



## **Concours de recrutement du second degré**

### **Rapport de jury**

---

**Concours : Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique  
(CAPET)**

**Concours d'accès à une liste d'aptitude aux fonctions d'enseignement des  
établissements privés (CAFEP)**

**Section : ECONOMIE ET GESTION**

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

**Session 2016**

Rapport de jury présenté par : Michel LUGNIER  
Inspecteur général de l'Éducation Nationale  
Président du jury

# SOMMAIRE

<b>I. PRÉSENTATION DU CONCOURS .....</b>	<b>2</b>
A. DATES PRINCIPALES .....	2
B. DONNEES STATISTIQUES.....	2
<b>II. REGLEMENTATION .....</b>	<b>6</b>
<b>III. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ.....</b>	<b>11</b>
A. COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION.....	11
1. Résultats .....	11
2. Présentation du sujet.....	12
3. Éléments de correction .....	13
4. Observations sur la forme et sur le fond.....	23
5. Conseils aux candidats.....	24
6. Repères bibliographiques .....	26
B. ÉPREUVE DE SYNTHÈSE.....	27
1. Résultats .....	27
2. Présentation du sujet.....	28
3. Observations et conseils aux candidats .....	29
4. Éléments de correction .....	32
5. Repères bibliographiques .....	34
<b>IV. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES D'ADMISSION.....</b>	<b>37</b>
A. ÉPREUVE DE MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE .....	37
1. Résultats .....	37
2. Présentation de l'épreuve .....	37
3. Observations et conseils aux candidats .....	38
4. Exemples de sujets proposés lors de la session 2016.....	41
B. ÉPREUVE D'ENTRETIEN A PARTIR D'UN DOSSIER.....	44
1. Résultats .....	44
2. Présentation de l'épreuve .....	44
3. Observations et conseils aux candidats .....	44
4. Indications bibliographiques .....	48
5. Exemples de sujets proposés lors de la session 2016.....	48

# I. PRÉSENTATION DU CONCOURS

## A. Dates principales

Épreuves d'admissibilité	: 22 et 23 mars 2016
Correction des épreuves d'admissibilité	: du 9 au 13 mai 2016
Publication des résultats d'admissibilité	: 13 mai 2016
Épreuves d'admission	: du 28 juin au 1er juillet 2016
Publication des résultats	: 4 juillet 2016

## B. Données statistiques

### CAPET externe Économie et Gestion

Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

	2013 <sup>1</sup>	2014 ex <sup>1</sup>	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>2</sup>
<b>Nombre de postes offerts au concours</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>66</b>	<b>71</b>
Candidats inscrits	860	991	907	989	1103
Candidats présents	286	307	269	347	405
<i>Taux de présence</i>	33,3%	31,0%	29,7%	35,1%	36,7%
<b>Candidats admissibles</b>	<b>102</b>	<b>85</b>	<b>121</b>	<b>146</b>	<b>161</b>
Total du premier candidat admissible	93/120	96/120	31/40	32/40	34/40
Total du dernier candidat admissible	42/120	52,5/120	16/40	16/40	16/40
<b>Candidats admis</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>50 (+9)</b>	<b>66 (+5)</b>	<b>71 (+6)</b>
Total du premier candidat admis	187,5/240	189/240	101/120 <i>Soit 16,83/20</i>	98,5/120 <i>Soit 16,42/20</i>	98/120 <i>Soit 16,33/20</i>
Total du dernier candidat admis	114/240	111/240	62,5/120 <i>Soit 10,42/20</i>	60/120 <i>Soit 10/20</i>	61/120 <i>Soit 10,17/20</i>
Total du dernier admis (liste complémentaire)			56,5/120 <i>Soit 9,42/20</i>	58/120 <i>Soit 9,67/20</i>	60/120 <i>Soit 10/20</i>

