichir sa future transposition didactique.

Le candidat doit aussi maîtriser les notions en lien direct ou indirect avec les problématiques de son dossier, comprendre les concepts et avoir réfléchi à leur déclinaison, en fonction notamment des différents niveaux auxquels ils peuvent être abordés.

Pour l'entretien, il convient d'appréhender le système éducatif dans lequel le futur enseignant se destine à évoluer (par exemple le fonctionnement d'un EPLE). Le candidat doit être capable de se situer dans l'organisation scolaire (équipe éducative, instances d'un établissement) et réfléchir à la façon dont il peut collaborer avec les différents acteurs d'un établissement.

Le candidat s'informerera sur les parcours de formation en économie-gestion et les dispositifs pédagogiques destinés à mieux préparer les élèves (accompagnement personnalisé...). Plus globalement, il s'intéressera à l'offre de formation correspondant aux enseignements d'économie-gestion pour répondre aux besoins d'orientation et d'accompagnement des élèves ou des étudiants.

Durant la préparation de deux heures en loge

Tout sujet est conçu pour permettre au candidat de donner le meilleur de lui-même. Le jury guidera par ailleurs l'entretien afin de permettre au candidat de rebondir sur les propositions qui pourraient lui paraître lacunaires et de l'accompagner dans sa réflexion pédagogique. Le candidat doit donc aborder cette épreuve avec confiance.

Il est conseillé de réserver un temps significatif à la réflexion didactique et plus particulièrement au choix d'une problématique en adéquation avec le sujet, le niveau des élèves/étudiants et le contexte d'enseignement. Ainsi, une didactisation établie en amont de l'épreuve ne permet pas de s'adapter au sujet donné lors de l'épreuve et limite de fait la réflexion.

La transposition didactique proposée par le candidat doit s'appuyer sur une méthode pédagogique adaptée aux élèves/étudiants. Elle doit se traduire par un questionnement ouvert, précis et progressif qui permettra de donner du sens à la démarche pédagogique retenue par le candidat. Dans les ressources des enseignements technologiques STMG sur [Éduscol](#)¹ ([voir la page des sciences de gestion par exemple](#)), le candidat peut retrouver des orientations et réflexions pour l'aider dans sa démarche.

La transposition didactique doit prendre appui sur les annexes contenues dans le dossier : le candidat s'appropriera ces annexes afin de les adapter à la démarche proposée, aux capacités/compétences à développer et aux objectifs à atteindre.

Enfin, la transposition est l'occasion pour le candidat de souligner des transversalités pertinentes au regard notamment des conditions d'enseignement données, de les expliciter et d'approfondir leur mise en œuvre.

Lors de l'exposé devant le jury

Il est conseillé de structurer l'exposé et d'annoncer en introduction le plan. Dans l'introduction, le candidat veillera à ne pas exposer sa propre situation personnelle et/ou professionnelle.

±

¹ <http://eduscol.education.fr/cid59815/les-sciences-de-gestion-en-classe-de-premiere.html>

Le candidat doit ensuite présenter sa transposition en développant une argumentation et en justifiant les choix opérés. L'organisation support du dossier doit être présentée pour comprendre les choix du candidat, mais brièvement afin de laisser du temps pour l'explicitation de la transposition. Il est d'ailleurs conseillé au candidat d'exploiter l'intégralité du temps imparti à l'exposé, soit 30 minutes.

Le candidat veillera à dynamiser sa communication. La présentation et le comportement (verbal et non verbal) doivent être en adéquation avec la posture professionnelle qu'un enseignant doit adopter dans le cadre de ses fonctions.

Lors de l'entretien avec le jury

Là encore, il convient d'adopter une posture professionnelle en considérant l'entretien comme un échange avec le jury pour mener une réflexion constructive sur la proposition faite au cours de l'exposé. Le candidat doit montrer sa capacité à prendre du recul sur sa proposition, pour en faire une analyse critique réflexive. Lors de l'entretien, il est donc conseillé de s'interroger sur le sens et la portée des questions posées par le jury : certaines d'entre elles appellent des réponses concises, d'autres nécessitent réflexion et approfondissements. En tout état de cause, les réponses apportées par le candidat doivent être contextualisées, cohérentes et structurées.

En conclusion et d'une manière générale, il est rappelé qu'il est primordial de placer l'élève ou l'étudiant au cœur de la démarche pédagogique et de le rendre acteur de ses apprentissages, de connaître et respecter les règles essentielles de la fonction publique et plus spécifiquement les compétences professionnelles inhérentes au métier d'enseignant, les valeurs de la République et celles de la laïcité et citoyenneté.

