



**Concours : CAPET externe**

**Section : économie et gestion**

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

**Session 2019**

Rapport de jury présenté par : Dominique CATOIR

Président du jury

# I. SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>PRÉSENTATION DU CONCOURS.....</b>	<b>2</b>
<b>A.</b>	<b>Dates principales.....</b>	<b>2</b>
<b>B.</b>	<b>Données statistiques .....</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>RÉGLEMENTATION.....</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>ÉPREUVES DU CONCOURS EXTERNE DU CAPET-CAFEP .....</b>	<b>4</b>
<b>V.</b>	<b>Résultats et commentaires des Épreuves Écrites d'admissibilité .....</b>	<b>8</b>
<b>A.</b>	<b>Composition de sciences de gestion .....</b>	<b>8</b>
1.	Résultats .....	8
2.	Présentation du sujet .....	8
3.	Éléments de correction .....	9
4.	Observations et conseils aux candidats .....	17
5.	Repères bibliographiques.....	19
<b>B.</b>	<b>Épreuve de synthèse .....</b>	<b>22</b>
1.	Résultats .....	22
2.	Présentation du sujet .....	22
3.	Éléments de correction .....	22
4.	Observations et conseils aux candidats .....	25
5.	Repères bibliographiques.....	28
<b>VI.</b>	<b>résultats et commentaires des Épreuves d'admission.....</b>	<b>30</b>
<b>A.</b>	<b>Épreuve de mise en situation professionnelle.....</b>	<b>30</b>
1.	Résultats .....	30
2.	Présentation de l'épreuve .....	30
3.	Observations et conseils aux candidats .....	31
4.	Exemples de sujets proposés .....	34
<b>B.</b>	<b>Épreuve d'entretien à partir d'un dossier.....</b>	<b>38</b>
1.	Résultats .....	38
2.	Présentation de l'épreuve .....	38
3.	Observations et conseils aux candidats .....	39
4.	Exemples de sujets proposés .....	41
5.	Indications bibliographiques.....	43

## II. PRÉSENTATION DU CONCOURS

### A. Dates principales

Épreuves d'admissibilité	: 07 et 08 mars 2019
Correction des épreuves d'admissibilité	: du 20 au 24 mai 2019
Publication des résultats d'admissibilité	: 24 mai 2019
Épreuves d'admission	: du 24 au 29 juin 2019
Publication des résultats	: 01 juillet 2019

### B. Données statistiques

#### CAPET externe Économie et Gestion

Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

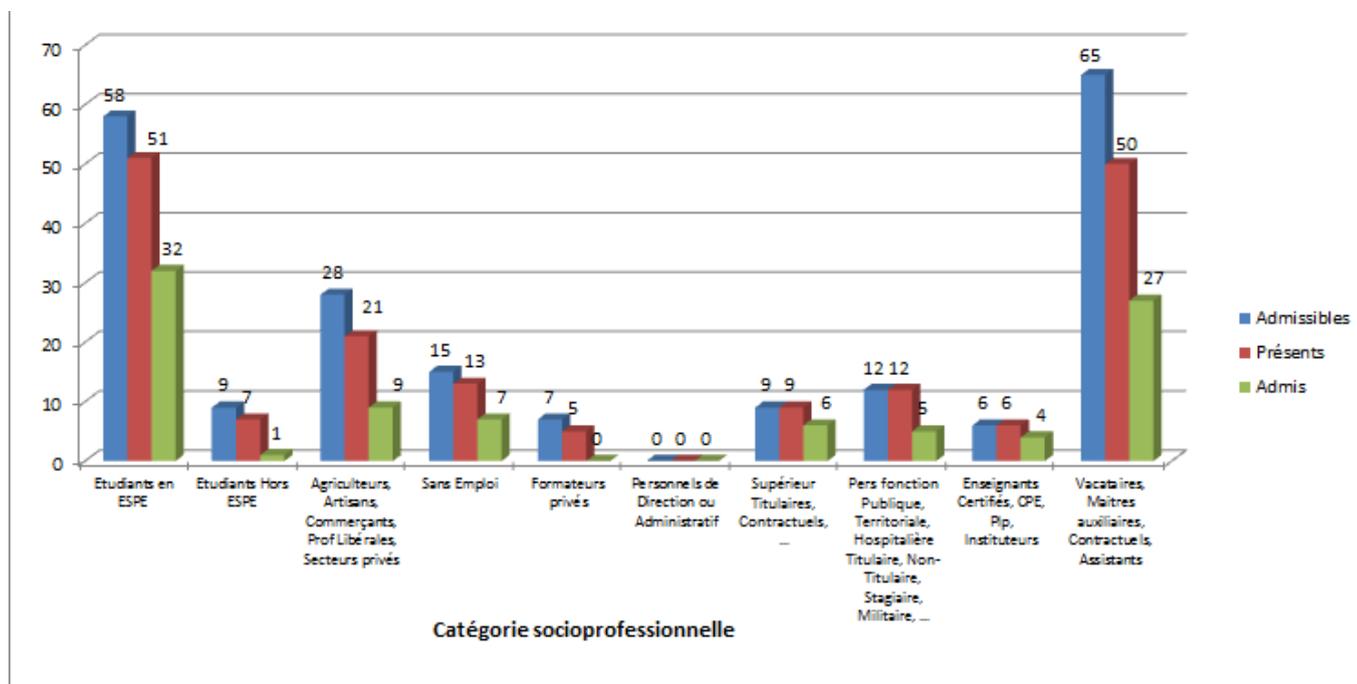
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nombre de postes offerts au concours</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>62</b>	<b>79</b>
Candidats inscrits	989	1103	1304	1246	1203
Candidats présents	347	405	473	457	393
<i>Taux de présence</i>	<i>35,1%</i>	<i>36,7%</i>	<i>36,3%</i>	<i>36,7%</i>	<i>32,7%</i>
<b>Candidats admissibles</b>	<b>146</b>	<b>161</b>	<b>163</b>	<b>136</b>	<b>180</b>
Total du premier candidat admissible	32/40	34/40	33,5/40	32/40	30,5/40
Total du dernier candidat admissible	16/40	16/40	18,5/40	18/40	16/40
<b>Candidats admis</b>	<b>66 (+5)</b>	<b>71 (+6)</b>	<b>74 (+9)</b>	<b>62 (+0)</b>	<b>79 (+0)</b>
Total du premier candidat admis	98,5/120 <i>Soit</i> 16,42/20	98/120 <i>Soit</i> 16,33/20	94/120 <i>Soit</i> 15,66/20	92/120 <i>Soit</i> 15,33/20	106/120 <i>Soit</i> 17,66/20
Total du dernier candidat admis	60/120 <i>Soit</i> 10/20	61/120 <i>Soit</i> 10,17/20	63,5/120 <i>Soit</i> 10,58/20	60/120 <i>Soit</i> 10/20	62,5/120 <i>Soit</i> 10,41/20
Total du dernier admis (liste complémentaire)	58/120 <i>Soit</i> 9,67/20	60/120 <i>Soit</i> 10/20	61,5/120 <i>Soit</i> 10,25/20		

#### CAFEP externe Économie et Gestion

Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nombre de postes offerts au concours</b>	<b>Fermé</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
Candidats inscrits	-	212	278	305	292
Candidats présents	-	84	102	108	113
<i>Taux de présence</i>	-	<i>39,6%</i>	<i>36,7%</i>	<i>35,4%</i>	<i>38,7%</i>
<b>Candidats admissibles</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>26</b>
Total du premier candidat admissible	-	27,5/40	30,5/40	27,5/40	28,5/40
Total du dernier candidat admissible	-	16/40	18/40	18/40	20/40

Candidats admis	-	13	19	13	10
Total du premier candidat admis	-	92/120 <i>Soit</i> 15,33/20	97,5/120 <i>Soit</i> 16,25/20	91/120 <i>Soit</i> 15,16/20	84,5/120 <i>Soit</i> 14,08/20
Total du dernier candidat admis	-	59,5/120 <i>Soit</i> 9,92/20	59,5/120 <i>Soit</i> 9,92/20	66,5/120 <i>Soit</i> 11,08/20	77/120 <i>Soit</i> 12,83/20



RÉPARTITION PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

### III. 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 2019.

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-reference-sur-les-concours-du-seconddegre.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>

## IV. ÉPREUVES DU CONCOURS EXTERNE DU CAPET-CAFEP

### Section économie et gestion

#### Synthèse des épreuves :

Nature des épreuves	Durée	Coefficient
<b>Épreuves d'admissibilité</b>		
1. composition de <b>sciences de gestion</b> (a)	5 h	1
2. épreuve de <b>synthèse</b> (b)	5 h	1
<b>Épreuves d'admission</b>		
1. épreuve de <b>mise en situation professionnelle</b>	1 h (exposé : 30 minutes ; entretien : 30 minutes ; préparation : 3 heures)	2
2. épreuve d'entretien à partir d'un <b>dossier</b>	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 2019

*Date de publication* : 7 mai 2018 et modifié le 17 juillet 2018

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<sup>er</sup> 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**

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 « support à l'action managériale », 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

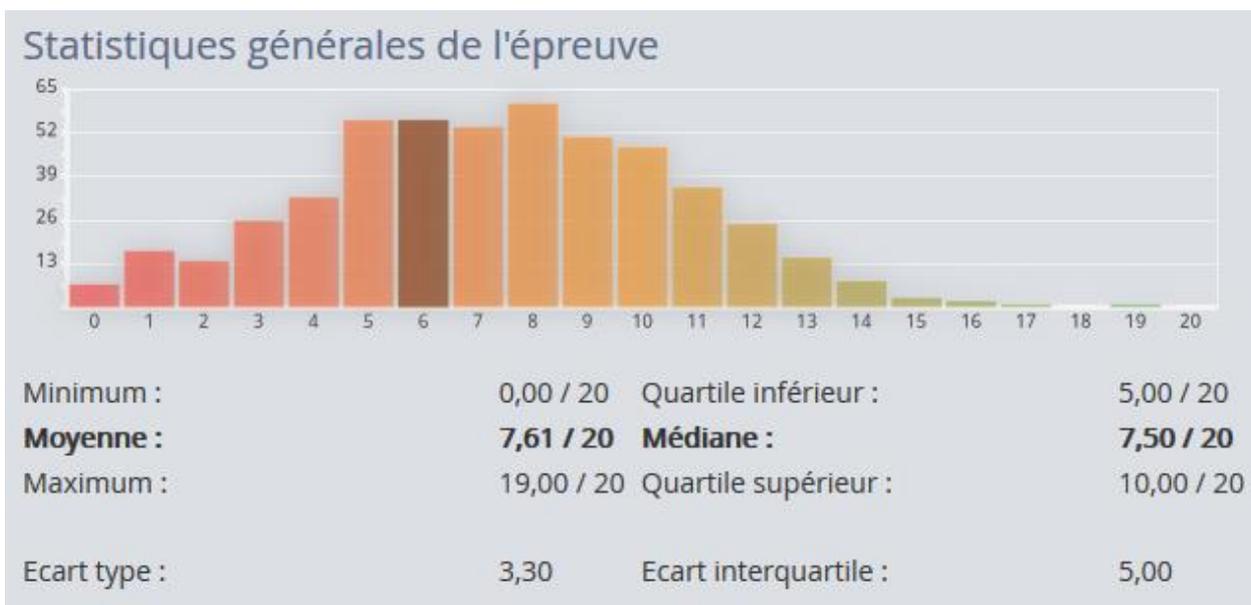
## V. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

Les sujets des épreuves d'admissibilité sont consultables sur le site [devenirenseignant.gouv.fr](http://www.devenirenseignant.gouv.fr) : <http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid139533/sujets-rapports-des-jurys-capet-2019.html>

### A. Composition de sciences de gestion

#### 1. Résultats

Moyenne générale : 7,61 / 20  
 Note la plus haute : 19 / 20  
 Note la plus basse : 00 / 20



#### 2. Présentation du sujet

Le contexte prend appui sur un cas d'entreprise MSPORT dont la raison sociale et le champ d'activité ont été anonymés pour des raisons de confidentialité. Son étude est structurée autour de quatre problématiques en lien avec la digitalisation en œuvre dans ce groupe :

Dans quelle mesure la digitalisation de MSPORT modifie-t-elle l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie du groupe ?	<p>Les candidats sont invités à traiter deux dimensions de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la prise en compte par MSPORT des intérêts des parties prenantes dans l'élaboration de sa stratégie est-elle modifiée par la digitalisation du groupe ?</li> <li>• De quelle façon le système d'information de MSPORT évolue-t-il pour mettre en œuvre la digitalisation du groupe ?</li> </ul>
Comment MSPORT doit-il développer l'employabilité et favoriser la mobilité des salariés du DSIO pour permettre la réussite de la transformation digitale du groupe ?	<p>Pour ce faire, les candidats vont successivement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir le diagnostic RH de la population des salariés du DSIO dans le contexte stratégique du groupe MSPORT ;</li> <li>• Évaluer la pertinence du parcours « Culture digitale » déjà mis en œuvre par le groupe MSPORT ;</li> <li>• Proposer un outil s'insérant dans le parcours « Culture digitale »</li> </ul>
Comment favoriser la mobilité et inciter à l'apprentissage de nouveaux processus axés sur le digital ?	<p>Les candidats doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier le profil de seniors du DSIO ;</li> <li>• Proposer un dispositif permettant la mise en œuvre d'un mentoring inversé</li> </ul>
Dans quelle mesure le digital qui transforme en profondeur les organisations et leurs modes de management	

### 3. Éléments de correction

#### Dossier 1 – Analyse du cadre stratégique

##### 1. Montrer en quoi la digitalisation de MSPORT peut modifier la façon dont le groupe prend en compte les intérêts de ses différentes parties prenantes.