### CAFEP externe Économie et Gestion

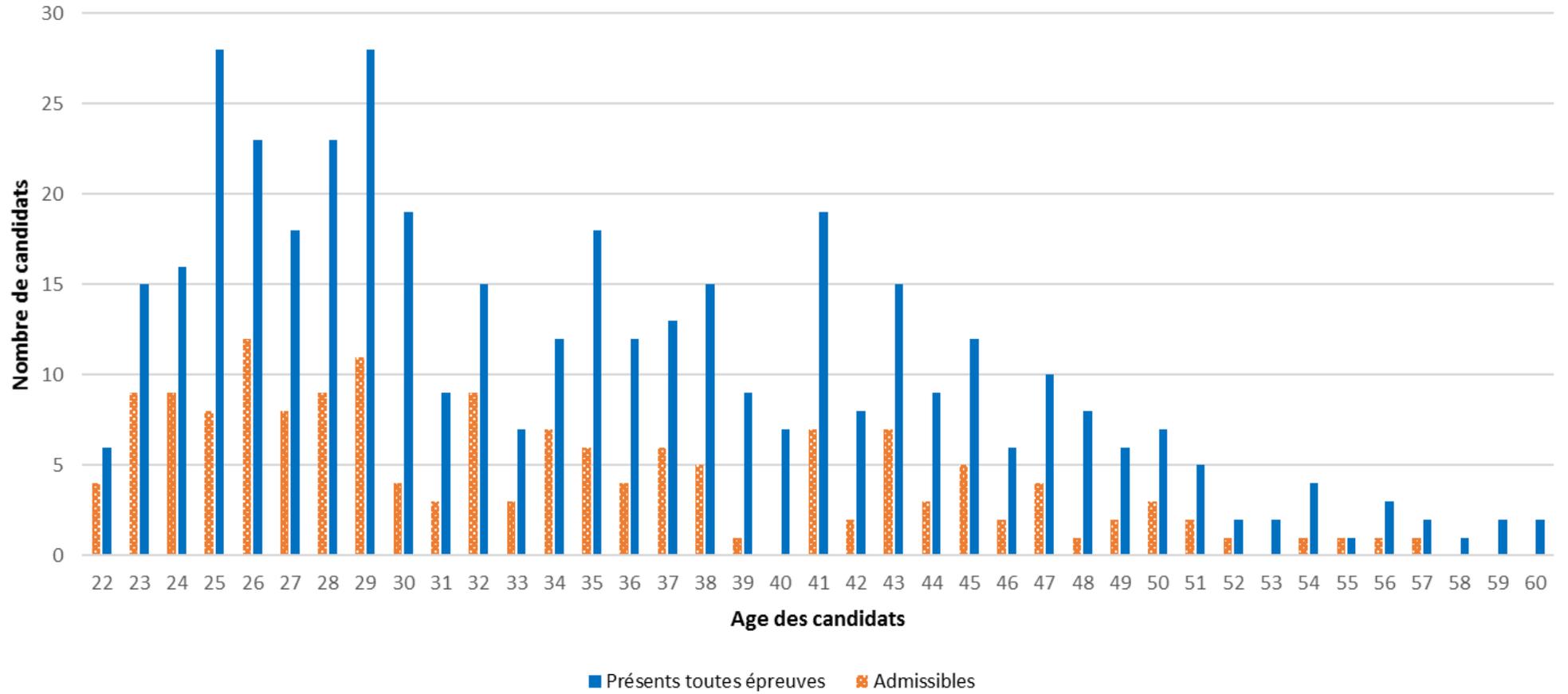
Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

	2013 <sup>1</sup>	2014 ex <sup>1</sup>	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>	2016 <sup>2</sup>
<b>Nombre de postes offerts au concours</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>fermé</b>	<b>13</b>
Candidats inscrits	154	192	231	-	212
Candidats présents	51	66	75	-	84
<i>Taux de présence</i>	33,1%	34,4%	32,5%	-	39,6%
<b>Candidats admissibles</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>26</b>
Total du premier candidat admissible	79,5/120	88,5/120	24,5/40	-	27,5/40
Total du dernier candidat admissible	48/120	54/120	19/40	-	16/40
<b>Candidats admis</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>13</b>
Total du premier candidat admis	181,5/240	172,5/240	85,5/120 <i>Soit 14,25/20</i>	-	92/120 <i>Soit 15,33/20</i>
Total du dernier candidat admis	130,5/240	117/240	59/120 <i>Soit 9,83/20</i>	-	59,5/120 <i>Soit 9,92/20</i>