4. Indications bibliographiques

- CHEVALLARD et alii 1994 : G. Arzac, Y. Chevallard, J.-L. Martinand, A. Tiberghien, *La transposition didactique à l'épreuve*, La pensée sauvage éditions, 1994
et notamment : http://yves.chevallard.free.fr/spip/spip/IMG/pdf/Les_processus_de_transposition.pdf
- LENOIR et PASTRE 2008 : Y. Lenoir et P. Pastré, *Didactique professionnelle et didactiques disciplinaires en débat*, Octares éditions, 2008
- Référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation - Arrêté du 1-7-2013 - J.O. du 18-7-2013
- Charte de la laïcité à l'école – circulaire n° 2013-144 du 6-9-2013 et
le Vademecum « La laïcité à l'école » (2018) <http://eduscol.education.fr/cid126696/la-laicite-a-l-ecole.html>
- Droits et obligations des fonctionnaires – loi du 13 juillet 1983, dite loi Le Pors

5. Exemples de sujets

Les sujets proposés ci-dessous sont donnés à titre indicatif et ne sont pas limitatifs.

Sujet 1

Vous proposez une exploitation didactique s'appuyant sur votre dossier documentaire et prenant en compte le contexte et les conditions d'enseignement précisés ci-dessous.

Contexte et conditions de l'enseignement

Vous travaillez sur la question de gestion : « Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une « intelligence collective » ? » dans le thème « Information et intelligence collective » en Sciences de gestion, en classe de première STMG.

Votre objectif est de proposer une réactivation des connaissances.

Votre service en première STMG.

- 8 heures en enseignement de Sciences de gestion : 4 heures classe entière et 2 heures à effectif réduit.
- Vous enseignez également dans cette classe le management des organisations.
- Vous avez accès à une salle équipée d'ordinateurs.

Sujet 2

Vous proposez une exploitation didactique s'appuyant sur votre dossier documentaire et prenant en compte le contexte et les conditions d'enseignement précisés ci-dessous.

Contexte et conditions de l'enseignement

Vous travaillez sur la question de gestion : « Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ? » dans le thème « Compétences/Potentiel » de l'enseignement de spécialité en classe de terminale STMG Ressources humaines et communication.

Votre objectif est de présenter la démarche de projet à vos élèves de terminale à travers l'exemple de votre dossier d'entreprise.

Votre service en terminale STMG.

- 8 heures en enseignement de Sciences de gestion : 4 heures classe entière et 2 heures à effectif réduit.
- 1 heure d'accompagnement personnalisé.
- Vous travaillez en étroite collaboration avec votre collègue en charge de l'enseignement du management des organisations.

Sujet 3

Vous proposez une exploitation didactique s'appuyant sur votre dossier documentaire et prenant en compte le contexte et les conditions d'enseignement précisés ci-dessous.

Contexte et conditions de l'enseignement

Vous travaillez sur la question de gestion : « La recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ? » dans le thème « Mobilisation et motivation » de l'enseignement de spécialité en classe de terminale STMG Ressources humaines et communication.

Votre objectif est de réaliser une séance de travaux dirigés visant à développer chez vos élèves les notions suivantes :

- Responsabilité Sociale de l'Entreprise et bien-être au travail

Votre service en terminale STMG.

- 8 heures en enseignement de Sciences de gestion : 4 heures classe entière et 2 heures à effectif réduit.

Annexe : Exemples de questions sur les valeurs de la République

Avertissement : il s'agit d'une liste indicative et non exhaustive de questions posées lors de l'épreuve d'entretien sur dossier dans le cours de l'entretien et en fonction du contexte présenté par le candidat dans son dossier. Aucune réponse type n'est attendue. La commission d'interrogation s'attache à évaluer la qualité de la réflexion personnelle du candidat, ainsi que sa compréhension du fonctionnement d'un établissement scolaire, son adhésion aux valeurs de la République et à la laïcité.

1. Vous organisez votre classe en groupes de travail. Une élève refuse d'intégrer un groupe comportant des garçons. Comment procédez-vous ?
2. Lors d'un débat que vous instaurez en classe, les élèves s'insultent. Comment réagissez-vous ?
3. Un élève entre en classe avec une tenue vestimentaire manifestant ostensiblement son appartenance religieuse. Que faites-vous ?
4. Une élève vous fait part des moqueries et injures qu'elle subit de la part de ses camarades de classe sur les réseaux sociaux. Que faites-vous ?