Les candidats doivent :

- Identifier et classer les différentes parties prenantes du groupe MSPORT à l'aide du contexte et, plus particulièrement, des annexes 1 à 3 ainsi que du document de référence n°1,
- Structurer et développer un argumentaire traduisant l'évolution dynamique (positive, négative ou contrastée) de la prise en compte de leurs intérêts dans le cadre de la digitalisation à marche forcée du groupe MSPORT.

MSPORT cherche historiquement à prendre en compte de manière équilibrée les intérêts de toutes ses parties prenantes. Dans le cadre d'une gouvernance familiale, cette volonté trouve une traduction effective avec la mise en place et le fonctionnement des comités RSE et d'éthique ainsi qu'avec la construction de la matrice de matérialité et l'identification des enjeux prioritaires pour MSPORT et pour toutes ses parties prenantes, quelle que soit leur importance pour le groupe.

Plus spécifiquement, il met en place les actions nécessaires permettant de concilier les attentes des parties prenantes primaires comme des parties prenantes secondaires. Ainsi, pour ce qui est des premières, l'entreprise cherche à développer les compétences et l'employabilité des salariés, répondre aux besoins des clients en leur proposant des offres de qualité comme en témoignent le taux de satisfaction et le maintien du nombre de clients actifs, fidéliser ses relations avec les fournisseurs dans le cadre d'une politique d'achats responsables et assurer aux propriétaires-dirigeants une rentabilité des capitaux investis suffisante en leur attribuant des dividendes.

Les intérêts des parties prenantes secondaires sont également pris en compte. C'est le cas des collectivités territoriales pour lesquelles MSPORT agit indirectement afin de maintenir et de développer l'emploi local, mais aussi de la société civile au bien-être de laquelle il contribue en cherchant à optimiser l'impact écologique de son activité comme en témoigne l'obtention de la certification 50001.

Par conséquent, il apparaît que MSPORT se place clairement dans l'orientation parties prenantes du management des parties prenantes.

La digitalisation de MSPORT renforce dans une certaine mesure cette orientation. Ainsi, en même temps que les clients bénéficient d'une amélioration importante de l'offre de produits et de services (système d'e-réservation, click & collect, expérience d'achat cross-canal avec intégration des objets connectés), les salariés qui participent directement ou indirectement à l'amélioration de cette offre voient leurs compétences être renforcées ce qui est de nature à renforcer leur employabilité. C'est le cas du personnel en magasin avec le programme de formation intitulé « l'Art de la Vente » comme en back-office avec, pour les collaborateurs des entrepôts, la validation des compétences par l'obtention du Certificat de Qualification Professionnelle Interbranches (CQPI) Agent logistique.

Dans la même perspective, les relations avec les fournisseurs se sont approfondies (EDI, API) dans un partenariat gagnant-gagnant, MSPORT profitant d'une chaîne logistique raccourcie et optimisée avec des coûts d'achat diminués et les fournisseurs voyant leur rentabilité augmentée.

Il n'en reste pas moins que la digitalisation de MSPORT est de nature à modifier la façon dont le groupe prend en compte les intérêts de ses parties prenantes.

En effet, elle modifie les rapports de force entre les parties prenantes du groupe. L'arrivée du fonds d'investissement en capital risque marque la recherche nouvelle d'une performance de court terme comme en témoigne la fixation des (nouveaux) objectifs de rentabilité de la stratégie mise en place. Les syndicats sont d'ailleurs conscients de ce glissement et s'inquiètent du poids pris par l'arrivée de ces nouveaux actionnaires.

Cette évolution des rapports de force témoigne du fait que la digitalisation du groupe le conduit à privilégier un petit nombre de ses parties prenantes au détriment d'autres.

Ce sont bien sûr les clients et les actionnaires qui comptent sur une augmentation des dividendes versés qui en bénéficient le plus. En revanche, les conséquences sur l'activité des franchisés sont plus difficiles à évaluer tant que la question relative à l'affectation du chiffre d'affaires généré par les boutiques en ligne n'est pas tranchée. Les franchisés existants sont, dans le même temps, amenés à supporter de nouveaux coûts (investissements nécessaires à la digitalisation de leur(s) point(s) de vente, financement des programmes de formation de leur personnel) ce qui peut impacter négativement leur rentabilité.

L'évolution des compétences des salariés est quant à elle avant tout subie. Elle a lieu dans un environnement contraint et moins sécurisant comme en témoigne la variabilisation de leur rémunération. Les collaborateurs sont soumis à de nouveaux rythmes de travail plus contraignants et doivent développer des compétences parfois très éloignées de ce qu'ils sont en capacité de faire.

En dernier lieu, il apparaît que la digitalisation du groupe s'accompagne d'un développement d'une antenne du département système d'information de l'organisation (DSIO) en dehors de son bassin d'emploi historique avec, à terme, un risque de transfert d'emplois vers la capitale de la Bretagne.

Dès lors, la digitalisation peut, à terme, marquer une évolution du mode de management de ces parties prenantes d'une orientation parties prenantes au profit d'un management différencié.

## 2. Expliquer pourquoi l'évolution du système d'information du groupe MSPORT lui permet de mieux maîtriser les facteurs-clés de succès sur son marché.

Les candidats doivent :

- Identifier et illustrer l'évolution du système d'information du groupe MSPORT ;
- Structurer et développer un argumentaire permettant d'établir un lien entre cette évolution et la maîtrise des facteurs-clés de succès à l'aide d'un vocabulaire adapté à l'analyse stratégique (ressources, compétences, diagnostic, processus, avantages concurrentiels...).

Les facteurs-clés de succès (FCS) représentent les paramètres stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être (ou rester) compétitive sur un marché donné. Il est possible d'identifier pour MSport les facteurs-clés de succès suivants :

Facteur-clé de succès		Illustrations
<b>FCS n° 1</b>	Renouveler rapidement et de manière continue les collections d'articles vendus	En produisant et en diffusant dans des temps record des nouvelles collections (cf. annexe 3)
<b>FCS n° 2</b>	Développer la réactivité de l'entreprise et améliorer la fluidité du parcours client entre les canaux de distribution	Sous la menace du développement des pure-players et des ventes sur Internet (cf. contexte et annexe 3) Dans une logique de diminution du délai de livraison moyen pour s'approcher des 2 jours (cf. contexte) ou de diminution du <i>time-to-market</i> (cf. annexe 3) Pour offrir aux clients une véritable expérience cross-canal (cf. contexte) en cohérence avec la digitalisation des points de vente
<b>FCS n° 3</b>	Améliorer la relation client	Pour analyser finement le comportement et le parcours d'achat des clients (cf. annexe 3)
...	...	...

Un système d'information est un ensemble structuré de ressources (matériels, logiciels, données, procédures, humains...) permettant d'acquérir, de traiter, de mémoriser, de transmettre et de rendre disponible l'information (sous forme de données, textes, sons, images...) dans et entre les organisations.

L'évolution du système d'information du groupe MSPORT lui permet de mieux maîtriser les facteurs-clés de succès sur son marché dans la mesure où elle se traduit par la mise en œuvre de nouvelles ressources : des ressources matérielles (tablettes utilisées par les vendeurs en magasin par exemple), immatérielles (système de gestion d'entrepôt (WMOS), système Oracle Retail Merchandising, évolution de la norme EDI utilisée, API) ou encore humaines (recrutement de profils en externe). Il peut être intéressant de noter que le groupe fait également appel à des ressources d'autres organisations pour faire évoluer son système d'information en externalisant par exemple l'actualisation ou la création des fiches produits auprès de la start-up nantaise Akeneo. La combinaison de ces nouvelles ressources permet de renforcer les compétences techniques du groupe MSPORT en améliorant la qualité de l'offre (adaptation aux besoins et aux typologies de clients) et des services associés (informations sur les produits, leur disponibilité ; livraison des produits). Elle favorise ensuite le développement de compétences transversales, à la fois relationnelles (refonte du parcours-client) et organisationnelles (time-to-market) de nature à renforcer sa capacité concurrentielle.

Dès lors, l'évolution du système d'information du groupe MSPORT se traduit par un renforcement du degré d'interaction entre les sous-ensembles qui le composent en interne (marketing et logistique par exemple) comme en externe (avec les fournisseurs) et, plus généralement, d'une augmentation de son niveau d'intégration. Cela est de nature à renforcer l'efficacité des processus métier, support et de pilotage.

L'optimisation des EDI à l'aide des API permet tout d'abord de développer un système inter-organisationnel de pilotage et d'optimiser les processus support. Elle permet par exemple de raccourcir au maximum la chaîne de décision et le time-to-market, de gérer au mieux les stocks et de fiabiliser ainsi que de sécuriser les échanges d'informations.

Avec la gestion et l'exploitation des données clients par un service dédié à l'analyse des données (« big data » ou « data lakes »), l'efficacité des processus métier s'en trouve renforcée. L'exploitation des informations recueillies de manière systématique sur les différents réseaux de distribution, en particulier sur Internet, ainsi que la gestion des données clients permettent d'adapter l'offre et le programme de fidélisation au profil des consommateurs.

De manière générale, l'évolution du système d'information de MSPORT permet un alignement stratégique du système d'information sur la stratégie du groupe au sens de Venkatraman et Henderson dans la mesure où elle rend possible et efficace la transformation digitale du groupe. C'est en ce sens qu'elle lui permet de mieux maîtriser les facteurs-clés de succès sur son marché.

**3. Établir le diagnostic RH du DSIO au regard des enjeux de la transformation à opérer.**

Les candidats doivent :

- Identifier, sélectionner et interpréter les différentes informations issues principalement des annexes 4 et 5 ;
- Associer ces informations avec le contexte afin d’en proposer une analyse contextualisée (dans le cadre du plan de transformation digitale), problématisée (en référence aux notions d’employabilité et de mobilité) et structurée (forces / faiblesses).

*L’employabilité des salariés du DSIO est faible. Une très large majorité de l’effectif du DSIO ne possède ni les qualifications ni les compétences leur permettant de s’adapter aux enjeux de la transformation digitale comme l’atteste l’identification des faiblesses suivantes :*

L’inadaptation des qualifications et des compétences.	Au cours des 15 dernières années, 75% des salariés ont été reclassés au sein du DSIO. Seuls 20% ont une formation initiale en cohérence avec les postes qu’ils occupent.
L’inadéquation des qualifications et des compétences concerne une très large majorité des salariés	14% des salariés détiennent un BEP/CAP, ce qui pose la question de leur possible montée en compétences par rapport aux nouveaux métiers, tout comme les titulaires d’un bac+2 (plus du tiers) qui devraient suivre une formation qualifiante équivalente à un niveau bac +5. Plus de trois quarts des salariés estiment avoir une formation spécifique faible.
Les caractéristiques des salariés du DSIO sont de nature à freiner leur employabilité.	39% d’entre eux ont plus de 50 ans. 68% des salariés sont nés avant 1972, ce qui nécessite une gestion spécifique des « séniors » pour les accompagner dans l’évolution de leur parcours professionnel. À l’exception des huit salariés recrutés à l’antenne de Rennes, tous les salariés ont plus de 10 ans d’ancienneté.
La vision du plan de transformation digitale est faible à long terme et sa mise en œuvre rendue complexe par le manque de communication globale et avec les managers.	Plus de quatre salariés sur dix jugent la communication faible sur les changements à mener.

Toutefois, le développement et la montée en compétences sont perçus comme une condition indispensable à la pérennité de l’entreprise. Cette force est de nature à favoriser l’employabilité des salariés du DSIO d’autant que 257 jours en moyenne sur les trois prochaines années sont prévus pour répondre aux besoins de formation des 100 salariés.

Les salariés semblent favorables au développement de leur employabilité	70% des salariés pensent que leurs compétences sont reconnues et sont donc susceptibles d’être motivés pour en acquérir des nouvelles. Deux tiers d’entre eux comprennent la nécessité de développer leur employabilité. Les salariés sollicitent majoritairement la conduite de projet comme priorité (62%) ce qui suppose une volonté de changement des pratiques.
---	--

Un diagnostic identique peut être établi pour la mobilité des salariés. En ce qui concerne la mobilité fonctionnelle et majoritairement verticale (besoin de salariés plus qualifiés vers statut cadres et autonomie dans le travail avec responsabilités et sens de l’initiative plus importants), les freins sont plus nombreux. Ainsi, la mobilité est rendue difficile par le fait que :

L’effectif du DSIO est ancien.	82% des salariés ont plus de 10 ans d’ancienneté. Cela peut tout à la fois révéler une peur de l’échec et traduire une problématique des fins de carrière (ancres de carrière de Schein).
L’immobilisme des salariés est profond.	Le turn-over est très faible (8 fois moins important que la moyenne du secteur). Près de 80% des salariés se sentent bien dans l’exercice de leurs missions au sein du DSIO : il faut donc apporter les arguments justes pour les convaincre des bénéfices d’une mobilité.
Le scepticisme des salariés est important.	La moitié des salariés a une confiance mitigée dans la capacité de la mise en œuvre du plan de transformation : un besoin de sécurisation et de visibilité des parcours en interne doit donc être apporté

Toutefois, la mobilité des salariés peut être favorisée par les éléments suivants :

L'acceptation globale de la mobilité interne est importante.	62% des salariés y sont favorables.
La fidélité des salariés est forte.	La faiblesse du turn-over peut traduire un attachement à l'entreprise et à ses valeurs.
Une mobilité fonctionnelle a déjà été possible. Le recrutement de nouveaux talents sur l'antenne spécifique à Rennes peut permettre d'accompagner la mobilité.	Ces salariés vont participer à la communication et au partage des nouveaux projets en tenant un rôle de guide et d'intermédiaire entre la direction et les anciens salariés du DSIO. Cela permettrait de pallier le manque de clarté sur la vision globale et le sentiment de stress croissant face à la transformation (76%)

#### 4. Exposer les insuffisances de la mise en œuvre du parcours « Culture digitale ».

Les candidats doivent, à l'aide des annexes 6 et 7 ainsi que du document ressource 3,

- Identifier les points négatifs du parcours digital qui pourrait pénaliser son efficacité ;
- Justifier leur identification en prenant appui sur des connaissances des fondamentaux de la gestion de projet.