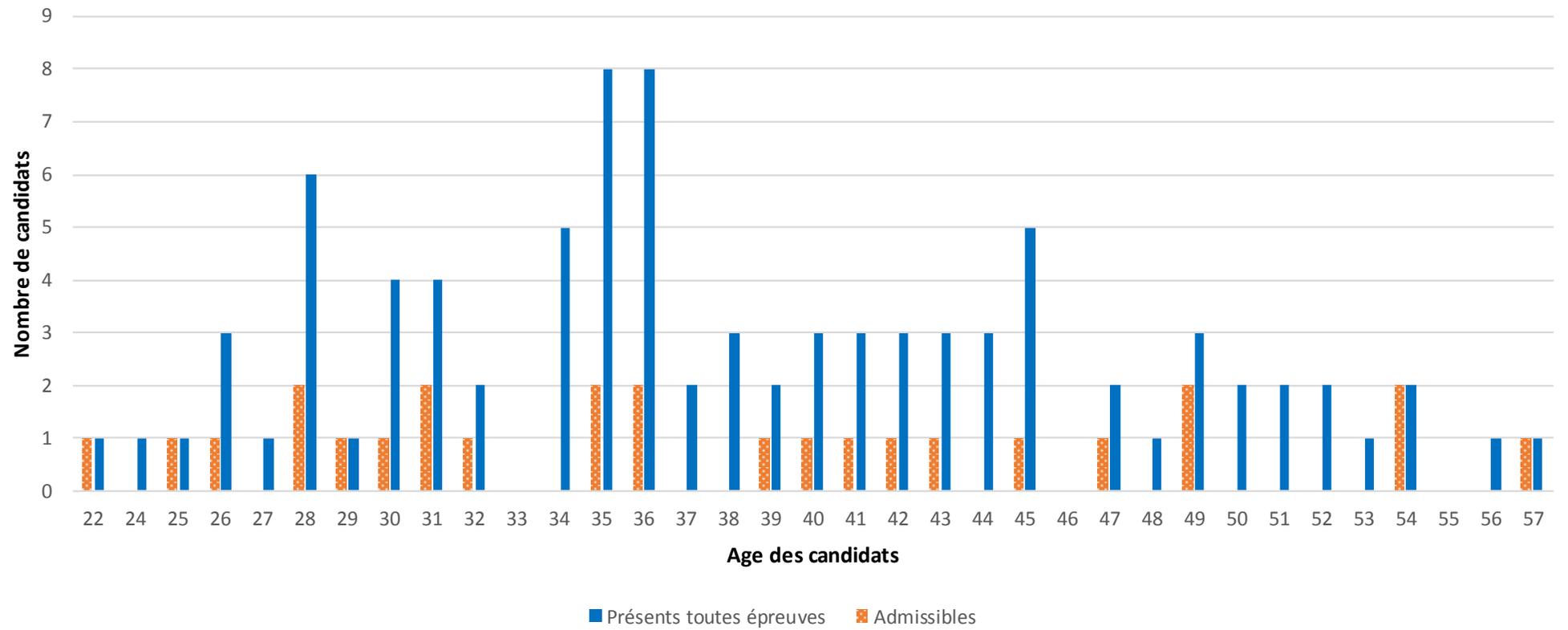
<sup>1</sup> Concours conformes à l'arrêté du 28 décembre 2009

<sup>2</sup> Concours conformes à l'arrêté du 19 avril 2013

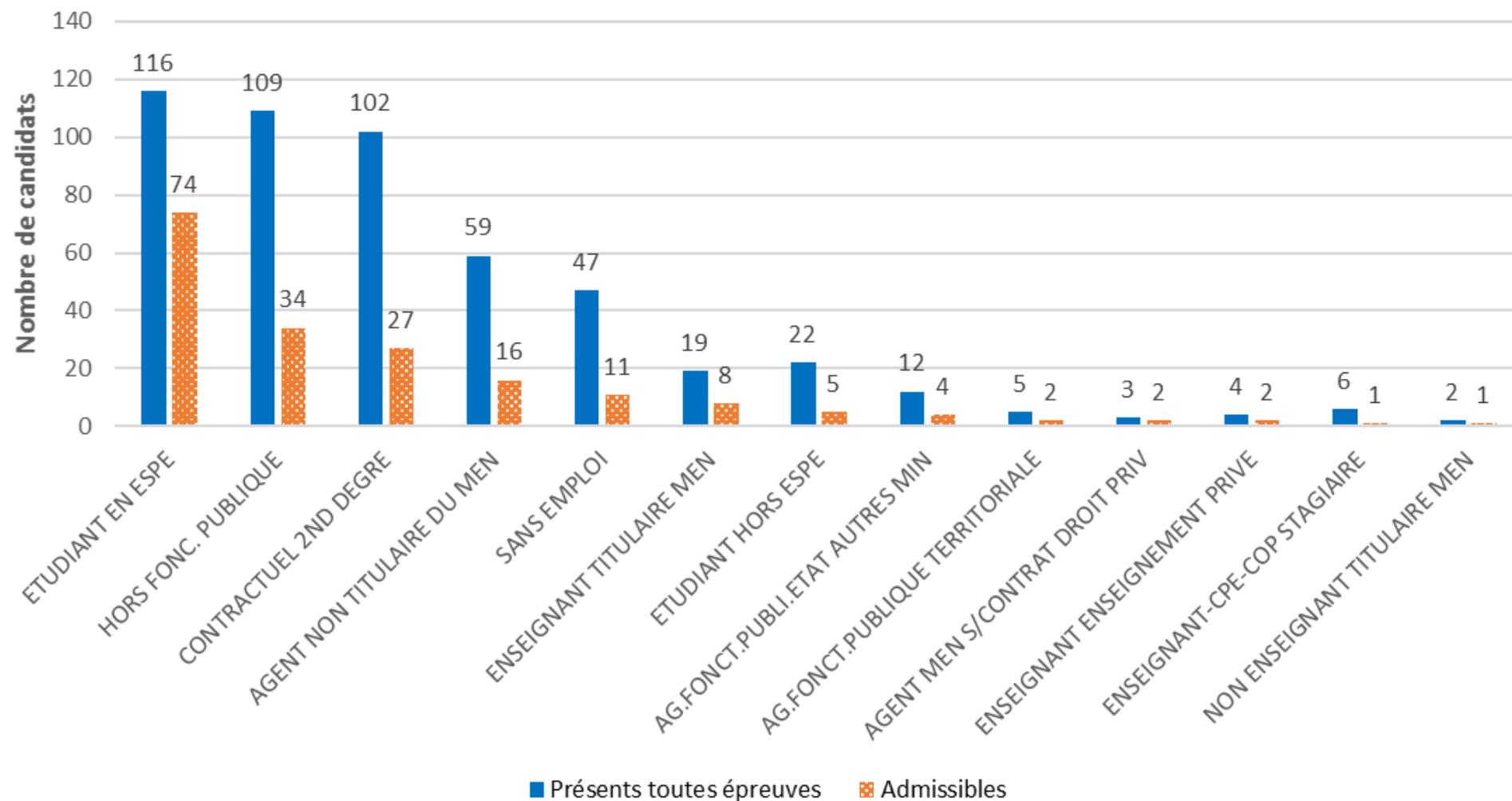
## Répartition par âge des candidats - CAPET 2016