Insuffisances de la phase collective du parcours digital	Illustrations
La programmation des actions menées au niveau collectif ne permet pas de maintenir l'engagement des acteurs dans la durée.	Cette programmation est trop espacée dans le temps. On compte 4 mois entre la fin de la campagne de sensibilisation et le salon de l'innovation et 5 mois entre le salon de l'innovation et les chantiers collectifs.
Le contenu des actions collectives menées ne permet pas de mobiliser les salariés du DSIO autour d'une vision claire des enjeux de la transformation digitale de MSPORT.	Les thématiques abordées lors de la campagne de sensibilisation et du salon de l'innovation sont multiples (risques de déperdition et de surplus d'informations) et ne permettent pas d'apprécier concrètement l'impact de la transformation digitale sur l'évolution attendue des compétences des salariés du DSIO.
Les modalités d'organisation des actions menées au niveau collectif ne rendent pas véritablement les salariés du DSIO acteurs du changement et ne facilitent pas leur concertation.	À l'exception de la mise en œuvre des chantiers collectifs dont l'animation est confiée à des volontaires, les salariés du DSIO sont passifs. La communication est prioritairement descendante et la participation aux actions en partie obligatoire.
L'ordre des actions mises en œuvre n'est pas optimal.	L'enquête aurait dû précéder l'organisation des chantiers. Dès lors, les thèmes des chantiers risquent de ne pas correspondre / ne correspondent pas forcément aux attentes des collaborateurs formulées lors de l'enquête (quid de la communication avec les managers, de la méconnaissance des futurs métiers, de la gestion de projet, de la gestion du stress et de la responsabilisation des salariés)
Le contenu de l'enquête elle-même ne permet pas un recueil pertinent de données.	Au-delà du nombre pléthorique de questions dont la formulation est parfois peu précise, on peut noter une redondance des thèmes et même une contradiction dans les réponses qui montrent une compréhension partielle des salariés des questions posées (et de l'objectif même de l'enquête).
Insuffisances de la phase individuelle du parcours « Culture digitale »	Illustrations
Le bilan d'expérience et le positionnement réalisé par le salarié manquent d'accompagnement.	Les outils sont mis à disposition sur plateforme sans vérification de la bonne compréhension du processus. Le salarié peut construire son bilan d'expérience au rythme qu'il souhaite et se positionne seul sur des postes dont il ne connaît pas véritablement le champ véritable d'action.
L'interactivité avec le manager et l'implication du salarié dans la construction de sa feuille de route sont réduites à leur plus simple expression. Le salarié n'est pas acteur de sa mobilité.	Il n'y a pas de co-positionnement : le bilan est rempli puis le manager positionne le salarié sans échange véritable. Les rencontres entre le salarié et son manager sont courtes et favorisent une communication descendante : le positionnement du manager prime sur celui du salarié, la feuille de route est préparée par le manager et le nombre de rencontres pour faire le point au cours de la mise en œuvre des actions individuelles est très insuffisant. Cela ne correspond pas à ce que l'on peut attendre d'un accompagnement de proximité. Par ailleurs, le suivi du plan d'actions individuelles sur un an paraît trop court compte tenu de l'importante mobilité fonctionnelle à mettre en œuvre et de la transformation des pratiques à opérer.

De manière générale, le plan de transformation digitale respecte les phases indispensables pour un changement réussi, mais il s'inscrit davantage dans une méthode traditionnelle dite « instrumentalisée » (*document ressource 3*) dont il souffre des limites :

- Il crée des effets de tunnels plus ou moins longs entre le moment où le changement est initié et celui où il a effectivement lieu. Le cycle de pilotage du modèle agile en gestion du changement est ainsi peu développé avec une seule enquête réalisée (qui présente des faiblesses de construction) pour clore la phase collective du parcours et un seul bilan effectué au bout de 6 mois pour assurer le suivi de la mise en œuvre des actions individuelles de développement des compétences.
- Il ne fait en outre pas suffisamment intervenir les salariés à toutes les étapes : ils sont plus spectateurs et manquent de clés d'actions véritables ainsi que des compétences pour construire leur propre parcours.
- Il apparaît également qu'à partir du moment où la phase individuelle commence, chaque salarié se retrouve seul (avec son supérieur) dans sa démarche de développement de nouvelles compétences (même si on imagine que plusieurs salariés pourraient profiter des mêmes actions) sans que des temps d'échange et de retours d'expérience entre les salariés du DSIO soient explicitement prévus et favorisés (en référence au cycle d'ateliers participatifs du modèle agile de gestion du changement).

**5. Élaborer un questionnaire d'autoévaluation permettant à chaque salarié de mesurer son niveau d'employabilité et de mobilité.**

Les candidats doivent :

- Établir un outil d'autoévaluation pour le salarié, préalable indispensable au succès de l'entretien individuel, à partir des annexes ainsi que des documents ressource 2 et 3 ;
- Identifier et/ou détecter le positionnement de chaque collaborateur en termes d'employabilité et de mobilité pour lui permettre de devenir acteur de son parcours.

**AUTOÉVALUATION PRÉPARATOIRE À L'ENTRETIEN INDIVIDUEL**

NOM : \_\_\_\_\_ PRÉNOM : \_\_\_\_\_  
 Grade : \_\_\_\_\_  
 Poste : \_\_\_\_\_ depuis : \_\_\_\_\_  
 Nom et Prénom du Manager : \_\_\_\_\_

**MOBILITÉ - EMPLOYABILITÉ :**

**I/ CE QUE JE SAIS** : Par exemple :

1/ Je définis l'employabilité comme .....

2/ Je définis la mobilité comme .....

3/ La mobilité va : (plusieurs réponses possibles)

- ✓ Renforcer ma motivation et/ou mon implication
- ✓ Développer mon employabilité
- ✓ Contribuer à mon bien-être
- ✓ Limiter les risques de se retrouver au chômage
- ✓ Susciter des craintes en termes de changement, de performance
- ✓ Contribuer à une dévalorisation, un sentiment de perte de confiance en soi
- ✓ Être perçue comme une sanction

4/ Parmi les outils de formation suivants, je connais : (plusieurs réponses possibles)

- ✓ Le bilan de compétences
- ✓ Le congé individuel de formation
- ✓ La validation des acquis de l'expérience
- ✓ Le compte individuel de formation
- ✓ Une formation visant un diplôme/une certification
- ✓ Une auto déclaration de vos compétences sur un outil digital
- ✓ Un tutorat/mentoring
- ✓ Aucun

**II/ CE QUE JE SAIS FAIRE** : Par exemple :

9/ Quels sont mes trois atouts principaux en termes d'employabilité ?

- ✓ Ma forte capacité d'adaptation
- ✓ Ma motivation à apprendre
- ✓ Ma motivation à progresser

- ✓ Ma formation tout au long de ma carrière
- ✓ Mon diplôme/mon niveau d'éducation
- ✓ Ma mobilité et l'acquisition de nouvelles compétences
- ✓ Autres : .....

10/ Quelles sont mes trois faiblesses en termes d'employabilité ?

- ✓ Mon manque d'opportunités offertes par l'employeur
- ✓ Mon manque d'opportunités offertes par le marché du travail
- ✓ Mon manque de flexibilité personnelle
- ✓ Ma situation familiale
- ✓ Mes diplômes/Mon niveau d'éducation
- ✓ Autres : .....

### **III/ MON EMPLOYABILITÉ / AU DIGITAL :**

11/ L'utilisation d'outils digitaux et de plateformes collaboratives permet-elle de développer mon employabilité ?

- ✓ Oui, j'en maîtrise l'utilisation
- ✓ Non, je n'en maîtrise pas l'utilisation
- ✓ Un inconvénient, car je ne suis pas très à l'aise avec les outils digitaux

12/ L'utilisation de ces outils digitaux est un avantage pour : (plusieurs réponses possibles)

- ✓ Apprendre de nouvelles informations sur sa branche professionnelle
- ✓ Avoir des informations sur l'évolution d'un métier
- ✓ Suivre une formation en ligne (MOOC...)
- ✓ Évaluer ses compétences avec des tests
- ✓ Autres : .....

### **IV/ JE ME PROJETTE :** Par exemple :

13/ Pour les années à venir, concernant mon métier :

- ✓ Les choses ne devraient pas beaucoup changer
- ✓ Des changements importants auront lieu, mais cela ne m'inquiète pas vraiment
- ✓ Des changements importants auront lieu et cela m'inquiète

14/ Et plus précisément, je considère que mon métier : (plusieurs réponses possibles)

- ✓ Sera toujours indispensable
- ✓ Devra s'adapter pour ne pas décliner
- ✓ A de l'avenir et est amené à se développer
- ✓ Est amené à disparaître
- ✓ Aucune réponse

16/ Actuellement, sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau se situe mon employabilité ?

(1 étant le minimum et 10 le maximum)

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

---

17/ Suis-je prêt à financer un accompagnement pour m'aider à travailler sur un nouveau projet professionnel ?

- ✓ Oui, tout à fait
- ✓ Oui, plutôt
- ✓ Non, pas vraiment
- ✓ Non, pas du tout
- ✓ Aucune réponse

18/ Bilan personnel sur mon employabilité : atouts potentiels    ≥    =    ≤    faiblesses

19/ Mes souhaits d'ici 2020 :

Date :

Signature du collaborateur

**6. Étudier le profil de seniors du DSIO.**

Les candidats doivent :

- Identifier et classer la diversité des valeurs, attitudes, attentes, caractéristiques et stéréotypes des salariés Senior chez M SPORT à partir des annexes 11 et 12 ainsi que des documents de référence n° 5 et 6.

Conformément aux typologies dressées par Guérin et Duyck qui mettent en avant l'hétérogénéité des profils et compte tenu de la diversité des témoignages, il n'existe pas un profil-type des seniors du DSIO.

Certaines catégories de seniors sont en capacité d'adhérer assez aisément au dispositif de mentoring inversé. Ainsi, pour « les rebondissants », la formation est perçue comme un véritable investissement avec, par exemple, Henry et Martin. Comme Nadège, ils ne sont donc pas réfractaires au changement. « Les florissants » accordent quant à eux une importante création de valeur liée aux critères de personnalité, de motivation, de culture d'entreprise (sens des valeurs, assiduité, stabilité, dévouement, éthique du travail), et de management. Le témoignage de Martin l'illustre.

En revanche, il sera plus difficile de mobiliser facilement d'autres catégories de seniors dans le cadre du dispositif de mentoring inversé. « Les attentistes », plutôt bien intégrés, ne se projettent plus en fin de carrière, avec des difficultés d'adaptabilité aux changements notamment technologiques. Pratiquement, un senior sur deux serait attentiste selon Guérin, ce qui semble être le cas au sein du DSIO, comme en attestent les témoignages de Martine ou Mattéo. En ce qui concerne « les dépassés », ils possèdent une capacité d'apprentissage altérée, en manifestant de l'ergostressie, source de retrait vis-à-vis du collectif (par exemple, Ahmed, Philippe, Xavier et Mathieu).

L'intégration de ces catégories de seniors au sein du dispositif de mentoring inversé est d'autant plus complexe qu'elles développent :

- Non seulement des autostéréotypes négatifs relatifs à la faible estime de soi et la perte de confiance en soi à l'instar de Philippe ou de Martine,
- Mais également des métastéréotypes négatifs, certains seniors s'imaginant que les autres générations les considèrent comme rétrogrades, tournés vers le passé comme le souligne Matteo ce qui ne se vérifie pas au sein du DSIO, les témoignages des cinq collègues trentenaires étant assez favorables à une collaboration avec les Seniors : les hétérostéréotypes des trentenaires vis-à-vis des seniors sont de fait positifs.

En conclusion, la diversité des profils justifie une réflexion fine relative à la mise en place d'un dispositif de management intergénérationnel. Il est possible de tirer profit des atouts majeurs que possèdent les Seniors comme un potentiel managérial certain, l'augmentation de leur contribution à la production collective, des capacités supérieures à d'autres générations dans les domaines de l'engagement, la fiabilité, l'aisance relationnelle ou la connaissance de l'entreprise.

**7. Proposer un dispositif permettant la mise en œuvre d'un mentoring inversé en justifiant vos choix.**

Les candidats doivent :

- Identifier et classer dans l'ordre chronologique les différentes phases du dispositif à mettre en place.
- Développer un descriptif de chaque étape-clé en détaillant les conditions de réussite, les enjeux si nécessaire.

Pour cela, il a à sa disposition les conseils et les interrogations du DRH (annexe n° 11).

ACTION	QUI ? QUOI ? COMMENT ? CONDITIONS DE RÉUSSITE ?
<b>Définir clairement l'objectif du mentoring inversé</b>	L'objectif : développer l'employabilité et les compétences des salariés Seniors grâce à une relation basée sur le volontariat du mentor et la confiance du mentoré.
<b>Identifier le public cible</b>	Les salariés Seniors en difficulté dans le domaine des compétences relatives au digital en fonction de la typologie identifiée à la question précédente.
<b>Déterminer les critères de choix des mentors parmi la génération Y</b>	Par le service RH du DSIO. Au moins 2 ans d'expérience. Élaborer une grille d'entretien avec le mentor. Le choix du mentor : volontaire, motivé, passionné par le digital et des compétences managériales. Les qualités requises du mentor : stimuler + écouter + établir la confiance + aider à soutenir des objectifs et soutenir l'action + partager ses compétences + porter les valeurs de MSPORT.
<b>Former les mentors</b>	Un management sans lien hiérarchique. Attitude du mentor : rôle de modèle, protecteur, bienveillant. Éviter les conflits intergénérationnels par une formation en amont : à leur posture, à leur capacité à manager des collaborateurs « S », avec des outils efficaces (guide pédagogique, fiches pratiques, espace communautaire d'échanges ...). Lutter contre les stéréotypes négatifs liés aux salariés S.

<b>Communiquer auprès des salariés Seniors</b>	<p>Les opportunités de ce dispositif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les accompagner dans leur compréhension des codes et usages des outils digitaux.</li> <li>✓ Leur permettre de mieux comprendre les bénéfices de ces outils.</li> <li>✓ Leur faire gagner du temps, simplifier leurs actions et innover.</li> <li>✓ Créer du lien, favoriser les coopérations intergénérationnelles.</li> <li>✓ Éviter les facteurs de résistance au changement par une communication interne efficace auprès des collaborateurs « S »</li> </ul>
<b>Constituer les binômes</b>	Proposition par le service RH du DSIO selon les intérêts et la personnalité des candidats.
<b>Première rencontre</b>	<p>Faire connaissance, dialoguer pour fixer des objectifs précis d'acculturation du digital par le senior.</p> <p>Débuter la session de tutorat inversé avec un nombre limité de binômes pour tester et bénéficier du retour d'expérience.</p>
<b>Dégager du temps et des ressources</b>	<p>Pour faciliter le fonctionnement de ces binômes, il est important de communiquer sur les outils déjà existants en termes de transmission des savoirs. C'est la mutualisation des outils qui fera gagner du temps à chaque salarié. Malgré la bonne volonté des salariés, certaines contraintes entrent néanmoins en jeu : départ à la retraite annoncée tardivement, manque de valorisation du transfert de compétences, manque de temps... Il est donc préférable d'intégrer le tutorat dans le temps de travail, de prévoir la transmission dans les missions ou de mettre en place des indicateurs pour inciter les managers à prendre le temps d'organiser le transfert de compétences et valoriser ce temps.</p> <p>Fixer les modalités pratiques : la relation se déroule toujours au sein du DSIO, sur le « territoire » du salarié Senior.</p> <p>Déterminer une fréquence minimale d'échange (canaux de communication numérique à prévoir).</p> <p>Le mentor doit rendre compte à son manager 1 fois par mois.</p>
<b>Prévoir la conclusion du Mentoring inversé</b>	<p>Limitation de la durée dans le temps (6 mois max), conditionnée à l'atteinte d'objectifs précis ?</p> <p>Questionnaire de satisfaction remis aux salariés seniors OU entretien-bilan pour clore le dispositif.</p>

#### Dossier 4 – L'impact de la digitalisation sur la fonction RH

#### 8. À partir de l'analyse de Blanchot et Wacheux ainsi que de vos connaissances personnelles, montrer en quoi le digital a un impact sur la performance de la fonction Ressources Humaines.

S'il ne transforme pas et ne doit pas transformer la finalité générale de la fonction Ressources Humaines, le digital ne peut pas être uniquement appréhendé comme un nouvel outil (un outil de plus) dont elle disposerait pour renforcer son fonctionnement interne et, par conséquent, sa performance en termes de qualité-coûts-délais. En effet, dans la mesure où il transforme le travail en tant que tel, y compris sous l'angle de l'organisation et du management (qualité de vie / conditions de travail ...) et modifie en profondeur les comportements individuels et collectifs, il peut lui permettre de contribuer plus efficacement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie et accroître sa contribution à la performance de l'organisation et à la création de la valeur.

Le digital n'est plus seulement un levier de productivité, mais transforme en profondeur les organisations et leurs modes de management. Son impact sur la performance de FRH est important au regard de ses quatre premières finalités stratégiques selon Blanchot et Wacheux.

**En premier lieu, le digital permet d'attirer plus facilement les compétences requises.** Il impacte fortement le recrutement avec les nouvelles possibilités offertes par le e-recrutement, facteur d'efficacité et de gain de temps. Cela est d'autant plus intéressant que la FRH doit aujourd'hui recruter des profils de collaborateurs adaptables, agiles, capables d'apprendre en permanence.

**En second lieu, le digital permet d'optimiser l'acquisition et le développement des compétences.** Sous son impulsion, la formation change de nature et fait évoluer ses contenus. C'est le cas des approches multimodales (e-learning, mixte learning, présentiel, tutoriels, gamification,...) et de la capacité offerte à chacun de s'auto-former quand et où il le souhaite (MOOC, SPOC, etc.). De même, le coaching personnalisé permet de responsabiliser le salarié devenant acteur de son propre parcours professionnel. Au-delà de la formation en tant que telle, le digital mobilise une palette d'outils qui encourage la créativité, l'agilité et une meilleure gestion des talents. Sur le plan individuel, l'utilisation d'outils plus performants en lien avec la dématérialisation des processus dématérialisés **permet de mobiliser plus efficacement les compétences requises**, d'optimiser le temps de travail, assure une plus grande flexibilité de l'organisation et réduit les coûts de l'absentéisme dans le cas du travail à distance. Il peut également favoriser le bien-être des salariés et accroître leur motivation. Le digital suscite l'espoir de mettre en place des parcours de développement personnalisés, en donnant à chaque salarié les moyens d'être acteur de son développement.

Comme l'illustrent les trois ultimes finalités stratégiques selon Blanchot et Wacheux, le digital doit respecter un certain nombre de conditions sous peine d'impacter négativement la performance de la FRH.

Le digital peut tout d'abord se heurter au respect de contraintes juridiques et éthiques (impact sur la performance sociale) :

- ✓ En matière d'éthique, des difficultés de management et de contrôle : il incombe de trouver le bon équilibre entre contrôle et autonomie via une transparence totale de l'employeur en matière de données personnelles (confidentialité à garantir).
- ✓ L'entrée du numérique dans l'entreprise est en train de se concrétiser par une transformation dans l'organisation du travail, dans les relations hiérarchiques et donc dans le management. Ainsi, de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) sont en train d'émerger autour des notions de virtualisation et collaboratif.
- ✓ Sur le plan juridique, se pose aussi la question du contrôle du temps de travail et la remise en cause du lieu de travail concernant le télétravail : vers un « émiettement de la relation contractuelle ? » ;
- ✓ ...

Le digital peut ensuite représenter un coût important sans commune mesure avec le retour sur investissement (impact sur la performance économique) :

- ✓ S'il ne respecte pas la maîtrise des coûts de la GRH, il peut potentiellement réduire l'efficacité/productivité pour les salariés travaillant à distance ;
- ✓ Un coût important si la mobilité interne échoue, source de coûts cachés via le turn-over et/ou des difficultés de fidélisation.
- ✓ Le digital suppose un budget conséquent en termes de formation qui doit être perçue comme un investissement.
- ✓ En matière d'évaluation : exemple du traitement logistique d'évaluations à 360° feed-back : grâce au numérique, on peut traiter des volumes plus importants à des coûts plus acceptables avec in fine, une extension de cette méthode à l'ensemble du personnel.

Pour conclure, face au danger de la virtualisation des rapports de travail, F. Silva prône la solution suivante : « c'est en parvenant à combiner le « *travailler ensemble* » au « *vivre ensemble* » que seront ainsi créées les conditions d'un travail coopératif et collaboratif efficace. C'est en quoi, la F.R.H doit passer au-delà de la Gestion des Ressources Humaines à un rôle d'Architecte et d'Urbaniste des Relations Humaines afin d'accompagner les managers dans ce rôle de médiateur et de formateur des collectifs de travail. Ce n'est qu'à cette condition que les entreprises réussiront à entrer dans le numérique »

## 4. Observations et conseils aux candidats

### 4.1. Attentes du jury

#### Remarques sur la forme :

De manière générale, la présentation des copies est satisfaisante. La majorité d'entre elles apporte le niveau de soin, de structure et de lisibilité attendu de la part de candidats présentant un concours de l'enseignement. À l'exception de quelques copies, l'orthographe et la grammaire sont bien maîtrisées. Les propositions de réponse sont également la plupart du temps suffisamment bien rédigées et structurées (y compris par l'utilisation de tableaux synthétiques ou de réponses organisées sous la forme de plans) pour permettre une évaluation des copies dans de bonnes conditions.

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. Certains 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, tandis que d'autres répondent même aux différentes questions sans identifier clairement chacune des questions auxquelles ils répondent.

De manière générale, dans la continuité des rapports du jury des années antérieures, la lisibilité des documents opérationnels proposés n'est pas suffisante.

#### Remarques sur le fond :

Le jury a constaté un niveau des copies sensiblement identique à celui de la session 2018. La plupart des candidats ont traité l'ensemble des dossiers du cas, les dossiers 1 et 4 ayant fait l'objet de développements plus conséquents que les dossiers 2 et 3.

Dans le dossier 1, le jury a apprécié la capacité des candidats à exploiter la diversité des parties prenantes de MSPORT (parties prenantes primaires / parties prenantes secondaires) pour analyser l'évolution de la prise en compte de leurs intérêts respectifs suite à la digitalisation du groupe.

Dans le dossier 2, les bonnes copies ont traduit très clairement les forces et les faiblesses au regard de l'employabilité et de la mobilité du cas et ont pu créer un questionnaire d'auto-évaluation permettant de les mesurer.

Dans le dossier 3, le jury a particulièrement valorisé les copies s'inscrivant dans un effort d'analyse des profils des seniors à la lumière des documents de référence situés à la fin du sujet. Quant au dispositif de mentoring inversé, les bonnes copies proposent une démarche opérationnelle, séquentielle, justifiée, conforme aux enjeux du projet.

Enfin, le dossier 4 a marqué une évolution par rapport au questionnement des années antérieures. Les candidats étaient invités à se saisir des travaux de Blanchot et Wacheux pour structurer leurs réponses. Le jury a valorisé les copies qui ont réussi à problématiser le sujet en partant du document de référence susmentionné et/ou d'autres théories appropriées au sujet, et en illustrant ses propos par des exemples (outils digitaux, pratiques d'entreprises, lois récentes ...). La qualité de la réflexion est ainsi primordiale, et doit être accompagnée d'une capacité de démonstration.

Les réponses développées dans de nombreuses copies témoignent d'un réel travail de préparation et s'appuient sur des connaissances adaptées en management et en gestion des ressources humaines.

Les problématiques managériales ou opérationnelles traitées dans chaque dossier ne sont pas toujours correctement identifiées et appréhendées.

Toutefois, les documents de référence situés en fin de sujet sont encore trop peu exploités alors qu'ils offrent souvent une structure d'argumentation dont peuvent se saisir les candidats pour construire leur réponse.

La mobilisation d'auteurs différents de ceux mentionnés dans les documents de référence reste très rare. Si elle peut permettre aux candidats de se distinguer, elle n'a d'intérêt que si elle est cohérente avec les enjeux des questions.

Des progrès significatifs doivent être réalisés dans la construction d'un diagnostic RH. Il ne doit pas se contenter de décrire la situation de l'entreprise et/ou de recopier des informations des annexes de manière plus ou moins exhaustive. Le candidat doit savoir les interpréter et démontrer qu'elles sont à l'origine de forces ou de faiblesses en les contextualisant.

Ainsi, proposer des remédiations ou des préconisations dans des questions d'analyse n'est pas pertinent.

De plus, les outils RH proposés manquent de réalisme et ne sont pas toujours exploitables ou adaptés au contexte.

Enfin, le dossier 3 a rarement été achevé conformément aux attentes du jury. En effet, peu de candidats ont détecté l'existence d'une diversité de profils au sein du DSIO et rares sont les copies ayant proposé un dispositif abouti de mentoring inversé. L'interview de la DRH (annexe n° 11) comportait à cet égard un nombre conséquent d'indices permettant d'orienter le dispositif vers ses attentes et ainsi la rassurer.

## **4.2. Conseils aux candidats**

Notons en préambule que les candidats doivent faire une lecture attentive des rapports de jury, afin de s'imprégner des attentes de l'épreuve.