## Répartition par âge des candidats - CAFEP 2016



## Répartition des candidats par profession - session 2016



## II. REGLEMENTATION

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 2016.

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-second-degre.html>

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

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

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

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

<http://ecogest.info>

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

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

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

<http://eduscol.education.fr/ecogest/reseaux/echanges/presentation>

# 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. Epreuve de <b>synthèse</b> (b)	5 h	1
<b>Épreuves d'admission</b>		
1. Epreuve 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
<p>(a) Le sujet est spécifique à l'option choisie. (b) Le sujet de l'épreuve peut être commun à plusieurs options.</p>		

*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. – Epreuves 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° Epreuve 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. – Epreuves 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° Epreuve 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° Epreuve 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 utile. 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.

<b>Programme des CAPET et CAFEP Économie et gestion – session 2016</b>
--

*Date de publication : 10 avril 2015*

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 1er 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
- Les relations contractuelles avec la personne publique
- Le droit de l'immatériel
- La gestion du risque par le droit

## **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**

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

### **Programmes spécifiques à chacune des options**

#### **1. Option communication, organisation et gestion des ressources humaines**

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

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

### **Correspondance entre les épreuves et les programmes**

#### **Épreuves d'admissibilité**

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

#### **Épreuves d'admission**

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

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

Les sujets des épreuves d'admissibilité sont consultables sur le site [devenirenseignant.gov.fr](http://www.devenirenseignant.gov.fr) :

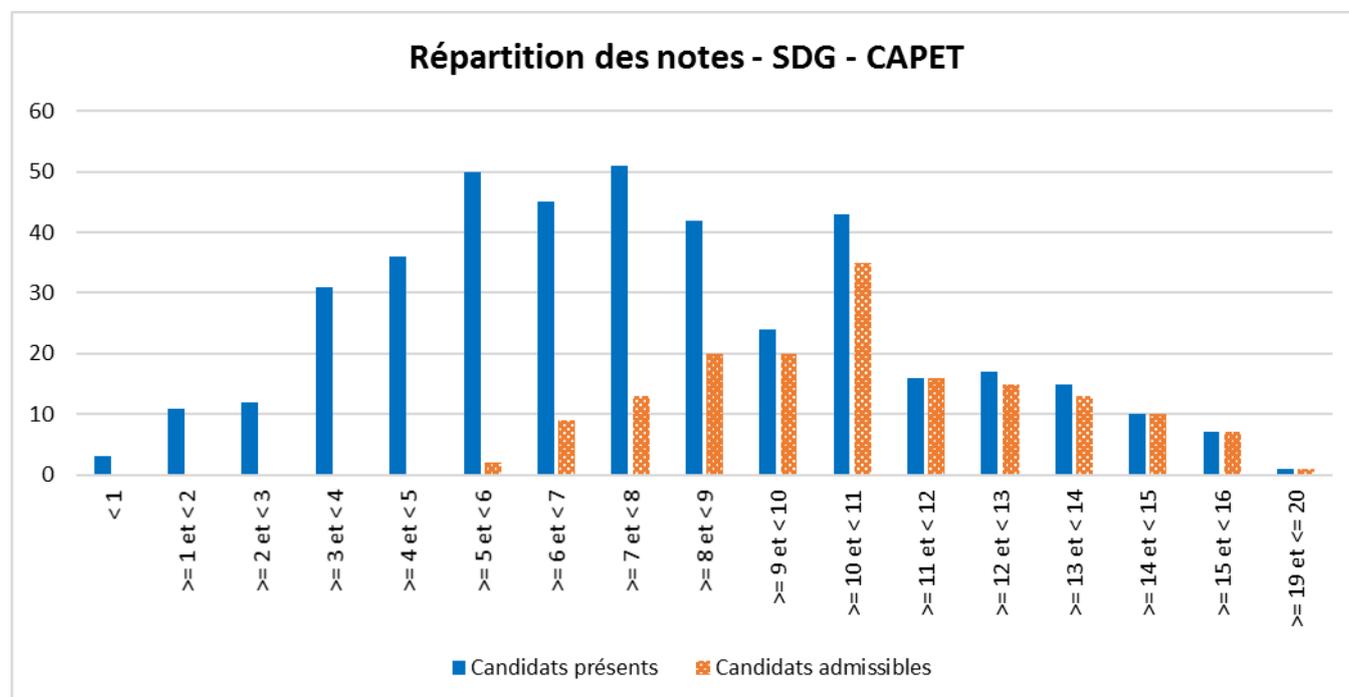
<http://www.devenirenseignant.gov.fr/cid100993/les-sujets-des-epreuves-admissibilite-rapports-des-jurys-des-concours-capet-session-2016.html>