Seules les informations et connaissances correspondant à la problématique du cas doivent être mobilisées. Il est également vivement conseillé de ne convoquer des auteurs en sciences de gestion que lorsqu'ils servent à la démonstration des candidats et d'éviter le réemploi systématique et irréfléchi des notions ou outils de gestions proposés dans les cas des années antérieures.

Un temps de relecture final 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.

### **Lire le sujet de manière dynamique pour une gestion du temps optimisée :**

Les candidats consacrent manifestement beaucoup de temps à lire en détail le sujet. Ce temps est bien sûr indispensable, mais cette lecture très pointue ne doit pas être entreprise avec l'ambition de vouloir mobiliser de manière exhaustive toutes les données ou les informations utiles. Elle doit être au contraire dynamique et permettre de faire ressortir très rapidement les points saillants sur lesquels les candidats peuvent construire chacune de leurs réponses. De ce point de vue, lire de manière linéaire la totalité du sujet, avant de répondre aux premières questions, ne représente certainement pas une stratégie optimale. Consulter assez rapidement les documents théoriques disponibles en fin de sujet et être en mesure de les associer aux questions posées sont des étapes indispensables afin d'opérer plus efficacement un tri dans les informations contenues dans les annexes et faciliter ainsi la lecture du sujet. De manière générale, le jury attire l'attention des candidats sur le fait que l'effort de structuration, présent dans la plupart des copies, doit aller de pair avec une utilisation réfléchie des documents de référence qui fournissent de nombreux arguments aux candidats pour aborder les enjeux des questions à traiter et qui sont presque systématiquement sous-exploités.

Cette lecture dynamique doit permettre aux candidats de gérer le temps de préparation de l'épreuve de manière beaucoup plus optimale. Comme chaque année, le jury a ainsi constaté un traitement déséquilibré des différentes questions même si un nombre significatif de copies aborde la totalité des questions à traiter. Il est important de veiller à consacrer un temps maximal par question, en particulier celles du dossier 1, afin d'être en mesure de traiter avec le soin nécessaire les questions à portée opérationnelle. Dans cette perspective, un entraînement régulier, en temps limité, à partir de sujets d'examens du supérieur en économie et gestion, et bien entendu sur les sujets des années antérieures du concours est par ailleurs indispensable. Les candidats doivent 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. Le jury attire leur attention sur le fait que la longueur des copies n'est pas gage de qualité d'autant plus lorsqu'un travail long et fastidieux de reprise des différentes informations contenues dans le contexte et les annexes sans réelle analyse ou apport notionnel est proposé.

### **Proposer des réponses argumentées et contextualisées construites sur des savoirs et des méthodes adaptés :**

Pour les questions d'analyse et de diagnostic, beaucoup de candidats s'emploient le plus souvent à proposer, en guise de réponse, une synthèse, plus ou moins proche de la paraphrase, des documents à leur disposition. Les réponses sont dès lors assez descriptives et ne permettent pas de traiter les problématiques managériales et opérationnelles en jeu dans les différents dossiers à traiter. Étudier le titre des dossiers ainsi que les éventuels chapeaux aux questionnements qu'ils contiennent peut se révéler très utile pour atteindre le niveau de contextualisation attendu.

En outre, si la plupart des candidats identifient correctement les enjeux des questions posées, la définition précise des termes qu'elles mobilisent est loin d'être systématique. Elle doit pourtant représenter un travail préalable avant toute proposition de réponse. C'est particulièrement vrai cette année pour les questions managériales pour lesquelles les notions de parties prenantes, de facteurs-clés de succès et de système d'information ne sont presque jamais définies. Les candidats doivent développer de solides connaissances des notions clés en management des organisations et des systèmes d'information de gestion ainsi que des sciences de gestion, maîtriser le vocabulaire scientifique et technique adapté à la spécialité et suivre l'actualité des ressources humaines afin de prendre de la hauteur par rapport aux pratiques RH et en comprendre les évolutions. Signalons enfin que certains candidats proposent des remédiations alors que la question ne les invite qu'à proposer une analyse d'une action ou d'un dispositif. C'est le cas de la question 4 du dossier 2 et de la question 6 du dossier 3 pour lesquelles la proposition de solutions aux insuffisances constatées n'était pas du tout attendue.

Pour les questions à portée opérationnelle, la prise en compte réfléchie des problématiques qu'elles cherchent à résoudre représente là encore un préalable indispensable. Ainsi, les outils opérationnels proposés par les candidats ne sont pas toujours adaptés au cas de l'entreprise à étudier compte tenu des enjeux auxquels elle doit faire face. Dans la mesure du possible, ces outils doivent être également exploitables. Le questionnaire d'autoévaluation devait par exemple comporter une variété et un nombre suffisants de questions permettant d'évaluer le niveau d'employabilité et de mobilité des salariés de MSPORT. De nombreux candidats proposent des questions qui n'en sont pas (seul, le thème de la question est suggéré) ou sans échelle de mesure. C'est également le cas du dispositif permettant la mise en œuvre du mentoring inversé que les candidats devaient proposer. L'entretien avec la directrice des ressources humaines comportait des pistes de réflexion sur les étapes à proposer ainsi que sur leur justification. Peu de candidats s'en sont saisis.

Dès lors, 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.

## **5. Repères bibliographiques**

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

Document d'accompagnement du BTS Support à l'Action Managériale :

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 :

- *Management*
- *Challenges*
- *01net*
- *Liaisons sociales*
- *Enjeux, les Echos Business RH*
- *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 :**

- *Manageur, Tout le monde à l'ère digitale*, 3<sup>ème</sup> édition, Michel Barabel, Olivier Meier, Dunod.
- *Notions fondamentales de management*, M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuzza, Foucher.
- *Les organisations, État des savoirs*, Éditions Sciences Humaines.
- *Organisation, théories et pratiques*, Yves-Frédéric Livian, Dunod.
- *Stratégie d'entreprise*, J. Bouglet, Gualino.
- *Stratégie*, A. Desreumaux, X. Lecocq, V. Warnier, Pearson Éducation.
- *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, Éditions 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 Éducation.
- *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. Bennasar, A.Champenois, P. Arnould et T. Rivat, Dunod.
- *Projet de système d'information*, Alain Lecoeur, 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 :**

- *Marketing RH*, Franck Brillet, Franck Gavaille, Dunod
- *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, Franck Brillet, Isabelle Sauviat, Émilie Soufflet, Dunod.
- *Les outils des RH*, 4<sup>ème</sup> édition, Les savoir-faire essentiels en GRH, Sylvie Guerrero, Dunod, mars 2019.
- *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 – savoirs – savoir-faire – savoir-être.*
- *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 : 7,75 / 20

Note la plus haute : 16 / 20

Note la plus basse : 01 / 20



### 2. Présentation du sujet

Le thème du dossier documentaire était « Management de la qualité et performance ».

Le candidat devait présenter une note de 1 300 mots (+/- 10 %), organisée, problématisée et au raisonnement progressif, à partir d'un dossier de 14 pages comprenant 10 documents. La note de synthèse reprend les différents éléments du dossier sans ajouter de données supplémentaires et sans refléter l'avis du rédacteur. Le nombre de mots est vérifié par le jury.

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

Le candidat devait ensuite répondre à trois questions économiques ou juridiques.

### 3. Éléments de correction

#### 3.1. Note de synthèse

Les candidats étaient invités à mettre en évidence le lien existant entre le management de la qualité et la performance au sein d'organisations tant publiques que privées.

L'introduction de la synthèse devait, dans un premier temps, contextualiser la démarche qualité dans les organisations, pour ensuite s'attacher à définir les termes de qualité (satisfaction du client) et de performance (efficacité et efficience), pour ensuite dans une problématique mettre en évidence le lien entre ces deux concepts. Pour répondre à cette problématique, plusieurs plans pouvaient être proposés.

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 notamment de deux idées centrales.

D'une part le candidat devait démontrer que le management de la qualité devait permettre la performance de l'organisation. Il s'agissait en premier lieu d'insister sur une dimension historique de la démarche qualité en mettant en évidence trois grandes étapes (contrôle de la qualité, assurance-qualité et qualité totale). Puis, dans un second temps, de montrer en quoi une démarche non qualité pouvait impacter négativement l'organisation (cf.

coûts cachés...). C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche qualité en termes de processus mobilisant l'ensemble des fonctions de l'organisation.

D'autre part, le candidat devait expliciter comment la démarche de management de la qualité pouvait nuire à la performance globale de l'organisation. En effet, certains outils mis en œuvre dans l'organisation dans le cadre de la démarche ISO 9000 (cf. lean management) pouvaient comporter des dérives s'ils n'étaient pas appliqués correctement. De plus la démarche en termes de processus de la qualité peut comporter des rigidités pouvant impacter négativement la capacité d'innovation de l'organisation.

Enfin dans les organisations publiques une telle démarche qualité n'est pas toujours pertinente notamment au sein de l'administration judiciaire où les usagers peuvent assimiler la rapidité des décisions de justice rendues à une justice expéditive.

### ➤ PROPOSITION N°1

**Problématique : dans quelle mesure le management de la qualité permet-il d'atteindre la performance de l'organisation ?**

Partie 1 – Comment le concept de qualité s'est-il intégré dans les problématiques de gestion des organisations ?

1.1- Le concept de la qualité est un élément majeur de la gestion des organisations, dont l'intégration a largement évolué au cours du XXème siècle, s'affinant pour donner naissance au management de la qualité totale (TQM)

1.2- Les organisations ne parviennent pas toutes à appréhender la problématique de la qualité dans son ensemble, en particulier quand il s'agit de l'intégrer dans ses processus et méthodes de travail

Partie 2 – Quelles sont les apports du management de la qualité sur la performance globale de l'organisation ?

2.1- Le management de la qualité permet de développer la performance socio-économique

2.2- Le management de la qualité permet également de répondre à la problématique des coûts cachés impactant négativement la performance de l'organisation

Partie 3 – L'intégration du management de la qualité dans la réflexion stratégique comporte-t-elle des risques ?

3.1- On peut constater qu'un manque de compréhension globale du concept de management de la qualité peut aboutir à des effets contraires sur la performance globale.

3.2- Certaines études témoignent également d'une relation négative entre management de la qualité et performance, en particulier sur le long terme.

### ➤ PROPOSITION N°2

**Problématique : quels sont les effets du management de la qualité sur la performance de l'organisation ?**

Partie 1 – Le management de la qualité permet d'atteindre la performance de l'organisation

1.1- Le concept de qualité au sein de l'organisation a largement évolué jusqu'à son intégration dans le TQM (Management de la qualité totale).

1.2- Par définition, le management de la qualité améliore la performance socio-économique.

1.3- Le management de la qualité permet également de limiter de nombreux coûts cachés.

Partie 2 – La démarche de management de la qualité comporte des risques pouvant nuire à la performance globale de l'organisation

2.1- La recherche de qualité peut, dans une certaine mesure, limiter la performance.

2.2- Le lean management, méthode issue du TPS, est encore aujourd'hui mal intégré dans certaines organisations, aboutissant à des effets délétères sur les ressources humaines.

2.3- Certaines organisations ont des difficultés à intégrer le management de la qualité.

### **3.2. Questions dans le domaine économique ou juridique**

#### **Questions économiques :**

##### **Question 1 : Les marchés des biens et services sont-ils concurrentiels ?**

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps, les termes de marché, biens et services et marchés concurrentiels. Dans un deuxième temps, le candidat devait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

**Axe 1 :** les marchés de concurrence pure et parfaite ou les marchés monopolistiques sont des marchés concurrentiels en présence d'un grand nombre d'offreurs et de demandeurs.

**Axe 2 :** mais de nombreuses structures de marchés freinent la concurrence (monopole temporaire, monopole naturel, oligopole...) avec des risques de pratiques anticoncurrentielles (ententes, abus de position dominante...).

Le candidat devait s'appuyer sur certains auteurs en développant leur approche théorique (Schumpeter...).

##### **Question 2 : Une situation d'information imparfaite impose-t-elle une intervention de l'État ?**

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps les concepts d'information imparfaite et de l'État. Dans un deuxième temps, le candidat devait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

**Axe 1 :** une situation d'information imparfaite génère des défaillances du marché en insistant sur les conséquences d'une hypothèse de transparence non respectée, d'asymétrie d'informations ...

**Axe 2 :** l'intervention de l'État peut s'avérer parfois nécessaire pour pallier ces dysfonctionnements en réglementant le marché. Le candidat pouvait s'appuyer sur différents exemples tels que l'Autorité de la concurrence, la DGCCRF, les diagnostics immobiliers, les assurances obligatoires, le contrôle technique...

Le candidat devait s'appuyer sur certains auteurs en développant leur approche théorique (Akerlof...).

##### **Question 3 : Les normes relatives aux produits et services favorisent-elles le développement des échanges internationaux ?**

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps les concepts de normes et d'échanges internationaux. Dans un deuxième temps, le candidat devait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

**Axe 1 :** les normes peuvent être des freins aux échanges internationaux notamment par le biais de barrières non tarifaires mises en œuvre dans le cadre d'une politique commerciale protectionniste.

**Axe 2 :** les normes peuvent être des moteurs aux échanges internationaux en tant qu'instrument de sécurisation des échanges et d'amélioration de l'information.

Pour ces trois questions, il est conseillé au candidat d'étayer sa réflexion à l'aide d'exemples extraits de l'actualité.

#### **Questions juridiques :**

##### **Question 1 : La qualité de l'information sur la prestation fournie est-elle une obligation des parties au contrat ?**

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps le concept de contrat et les conditions de sa formation en insistant sur le consentement libre et éclairé. Dans un deuxième temps, le candidat devait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

**Axe 1 :** étendue du devoir général d'information avec le respect du principe d'obligation précontractuelle d'information qui est d'ordre public en précisant la nature des informations tout en insistant sur l'exception à ce principe.

**Axe 2 :** conséquences d'un manquement au devoir général d'information, à savoir l'annulation du contrat et les conséquences en termes de responsabilité extracontractuelle avec le versement de dommages et intérêts. La charge de la preuve devait être également évoquée.

## **Question 2 : À quelles responsabilités l'entreprise s'expose-t-elle en cas de défaut d'un de ses produits ?**

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps les concepts de responsabilité civile contractuelle et responsabilité du fait des produits défectueux. Dans un deuxième temps, le candidat devait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

**Axe 1 :** la responsabilité contractuelle en évoquant la garantie légale de conformité, les trois conditions pour engager la responsabilité (fait générateur, dommage, lien de causalité), les conditions de mise en œuvre de responsabilité tout en précisant que le vendeur est le seul responsable.

**Axe 2 :** la responsabilité du fait des produits défectueux en précisant qu'il s'agit d'une responsabilité du producteur tout en développant les conditions de mise en œuvre de cette responsabilité. Enfin il fallait développer le délai en matière de prescription.

## **Question 3 : Comment le droit permet-il d'anticiper le risque et de le prévenir dans les contrats entre professionnels ?**

La réponse à cette question supposait que le candidat définisse dans un premier temps les concepts de risque et de contrat entre professionnels. Dans un deuxième temps, le candidat devait structurer sa réponse autour de deux axes, à savoir :

**Axe 1 :** l'anticipation et la prévention du risque en période précontractuelle avec les concepts de pourparlers (liberté de rompre et bonne foi) d'avant contrat avec la promesse unilatérale de contrat ou pacte de préférence.

**Axe 2 :** l'anticipation et la prévention du risque en période contractuelle en explicitant au moins trois clauses (pénale, de dédit, résolutoire, compromissoire...).

## **4. Observations et conseils aux candidats**

### **4.1. Note de synthèse**

#### **4.1.1. Attentes du jury**

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. Le candidat est ainsi 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.

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.

Pour de futurs enseignants, une attention particulière doit notamment être apportée à l'expression, 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 la proposition par les candidats, de notes de synthèse qui relèvent exclusivement du champ disciplinaire du management des organisations. Un effort de structuration, de la part de la majorité des candidats, a été noté, mais le contenu des grandes parties reste trop souvent un catalogue de résumés des documents.

Le jury souligne également que le respect de la consigne relative au nombre de mots (1300 mots +/- 10 %) est majoritairement observé. Cependant certains candidats annoncent un nombre de mots correspondants aux attentes, mais pas à la réalité de leur travail, ce qui les pénalise.

Certains candidats n'ont pas compris le sujet et se sont centrés sur le management en général et son impact d'un côté sur la qualité, de l'autre sur la performance. D'autres ont traité « qualité et performance ». Or il est impératif, lorsque le sujet comporte deux notions distinctes de réfléchir aux liens qui peuvent exister entre elles.

#### ➤ Introduction

Globalement, les membres du jury ont souligné une insuffisance dans la structuration et le contenu de l'introduction. L'ensemble reste souvent très succinct et superficiel. L'essence même de l'exercice consiste à présenter de façon structurée les idées présentes dans le document en vue d'apporter une réponse à la problématique ; l'absence de problématique est donc fortement pénalisante.

L'introduction doit permettre de définir et de circonscrire le sujet pour en identifier les enjeux et de poser une problématique en lien avec le plan. Le jury déplore que trop souvent l'introduction ne se borne qu'à des tentatives de définitions, de problématique et d'annonce de plan. Reprendre un exemple tiré de la documentation pour introduire le sujet et en montrer l'intérêt peut constituer une bonne entrée en matière. De même que la contextualisation de la réflexion peut faciliter la mise en évidence des éléments nécessaires à un développement argumenté et raisonné.

Il convient de noter également que même si la synthèse doit être exempte de connaissances extérieures aux documents, il est nécessaire de présenter une définition claire des notions du sujet synthétisant les idées présentes dans les documents.

Le jury tient à relever que de nombreux candidats ont fait l'effort de reformuler le sujet sous forme de question. Cette problématique permet alors d'apprécier la compréhension du sujet et aide à démontrer la pertinence du plan. Cependant, certains candidats, bien que proposant une annonce de plan explicite ne vérifient pas que celle-ci réponde bien à la problématique proposée.

#### ➤ Développement

Certaines copies annoncent un plan dans l'introduction qui ne correspond pas à celui du développement, ce qui met en évidence des incohérences dans la structuration des idées.

Dans le cadre du sujet les documents proposés nécessitent de réaliser un ordonnancement entre les idées principales et accessoires pour les utiliser judicieusement dans une démonstration maîtrisée. Le jury invite les candidats à ne pas recopier (même entre guillemets) ni paraphraser les idées essentielles contenues dans les documents et à davantage les analyser afin de pouvoir établir des liens logiques entre les idées. Les contenus scientifiques doivent permettre d'exploiter les documents de manière pertinente. Il est rappelé également la nécessité d'exploiter l'ensemble des documents. 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.

### **4.1.2. Conseils aux candidats**

Le travail de préparation à cette épreuve doit permettre de développer 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 produire une argumentation structurée et combinée à un développement problématisé. Le candidat doit s'appuyer sur des connaissances solides, permettant 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.

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 ainsi 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.

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, en soignant l'orthographe, dans une copie à la présentation et la structuration soignées.

## **4.2. Questions dans le domaine économique ou juridique**

### **4.2.1. Attentes du jury**

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.

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 structurées débutant systématiquement par une phase de définitions claires et précises des notions juridiques ou économiques présentes dans le libellé des questions ;
- Le développement de solides arguments ;
- Un effort sur la forme (lisibilité des copies, orthographe...).

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. La maîtrise des connaissances fondamentales, la 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.

Cependant le jury constate que, d'une manière générale, cette partie du sujet a été négligée en raison d'un manque de temps et/ou de connaissances, certaines copies ne présentant même aucun traitement des questions économiques ou juridiques, ce qui pénalise fortement la copie et donc la réussite à l'épreuve. En effet, la série de questions à portée didactique, est de plus en plus discriminante et déterminante pour l'admissibilité. Dans les autres cas, les réponses apportées sont incomplètes ou superficielles et, pour certaines, hors sujet.

Le jury a été particulièrement marqué par l'insuffisance des contenus scientifiques relevant pourtant du référentiel du cycle terminal STMG. 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.

Dans nombre de copies, l'analyse manque de rigueur, tout comme le vocabulaire utilisé, relevant parfois d'une discussion sans fondements scientifiques : concepts peu ou mal définis, théories économiques mal maîtrisées, des raisonnements juridiques très approximatifs...

Même si les réponses attendues peuvent être relativement brèves, elles doivent néanmoins être structurées. Beaucoup de candidats présentent des développements non-argumentés, juxtaposant des idées sans lien démontré avec le sujet.

### **4.2.2. 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 la question de synthèse, mais aussi la série de questions économiques ou juridiques choisie.

Les candidats doivent aussi 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.

En suivant l'actualité économique, juridique et sociale, les candidats peuvent renforcer leurs connaissances et ainsi, utiliser des exemples pertinents (jurisprudence, textes législatifs, rapports économiques, données statistiques) qui valoriseront leur prestation.

Enfin, il convient de maîtriser la méthodologie : cerner les éléments de la question pour y répondre de façon pertinente et complète et éviter ainsi confusions, hors sujets et contresens. Il est important de débiter la réponse par des définitions précises qui amèneront la structure de la réponse ; puis de développer des arguments en les catégorisant.

En sus, les candidats, par des relectures attentives, doivent vérifier qu'ils ont su 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 :

### En 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. Mauraie-Vignal, Sirey.

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

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

#### Revue :

Revue hebdomadaire ou mensuelle 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](http://www.legifrance.gouv.fr)

[www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)

<https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/service-public-fr-guide-vos-droits-et-demarches-particuliers/>

[www.economie.gouv.fr/dgccrf](http://www.economie.gouv.fr/dgccrf)

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

### En économie :

#### Ouvrages :

*Théories économiques*, M. Montoussé, éd. Bréal

*Économie 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.

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

*Économie 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*, Brasseul 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.alternatives-economiques.fr>

<http://www.insee.fr>

<http://www.ocde.org>

[http://europa.eu/index\\_fr.htm](http://europa.eu/index_fr.htm)

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

#### **En management :**

##### **Ouvrages :**

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

##### **Reuves :**

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

## VI. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES D'ADMISSION

Taux de présence 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 %
2019	206	171	83,01 %

Les épreuves d'admission s'appuient sur les programmes de la série STMG, ainsi que sur le référentiel du BTS Support à l'Action Managériale. Les candidats doivent en comprendre les objectifs, les enjeux, les méthodes pédagogiques et didactiques préconisées, ainsi que les modalités de certification.

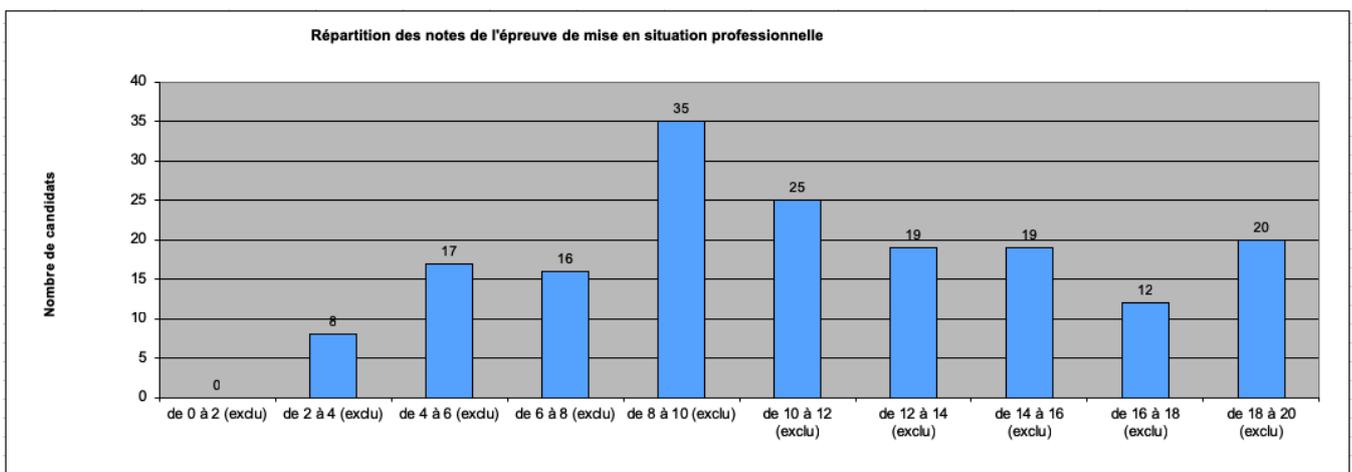
### A. Épreuve de mise en situation professionnelle.

#### 1. Résultats

Nombre de candidats interrogés : 171  
 Moyenne générale : 10,81 / 20  
 Note la plus haute : 20 / 20  
 Note la plus basse : 02 / 20

Répartition des notes

	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N<14	N>=14
Nombre	25	16	35	25	19	51
%	15%	9%	20%	15%	11%	30%



Répartition des choix de sujets par les candidats

Discipline choisie	Répartition
Management	45,29 %
Économie	23,52 %
Droit	31,10 %

#### 2. Présentation de l'épreuve

L'arrêté du 19 avril 2013 fixe les modalités d'organisation des concours du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique.

*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.

Le sujet proposé par le jury peut concerner des activités pédagogiques variées : un cours en classe entière, un cours à effectif réduit, etc. concernant une ou plusieurs notions relevant des programmes de première et de terminale STMG et 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 à revenir sur sa proposition initiale et à en modifier certains points.

Cet entretien permet aussi de vérifier, d'une manière plus 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 et répondre clairement aux questions et sollicitations du jury.

### 3. Observations et conseils aux candidats

#### 3.1. 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...), c'est-à-dire qu'il devra s'efforcer de montrer au jury **la façon concrète dont il en tient compte dans sa proposition didactique et mise en œuvre pédagogique.** Il ne doit donc pas se satisfaire d'une simple relecture « copier-coller » du contexte.

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...),
- **Le choix de ses supports et les conditions de leurs utilisations** (documents, supports numériques, vidéos, schémas, graphiques, intervenants professionnels...),
- **Ses modalités d'animation de la séance ou de la séquence, ainsi que les évaluations inhérentes.**

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

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

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

Le jury fait les constats suivants.

#### **Sur la forme :**

Le jury observe que la majorité des candidats réalise un exposé structuré.

Certains candidats font preuve d'ouverture d'esprit et de bonnes capacités de communication, notamment en se détachant de leurs notes. Ils pratiquent une réelle écoute active lors de l'entretien avec le jury, font preuve de discernement, ce qui leur permet de répondre de façon pertinente aux questions posées et sont capables de prendre du recul quant à la proposition initialement réalisée.