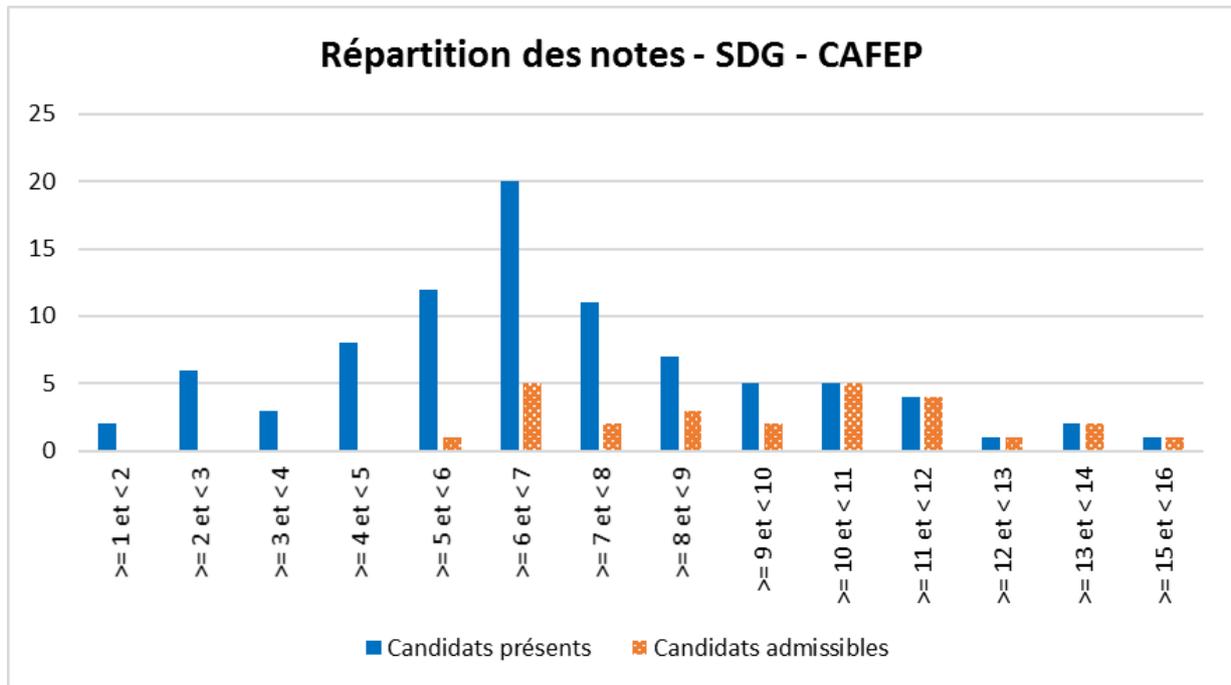
#### A. Composition de sciences de gestion

##### 1. Résultats

Moyenne générale : 7,27 / 20  
Note la plus haute : 19,5 / 20  
Note la plus basse : 0,5 / 20  
Ecart-type : 3,3 / 20

Moyenne générale des candidats admissibles : 10,3 / 20  
Note la plus haute parmi les candidats admissibles : 19,5 / 20  
Note la plus basse parmi les candidats admissibles : 05 / 20





## 2. Présentation du sujet

Le contexte est celui du Groupe DEF, dont l'activité industrielle est centrée sur l'offre sur mesure de solutions et services de systèmes de sécurité incendie.