Cependant, une minorité de candidats maîtrise mal la gestion du temps. Leurs exposés sont alors trop courts, moins de 10 minutes parfois, ou trop longs (le jury a dû interrompre des candidats dont le temps de parole était dépassé).

Le jury a apprécié l'effort des candidats pour présenter des supports concrets en appui de leur proposition. Il regrette cependant que certains d'entre eux ne présentent pas de support, des supports trop peu diversifiés ou trop stéréotypés qui ne sont pas contextualisés et pourraient répondre à n'importe quel sujet proposé.

L'utilisation d'un ordinateur portable lors de l'exposé est possible. Certains candidats exploitent astucieusement cette possibilité. Il est cependant rappelé que le matériel du candidat doit être électriquement autonome. Par ailleurs, aucun matériel de vidéoprojection n'est fourni lors de l'exposé.

Le jury note que lorsque les candidats utilisent l'ordinateur pour leur propre usage, c'est bien souvent au détriment de la communication avec lui. Le support numérique doit s'insérer dans la stratégie de présentation et de communication du candidat et non constituer un support de lecture de notes personnelles.

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

#### **Sur le fond :**

Le jury apprécie la volonté des candidats de situer la séance proposée, par le sujet, dans sa séquence pédagogique.

Dans l'ensemble, les candidats apportent une réponse au questionnement du jury. Parfois, un manque de précision et de justification pertinente est à regretter.

#### **Concernant le contexte fourni :**

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

Cependant, la présentation des candidats reste encore parfois sans lien avec les éléments de contexte fournis par l'énoncé. Le candidat se contente alors, en introduction, d'un simple rappel sans analyse, voire d'une lecture de ces éléments sans réelle intégration dans la proposition didactique. La qualité de sa prestation en est ainsi réduite, surtout si ce rappel est trop long et se fait alors au détriment du traitement du sujet lui-même.

Les objectifs de la séance ne sont pas toujours présentés, ce qui n'a pas toujours permis au jury de bien suivre la démarche du candidat et la justification de ses choix.

Le jury constate également que lorsque le scénario proposé dans un sujet porte sur la préparation d'une action de remédiation ou le développement d'une méthodologie, il est souvent occulté par les candidats.

#### **Concernant les propositions des candidats :**

Les candidats font un effort pour ancrer les séquences présentées dans l'actualité socio-économique. Le jury est sensible aux justifications et argumentations relatives aux méthodes, objectifs et choix pédagogiques retenus. S'il est possible d'utiliser tout type de supports édités (textes, graphiques, ...), le candidat doit se les approprier ainsi que, s'il existe déjà, le questionnement proposé, quitte à l'adapter au contexte fourni.

En général, les candidats abordent l'évaluation. Toutefois, ils se contentent souvent d'en énoncer les différentes formes, sans avoir réfléchi aux enjeux et aux modalités spécifiques induites par le sujet qui leur est proposé. Le recours systématique aux QCM, Quizz... n'est pertinent que s'il est justifié lui aussi au regard des objectifs fixés, mais n'a aucune valeur en lui-même. Il en va de même pour l'utilisation d'outils numériques.

De nombreux candidats ne maîtrisent pas encore suffisamment les **savoirs théoriques ou notionnels** propres au sujet à traiter, ce qui nuit fortement à la cohérence et/ou pertinence de leur proposition.

Le jury constate que certains candidats confondent la thématique et la problématique, et 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 :

L'entretien est l'occasion pour le candidat de prendre du recul sur sa prestation, d'analyser les choix qu'il a effectués, de procéder à une autocritique, et éventuellement de reformuler des axes de propositions plus pertinents.

Lors de cette phase, un grand nombre de candidats se montre réceptif et fait preuve d'une écoute active et d'adaptabilité. Certains d'entre eux paraissent cependant déstabilisés par la démarche d'investigation du jury centrée sur l'argumentation relative à leurs choix didactiques et pédagogiques qu'ils ont mis en avant dans leur proposition et la réflexivité. En effet, certains candidats interprètent ce questionnement du jury comme une remise en cause systématique de leurs propositions. Or, l'objectif de ce dernier est de comprendre la démarche entreprise par le candidat. Pour autant, lors de l'entretien, le candidat peut être invité à remettre en question ses propositions et ainsi fournir de nouveaux arguments.

## 3.2. 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 et les sujets des épreuves certificatives en économie, droit, management, préambules compris, ainsi que les indications complémentaires, repères pour la formation et guide d'accompagnement fournis par le site Éduscol et le crcom, pour mieux appréhender les fondements et les objectifs de l'enseignement en économie et gestion<sup>1</sup>.

Les candidats devront également s'efforcer d'avoir une idée des champs couverts par les autres disciplines technologiques, professionnelles comme générales afin de proposer des transversalités – si elles existent - étayées lors de leur prestation.

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) afin de pouvoir élaborer une production correspondant aux attentes du concours.

### Lors de la préparation :

Il est impératif de lire attentivement l'intitulé du sujet et de prêter une attention particulière au contexte d'enseignement et à la mise en situation professionnelle, afin de délimiter précisément les contours du sujet. Le contexte d'enseignement permet d'influencer la proposition de séquence. Ce contexte ainsi que les objectifs fixés ne peuvent être modifiés de la propre initiative du candidat.

Le questionnement proposé par le candidat devra être progressif et adapté au contexte de la classe proposé. La consultation du référentiel ou du programme est alors indispensable, car il s'agit de la seule **source fiable de référence**.

Le jury recommande aux candidats de se préparer à traiter des scénarios variés, y compris ceux d'une remédiation ou du développement d'une méthodologie.

---

<sup>1</sup> 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>

Indications complémentaires sur l'enseignement du management :

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

Programmes des sections de techniciens supérieurs :

[https://cocom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cejm\\_guide\\_d\\_accompagnement-2018\\_03-24.pdf](https://cocom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cejm_guide_d_accompagnement-2018_03-24.pdf)

### Pendant l'épreuve face au jury :

Le jury conseille aux candidats d'inscrire l'exposé dans une proposition globale afin de ne pas présenter une simple séance opérationnelle. Les développements didactiques et pédagogiques doivent être évoqués dans leur **mise en œuvre concrète**. Leur pertinence doit être explicitée.

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.

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, supports papier, revues, ouvrages...).

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

## 4. Exemples de sujets proposés

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

### SUJET (économie)

Intitulé du sujet : **Le financement indirect et les banques**

#### Cadre pédagogique

- **Niveau** : Première
- **Série** : Sciences et technologies du management et de la gestion (STMG).

#### Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement** : établissement de centre-ville proposant des formations de la seconde à la STS « Support à l'action managériale ». Les résultats aux examens sont conformes à la moyenne académique.  
Les élèves de la série STMG ont un niveau globalement satisfaisant. Leur motivation est cependant très fluctuante en fonction des disciplines et des cours. Ceci a pour conséquence de créer une ambiance, parfois, peu propice aux apprentissages.
- **Projet d'établissement ou disciplinaire** : il est axé sur le développement de la motivation et de l'autonomie. Pour ce faire, une journée d'action sur l'orientation et une journée d'action sur l'autonomie et la méthodologie sont organisées chaque année.

#### Mise en situation professionnelle

- Votre service d'enseignement comprend, notamment 4 heures pour l'enseignement de l'économie et du droit en classe de première, réparties en 2 séances de 2 heures par semaine.
- **Caractéristiques de la classe** : classe de première, qui comprend 25 élèves, avec un niveau d'apprentissage satisfaisant. Cependant, maintenir l'attention des élèves sur votre enseignement est compliqué. En effet, l'attention et l'investissement des élèves sont très fluctuants d'un cours à l'autre. Les élèves sont soit très attentifs, soit la classe est dissipée, bavarde et les concepts sont difficiles à aborder et expliquer.
- **Période** : mois de mars.

- **Résultats acquis** : les élèves ont compris les enjeux de la discipline. Ils maîtrisent, pour l'essentiel l'exploitation d'une documentation économique, mais une minorité d'élèves reste en difficulté face à cet exercice.
- **Scénario proposé** : vous avez déjà commencé le thème IV sur les modes de financement de l'activité à travers les notions de capacité et besoin de financement des agents économiques, ainsi que le financement direct. Vous devez maintenant aborder une séance de 2 heures en classe entière dont l'objet est l'acquisition des savoirs et capacités sur le financement indirect et le rôle des institutions financières.
- **Équipement** : vous êtes dans une salle banalisée équipée d'un ordinateur et d'un vidéoprojecteur pour l'enseignant.
- **Point du programme concerné** : thème IV « Quels modes de financement de l'activité économique, sous-thème IV.2 du référentiel : « Financement direct et financement indirect » selon le bulletin officiel n°13 du 29 mars 2012.

#### Questionnement

- Vous présenterez une démarche didactique et pédagogique relative au sujet proposé : « Le financement indirect et les banques » dans le thème IV « Quels modes de financement de l'activité économique ? ».
- 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 (droit)

Intitulé du sujet : Le litige

#### Cadre pédagogique

- **Niveau** : Première
- **Série** : Sciences et technologies du management et de la gestion (STMG)

#### Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement** : lycée polyvalent semi rural situé dans l'arrière-pays de l'Hérault et considéré comme un atout du développement socio-économique dans le paysage local. Cet établissement accueille 1 200 élèves à la rentrée 2018. L'offre de formation comprend des séries générales (L, ES, S), deux spécialités de la série technologique STMG (Ressources humaines et communication et Mercatique), des sections spécifiques technologiques et professionnelles, notamment Sciences technologiques du design et des arts appliqués (STD2A), la section professionnelle Aide aux soins et services à la personne (ASSP), et enfin une section de technicien supérieur Négociation et digitalisation de la relation client (NDRC).
- **Projet d'établissement** : les actions de l'équipe pédagogique s'inscrivent avec cohérence dans le cadre du projet d'établissement qui se décline en trois axes : « Optimiser la qualité de l'action pédagogique », « Former des adultes responsables et autonomes », « Permettre à chaque élève de construire un projet personnel et professionnel ambitieux ».

En outre, les enseignants développent des pratiques pédagogiques innovantes au travers de l'ENT du lycée, afin de prendre en compte la diversité des besoins et éviter le décrochage des élèves les plus fragiles.

#### Mise en situation professionnelle

- Vous avez en charge l'enseignement de l'économie et du droit en classe de première, le lundi et le mercredi en classe entière et le vendredi en horaire à effectif réduit.
- **Caractéristiques de la classe** : la classe compte 33 élèves dont le niveau est hétérogène. La participation orale est en général très active, mais l'attention de certains élèves est difficile à maintenir.
- **Période** : octobre.

- **Résultats acquis** : à ce stade de l'année, vous avez terminé le thème 1 permettant la découverte de la notion de droit. Les évaluations ont montré que les élèves ont dans l'ensemble acquis les notions étudiées.
- **Scénario proposé** : vous abordez le thème 2 sur le litige en classe entière.
- **Équipement** : cet enseignement se déroule dans une salle banalisée équipée d'un tableau blanc et d'un poste informatique connecté à Internet et d'un vidéoprojecteur.
- **Point de programme concerné** : thème 2 - « Comment le droit permet-il de régler un litige ? » du programme de droit (arrêté du 28.12.2012, B.O du 29.03.2012).

#### Questionnement

- Vous présenterez une démarche didactique et pédagogique relative au sujet : « Le litige » dans le thème 2 « Comment le droit permet-il de régler un litige ? ».
- 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 (management)

Intitulé du sujet : Taylorisme et Toyotisme

#### Cadre pédagogique

- Niveau : Première
- Série : Sciences et technologies du management et de la gestion (STMG)

#### Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement** : lycée général et technologique qui accueille plus de 1 000 élèves et étudiants. Le lycée propose les séries L, S et ES, ainsi que la série STMG. Il propose également une section de technicien supérieur Support à l'action managériale. La ville dans laquelle se situe le lycée est caractérisée par un brassage social fort et une dynamique de reconstruction du tissu industriel, après des destructions d'emplois substantielles.
- **Projet d'établissement** : le projet d'établissement est notamment axé sur la réussite des élèves et étudiants à l'examen et dans leurs poursuites d'études. Dans ce cadre, le projet insiste sur deux points :
  - L'adaptation des méthodes d'enseignement en favorisant l'accès au numérique éducatif ;
  - La mise en place chaque année du forum des anciens élèves du lycée présentant la diversité des parcours empruntés par ceux-ci, dans des domaines variés (économie-gestion, langues et sciences humaines, santé et social, ingénierie...).

#### Mise en situation professionnelle

- Vous avez en charge le cours de management des organisations en première STMG à raison de 2 heures 30 par semaine.
- **Caractéristiques de la classe** : classe de 25 élèves dont le niveau est faible. Les résultats des élèves sont plutôt en baisse, les capacités attendues étant plus élevées en fin d'année qu'en début de formation. Les élèves dans leur majorité sont pourtant intéressés par la matière. Ils participent activement et sont très volontaires pour les travaux de groupe. Ils rencontrent toutefois des difficultés pour conceptualiser les enseignements.
- **Période** : mi-mai.
- **Résultats acquis** : vous venez de terminer le chapitre correspondant au point 4.1 du programme de

management « Quel mode de production choisir ? ». Vous abordez le nouveau chapitre « Une organisation du travail souple ou rigide ? ».

- **Scénario proposé** : Afin que les élèves cernent mieux les objectifs entre « Une organisation souple ou rigide ? », vous décidez d'aborder le chapitre en débutant la séance sur la distinction entre le taylorisme et toyotisme.
- **Équipement** : le cours se déroule dans une salle équipée de 25 postes informatiques et d'un poste au bureau professeur connecté à un vidéoprojecteur. Tous les postes sont reliés à Internet.
- **Point du programme concerné** : thème 4 « Le management stratégique : l'organisation de la production » du programme de management des organisations du cycle terminal de la série STMG – Bulletin officiel n°12 du 22 mars 2012.

#### Questionnement

- Vous présenterez une démarche didactique et pédagogique relative aux notions : taylorisme, toyotisme dans le thème 4 « Le management stratégique : l'organisation de la production ».
- 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.

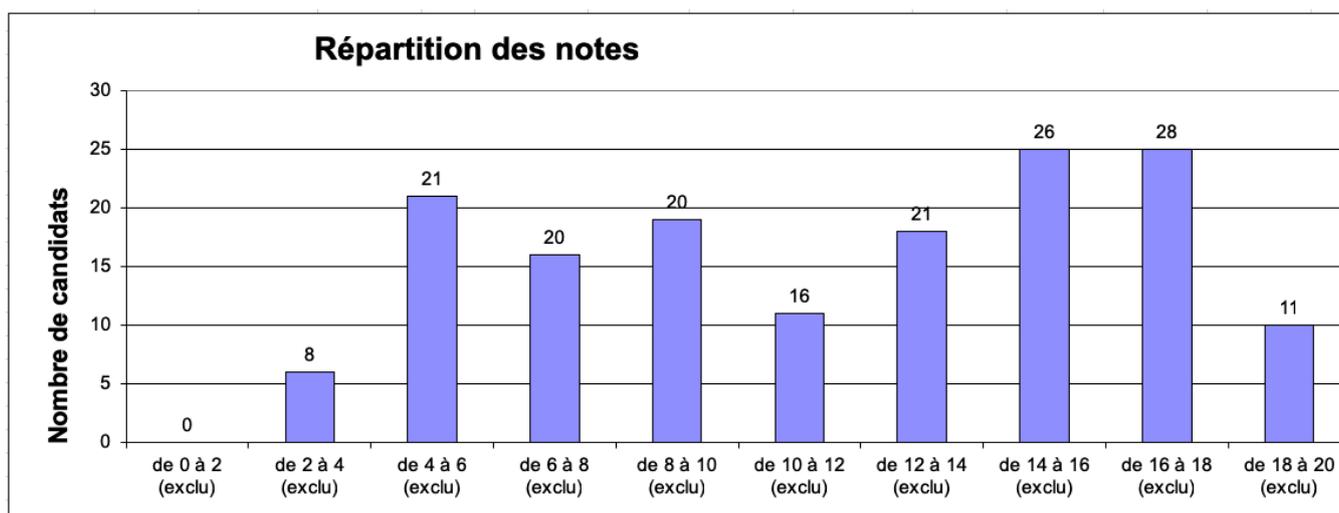
## B. Épreuve d'entretien à partir d'un dossier

### 1. Résultats

Nombre de candidats interrogés : 171  
Moyenne générale : 11,21 / 20  
Note la plus haute : 20 / 20  
Note la plus basse : 02 / 20

#### Répartition des notes

	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N<14	N>=14
Nombre	29	20	20	16	21	65
%	16,96%	11,70%	11,70%	9,36%	12,28%	38,01%



### 2. Présentation de l'épreuve

L'arrêté du 19 avril 2013 fixe les modalités d'organisation des concours du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique.

*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. Une note à l'attention des candidats admissibles envoyée avec leur convocation précise les dates, les délais et autres informations utiles.

### 3. Observations et conseils aux candidats

#### 3.1. 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. L'utilisation de ces outils doit être adaptée aux attentes de la progression envisagée et en adéquation avec la séquence proposée.

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 ou aux étudiants est une des caractéristiques de l'épreuve.

##### Sur la forme :

Le jury apprécie l'effort de clarté et de structuration lors de la présentation de l'exposé ainsi que la délimitation précise de tous les axes de développement et de choix didactiques et pédagogiques proposés par le candidat.

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.

Le jury fait les constats suivants.

##### Concernant l'exposé :

Le jury note avec satisfaction que la plupart des candidats proposent des présentations orales dans les temps impartis en mobilisant un vocabulaire adapté et un réel souci d'utiliser le dossier proposé pour réaliser une véritable didactisation. Toutefois certains candidats ont encore présenté leurs parcours professionnels et personnels en introduction de leur exposé. Ces informations ne sont pas un préalable et il est conseillé de concentrer l'exposé sur la réponse au sujet proposé de façon à bénéficier de l'intégralité du temps imparti à cette étape de l'épreuve.

La lecture et l'analyse du sujet dans son intégralité conditionnent un exposé cohérent et en relation avec l'ensemble des éléments proposés par le jury. Le jury note que certains candidats ont réalisé des confusions entre les conditions d'exercice proposées avec les conditions de réalisation du sujet.

Le jury apprécie une bonne maîtrise des disciplines de l'enseignement d'économie et gestion, toutefois certains candidats n'ont pas pris en compte les réformes en cours et tout particulièrement la réforme du BTS Support à l'Action Managériale.

De nombreux candidats se sont attachés à répondre avec précision au sujet proposé et ont su lors de leur exposé proposer une didactisation au plus près des termes et objectifs du sujet. Cependant certains candidats persistent à proposer une transposition didactique sans rapport avec les objectifs énoncés dans le sujet. Le dossier, support de la démarche de didactisation, contient dans de nombreux cas des éléments de contextualisation riches et variés.

Enfin, le jury constate que les dossiers construits pour orienter très fortement le sujet ont souvent conduit le candidat à une transposition didactique hors-sujet.

##### Concernant l'entretien :

Les candidats ont su pour la majorité d'entre eux adopter une attitude cordiale, ouverte à la discussion et une posture professionnelle adaptée.

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. De nombreux candidats ont une représentation claire et stabilisée du métier d'enseignant. Les candidats s'attachent à répondre avec attention et précision aux questions posées par les membres du jury.

Il est rappelé qu'une partie du questionnement vise à mesurer la connaissance par le candidat des missions des acteurs du système éducatif ainsi que sa connaissance des valeurs de la République.

Le candidat doit donc être capable de se situer dans l'organisation scolaire et réfléchir à la façon dont l'enseignant peut collaborer avec les différentes parties prenantes d'un établissement scolaire.

### **3.2. Conseils aux candidats**

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

#### **En amont de l'épreuve, pour le dossier :**

Le jury invite les candidats à préparer leur dossier documentaire, en réfléchissant notamment au choix de l'organisation. Celle-ci doit permettre de disposer d'un contexte suffisamment riche et récent afin de pouvoir, le cas échéant, répondre à différentes situations d'enseignement.

Le dossier peut envisager des points de programmes ou référentiels ciblés, sans cependant s'orienter vers un seul point précis. Le dossier doit pouvoir nourrir des problématiques variées et ne doit donc pas imposer une problématique au jury.

De plus, le dossier doit privilégier un large panel d'annexes, notamment opérationnelles, qui faciliteront la transposition didactique. Le candidat pourra ainsi, en s'appuyant sur celles-ci, construire une séance ou une séquence, répondant au sujet proposé. Les annexes sont donc appelées à être retravaillées et contextualisées.

En outre, les candidats sont invités à se documenter sur les filières d'enseignement de l'économie et gestion et les rénovations en cours, en STMG et BTS Support à l'Action Managériale, afin d'en comprendre l'esprit, les objectifs et les modalités.

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.

#### **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 et ne pas hésiter à rebondir sur les propositions qui lui sont faites.

Avant toute transposition didactique, il est nécessaire de consacrer du temps à l'analyse du sujet dans toutes ses dimensions : le niveau des élèves ou des étudiants, le positionnement dans le programme ou le référentiel, l'objectif à atteindre, le service et les conditions de réalisations.

L'ensemble de ces éléments permettra au candidat de circonscrire sa didactisation au plus près des attentes du jury. En effet, une lecture partielle du sujet entraîne une didactisation incomplète, dont l'objectif est parfois simplifié ou adapté ; l'exposé devient alors bien souvent confus.

De même, 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 doit prendre appui sur le contexte organisationnel et les annexes contenues dans le dossier : le candidat s'appropriera ces documents afin de les adapter à la démarche proposée, aux capacités/compétences à développer et aux objectifs à atteindre. Elle doit également mettre en œuvre des méthodes pédagogiques adaptées aux élèves/étudiants, notamment 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 et des référentiels du BTS Support à l'Action Managériale (cf. Annexe 1), le candidat peut retrouver des orientations et réflexions pour l'aider dans sa démarche, pour laquelle il doit préciser les conditions de réalisation en classe, justifier ses choix et indiquer éventuellement les limites du dispositif choisi.

Le jury apprécie notamment l'usage d'outils pédagogiques innovants et variés et valorisant notamment le numérique et les logiciels recommandés dans les programmes ou référentiels (outils collaboratifs, PGI, SIRH...). Le jury rappelle cependant que l'utilisation de ces outils doit être en adéquation avec la transposition didactique, tant sur l'intérêt de son utilisation, que sur les attentes vis-à-vis des élèves / étudiants.

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.

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 brièvement afin de laisser du temps pour l'explicitation de la transposition, la plus fine possible.

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.

### **Pour l'entretien :**

L'entretien est un moment d'échanges permettant d'éclairer et d'approfondir des choix didactiques et pédagogiques proposés par le candidat lors de l'exposé. Le jury apprécie ici les candidats faisant preuve de recul et s'engageant une discussion argumentée.

C'est également l'opportunité pour le jury d'élargir la réflexion sur les compétences attendues d'un professeur dans le cadre de ses missions

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

De plus, la connaissance du système éducatif, de ses instances, de son cadre réglementaire et des valeurs de la République constitue un socle inhérent à cette épreuve, qui permettra au candidat d'avoir une vision élargie du métier d'enseignant qui ne peut se limiter à la classe (cf. Annexe 2).

En conclusion et d'une manière générale, il est important de placer les élèves ou étudiants, au cœur de la démarche pédagogique et de le rendre acteur des activités proposées en tenant compte de leur diversité d'apprentissage.

## **4. Exemples de sujets proposés**

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 « Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ? » dans le thème « Gestion et création de valeur » en Sciences de gestion, en classe de Première STMG.

Votre objectif est de proposer une première approche de cette question de gestion.

Dans cette classe, vous assurez 6 heures de Sciences de gestion en classe entière avec un effectif de 24 élèves. Vous assurez également 2h30 en management des organisations.

### **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 « la recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance ? » dans le thème « Mobilisation/Motivation » en spécialité Ressources Humaines et Communication, en classe de Terminale STMG.

Votre objectif est de préparer le travail de synthèse que vont réaliser les élèves sur cette question de gestion.

Dans cette classe, vous assurez les six heures de Ressources Humaines et Communication, quatre heures en classe entière et deux heures à effectif réduit. Vous avez accès à une salle équipée d'ordinateurs.

### **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 compétence « Gérer la relation de travail » de l'activité 3.1 « Accompagnement du parcours professionnel » sur la tâche 3.1.2 « Contribution aux modes et processus de recrutement à l'ère du digital » du bloc de compétences 3 « Collaboration à la gestion des ressources humaines » en section de technicien supérieur « Support à l'Action Managériale ».

Votre objectif est de conduire les étudiant (e) s à mobiliser de nouveaux moyens de recrutement en prenant appui sur votre dossier documentaire.

Votre service dans cette section comprend :

- 5 heures en enseignement Collaboration à la Gestion des Ressources Humaines
- 4 heures en Culture économique juridique et managériale
- 3 heures en Ateliers de Professionnalisation et Culture économique juridique et managériale appliquée

#### **Annexe 1 : Liens vers sites institutionnels sur les programmes STMG et BTS SAM**

-B.O spécial du 22 Janvier 2019 sur les programmes d'enseignement du Lycée général et technologique : <https://www.education.gouv.fr/cid138218/au-bo-special-du-22-janvier-2019-programmes-d-enseignement-du-lycee-general-et-technologique.html&xtmc=programmeslyceacuttee&xtnp=1&xtr=2>

-Documents de référence du BTS SAM :

[https://www.sup.adc.education.fr/btslst/referentiel/BTS\\_Support\\_action\\_manageriale.pdf](https://www.sup.adc.education.fr/btslst/referentiel/BTS_Support_action_manageriale.pdf)  
[https://cocom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/referentiel\\_formation\\_bts\\_sam\\_13032018.pdf](https://cocom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/referentiel_formation_bts_sam_13032018.pdf)

#### **Annexe 2 : 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 ?

5. Un élève vous prévient à l'avance de son absence au prochain devoir surveillé en invoquant la célébration d'une fête religieuse. Comment réagissez-vous ?

## 5. 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](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.
- ROBERT et alii 1998 : A. Robert, M.-F. Amaré, B. Besson, F. B.O.uard, M. Combes, P. Couturaud, J. Favier, M.-J. Huguenin, H. Kéradec, J.-M. Panazol, C. Petitcolas, G. ReB.O.ul, P. Vinard, *Professeur d'économie et gestion, quel métier aujourd'hui ?*, Foucher, 1998.
- 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.
- Droits et obligations des fonctionnaires – loi du 13 juillet 1983, dite loi Le Pors.