Ce groupe, de dimension internationale, et inscrit dans une histoire familiale, s'appuie sur une culture très forte de l'innovation et une recherche de la satisfaction du client.

Tenant compte de son environnement concurrentiel, il développe aussi des stratégies de mouvement avec l'objectif d'être agile.

A l'horizon 2018, le groupe prévoit un fort développement susceptible d'être facteur de rupture. Dès lors, les enjeux sont forts en termes de transmission du modèle sur lequel a reposé jusque-là la réussite de DEF, au sein des différentes entités. Pour passer d'une culture d'entreprise à une culture de groupe, la volonté est de transmettre et de s'appuyer sur un socle commun de valeurs tout en exploitant la diversité des différentes entités.

Le groupe doit développer un portefeuille de ressources immatérielles en décloisonnant les compétences et en favorisant l'échange des savoirs entre les différentes entités. Dans cet objectif, le PDG décide de mettre en place un réseau d'entreprises expertes en s'appuyant sur les technologies du web 2.0. Ce dernier aura également une fonction d'intégration des différentes entités à travers l'homogénéisation des fonctions support et RH.

La présentation du sujet adoptait le format suivant :

- une présentation du contexte ;
- un premier dossier centré sur le contexte stratégique, qui visait à apprécier les compétences du candidat en management et à ressortir la problématique du groupe DEF ;
- un deuxième dossier avait pour objectif d'étudier le rôle des fonctions support dans le projet de réseau collaboratif d'entreprises expertes ;
- un troisième dossier avait pour but d'examiner les conditions de réussite du projet ;
- un quatrième dossier centré sur le lien entre la problématique du groupe DEF et les références théoriques relatives à l'influence du phénomène culturel dans les organisations.

### 3. Éléments de correction

#### DOSSIER 1

**Q1. En vous appuyant sur le contexte du groupe DEF et les références théoriques adaptées, identifiez et commentez la démarche et les choix stratégiques du groupe DEF, en démontrant en quoi ils illustrent l'évolution de la pensée stratégique.**

*Il est attendu du candidat qu'il démontre comment DEF illustre l'évolution de la pensée stratégique pour aboutir aux caractéristiques et aux tendances propres au contexte actuel.*

*L'analyse doit faire ressortir, qu'au-delà de l'approche « classique » de la stratégie (adaptation et positionnement), DEF opte résolument pour des stratégies de mouvement (l'intention stratégique). Donc sa stratégie a un aspect méta. En cela, les candidats devaient exploiter le document ressource dans sa totalité.*

Pour ce faire, le candidat avait à sa disposition :

- La présentation du contexte.
- Les annexes 1, 2, 3, 4.
- Le document ressource 1.

#### Capacités évaluées

- Capacité à repérer des informations et à les identifier à l'aide de concepts.
- Capacité à distinguer des types de stratégies (d'intention et d'adéquation) dans un contexte donné.
- Capacité à discuter d'une démarche stratégique (aspect méta).

#### Éléments de correction

L'approche classique de la stratégie est associée aux notions d'adéquation stratégique et de positionnement concurrentiel, qui supposent deux principes fondamentaux : l'adaptation de l'entreprise à son environnement pour assurer sa pérennité ; l'acquisition et la défense d'un avantage concurrentiel.

Cette approche a été initiée, à la fin des années cinquante, par l'école d'Harvard puis concrétisée par les travaux de M. E. Porter, dans les années 80.

Les étapes de la démarche stratégique peuvent alors être identifiées selon le modèle de LCAG (modèle de Learned, Christensen, Andrew et Gruth).

L'entreprise recense et évalue ses possibilités d'action et, en intégrant les valeurs de l'environnement et des dirigeants, elle formule des orientations stratégiques, selon les domaines d'activités stratégiques, qui seront déclinées en objectifs fonctionnels et opérationnels. Ces derniers détermineront le choix des moyens et l'affectation des ressources.

D'une certaine manière, les choix stratégiques du groupe DEF semblent s'inscrire dans cette démarche.

DEF a identifié les facteurs clés de succès sur son marché et a cherché à se doter d'avantages concurrentiels. Il a mis alors en œuvre :

- des stratégies corporate de diversification, segmentant l'entreprise en différents domaines d'activités stratégiques experts sur un métier ;
- des stratégies de domaine de différenciation (ex : dans les années 90, la gamme de produits interactifs avec de nouvelles fonctionnalités dédiées au service de maintenance) ;
- des modalités de développement : croissance interne (Usine « Daniel Lécuyer), croissance externe (rachat de Bouyer), croissance conjointe, internationalisation.

D. Lecuyer, et à sa suite son fils P. Lecuyer, ont cependant toujours inscrit leur démarche stratégique dans le mouvement, avec la volonté de transformer l'environnement concurrentiel de leur marché, à l'exemple du choix

d'orienter les activités vers les « bouquets de solutions » ou encore de devenir un acteur majeur de la sécurité incendie à l'international. En cela, l'intention stratégique fait partie intégrante des valeurs de DEF.

P. Lecuyer pressent que dans un environnement d'hypercompétition, aucun avantage concurrentiel ne pourra être durable. DEF doit sans cesse développer son potentiel d'innovation et évolue vers une organisation apprenante (voir les accords de la société DEF sur le tutorat, l'attention accordée à la gestion des compétences et au management des connaissances).

L'idée est bien de se doter de compétences centrales distinctives, au sens de Hamel et Prahalad mais aussi de toujours avoir une vision stratégique, de se positionner par rapport à un futur souhaité, comme l'illustre le projet de « réseau collaboratif d'entreprises expertes », qui vise à :

- exercer un effet de levier sur les ressources intangibles (savoirs et compétences) du groupe DEF ;
- favoriser les interactions entre acteurs internes (dans un premier temps) pour développer une intelligence collective ;
- décloisonner les compétences avec leur environnement mais aussi entre les compétences ;
- doter le groupe d'une capacité à se transformer et à évoluer en permanence.

P. Lecuyer le souligne : chaque entité restera cependant responsable de la définition de sa stratégie. (Annexe 4, deuxième réponse)

En cela, on peut donc conclure que le groupe DEF se situe à un niveau « méta » de la stratégie, qui conjugue adaptation et volonté de transformer, en fonction de la compréhension du monde qui l'entoure.

## **Q2. Montrez en quoi le choix stratégique d'une organisation web 2.0 est cohérent avec le modèle de développement de DEF et ses valeurs.**

*Il est attendu du candidat qu'il fasse ressortir la problématique du groupe DEF, à laquelle il lui est demandé de réfléchir dans le dossier 4.*

Le candidat devait mobiliser l'ensemble du sujet pour cerner le besoin du groupe DEF.

### **Capacités évaluées**

- Capacité à sélectionner les informations pertinentes dans un dossier.
- Capacité à expliquer la contribution d'un projet à la prise en compte de perspectives de croissance et à la diffusion d'un modèle culturel.
- Capacité à commenter l'aspect stratégique d'un projet.

### **Éléments de correction**

Les opportunités de marché dans le domaine de la sécurité incendie, l'offre orientée sur les bouquets de solutions laissent présager un développement de l'offre proposée par DEF vers les services-produits sur mesure et de systèmes de sécurité incendie mais aussi un développement international et donc, à terme, une croissance du groupe DEF, comme le soulignent les perspectives (80 établissements et 3000 collaborateurs en 2018 contre 43 entités et 1700 collaborateurs en 2015).

Le choix d'une organisation Web 2.0 et la mise en place d'un réseau social d'entreprise (RSe) sont donc cohérents avec ses perspectives de développement.

En effet, le groupe DEF va se doter d'une structure rassemblant des entités expertes sur un métier, caractérisée par un éclatement de la chaîne de valeur et une forte décentralisation, chaque entité restant responsable de sa stratégie en fonction de ses compétences et de son marché, tout en respectant les valeurs communes à DEF.

Le RSe pourra donc remplir une fonction d'intégration tout en permettant une différenciation des entités, selon l'analyse menée par les théoriciens de la contingence : Lawrence et Lorsch. L'homogénéisation des fonctions supports comme les RH ou la DSI permettra d'y répondre.

Le développement du travail collaboratif permettra de (voir ressource 2) :

- mieux répondre aux attentes des clients ;
- élaborer des offres systèmes créatrices de valeur ;
- réduire le « time to market » et d'accentuer la force de frappe commerciale du groupe ;
- créer des effets de synergie ;
- diffuser des bonnes pratiques en s'appuyant sur des communautés d'experts ;
- améliorer la gestion des connaissances.

Le partage des savoirs et des connaissances devra contribuer à valoriser le capital humain et à accroître les capacités d'innovation du groupe, les ressources immatérielles étant un élément central du portefeuille d'avantages concurrentiels de DEF.

Liée aux exigences du modèle économique de DEF, l'organisation Web 2.0 est aussi un choix cohérent avec les valeurs de DEF. Elle favorisera la nécessaire intégration en diffusant un socle commun de valeurs intangibles tout en exploitant les sources de diversité.

Cette attention portée à une culture fédératrice et aux valeurs afférentes est clairement affichée par le dirigeant P.Lécuyer (voir annexe 9 : « les dirigeants sont les garants du respect des valeurs du groupe ».) et ce, tout au long de l'histoire de DEF (voir éléments du contexte).

Conscient des déséquilibres potentiels induits par l'accroissement de la taille du groupe, et son internationalisation qui favorise l'apparition « d'écarts culturels », P. Lécuyer cherche, par la mise en place d'un RSe, à renforcer le lien social et à développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs au groupe, tout en respectant les différences locales (métiers, contexte de marché, culture nationale...) dans une perspective de création de valeur.

## **DOSSIER 2**

**Q3. A partir notamment d'une analyse des données chiffrées et de la politique sociale de DEF, envisagez les missions à venir de la fonction Ressources Humaines et les politiques liées à mettre en œuvre.**

*Il est attendu du candidat qu'il fasse ressortir que, dans le cadre du projet de réseau collaboratif d'entreprises expertes, la fonction RH doit être homogénéisée en tant que fonction support du groupe destinée à intégrer les différentes entités.*

*L'analyse des données chiffrées doit être basée sur les données sociales du groupe et l'enquête de satisfaction. Elles doivent être interprétées pour identifier l'évolution des missions RH.*

*Par ailleurs, l'étude des accords d'entreprise doit être mobilisée. Elle doit faire ressortir qu'ils concernent pour l'instant l'entreprise et non le groupe DEF, et que l'objectif est de les élargir à l'ensemble du groupe.*

Le candidat avait à sa disposition :

- Annexes 5 et 7 – Données chiffrées
- Annexes 6, 8 et présentation du contexte – Missions et politiques

### **Capacités évaluées**

- Capacité à repérer des informations dans des documents.
- Capacité à citer et classer des missions et des politiques RH en s'appuyant sur des données chiffrées.
- Capacité à mettre en perspective les missions et les politiques RH liées avec les enjeux.

### **Eléments de correction**

**Parmi, les missions de la fonction RH et les politiques RH liées, le candidat pouvait notamment proposer :**

- **Renforcer l'esprit du groupe** (59 % des salariés ont le sentiment de faire partie d'un groupe).

- politique de gestion des carrières, de mobilité au sein du groupe (5 mutations en 2012 et aucune mobilité au sein du groupe sur les 3 dernières années) ;
  - politique de rémunération (27 % des salariés seulement à juger leur rémunération équivalente à celle du marché du travail) (valoriser les approches sur l'équité des rémunérations, comme celle d'Adams).
- **Favoriser l'échange des bonnes pratiques et la collaboration** (33 % des salariés seulement à trouver que la collaboration fonctionne bien au niveau du groupe et 89 % à trouver que les échanges transverses avec les autres entités seraient un levier de réussite pour le groupe).
- politique de formation pour la valorisation des compétences des collaborateurs mais aussi la formation managériale (dirigeants et manager de proximité) pour améliorer la communication et l'esprit collaboratif ;
  - politique de rémunération : équilibre contribution / rétribution (valoriser les approches comme celle sur le processus de motivation de VROOM) ;
  - politique d'évaluation : prise en compte des contributions et reconnaissance lors de l'évaluation ;
  - politique de gestion des compétences et mobilité : cartographie de compétences et référentiels métier à développer, construire des trajectoires de mobilité.
- **Etre le garant de la politique sociale au niveau du groupe.**
- dialogue social avec les organisations formelles (syndicats, comités d'entreprise) ;
  - prise en compte des spécificités culturelles et réglementaires au niveau international.
- **Exploiter la diversité, comme source de création de valeur.**
- politique de recrutement : diversifier le recrutement (intégration d'ingénieurs) ;
  - politique sociale : étendre les accords de la société DEF, sur l'égalité professionnelle homme femme, sur l'emploi des jeunes et des seniors, à l'ensemble du groupe.
- **Fidéliser les salariés et maintenir des emplois pérennes.**
- politique de recrutement : déjà amorcée avec une baisse du recours à l'intérim et une augmentation du recours aux alternants ;
  - politique de formation pour valoriser les compétences ;
  - politique de rémunération plus attractive (primes individuelles et collectives) ;
  - politique de mobilité au sein du groupe ;
  - Politique sociale : équilibre vie personnelle/vie professionnelle (voir les accords d'entreprise).

**Q4. Proposez, en lien avec l'analyse de la nécessaire évolution du système d'information (S.I.), les solutions techniques et les fonctionnalités adaptées.**

*Il est attendu du candidat qu'il propose la mise en place d'un réseau social d'entreprise qui va au-delà d'un intranet ou d'un espace collaboratif. Puis le candidat doit proposer des solutions techniques et des fonctionnalités qui doivent répondre aux besoins du groupe DEF. Enfin, il doit être capable de faire la distinction entre ces deux types de propositions.*

Le candidat avait à sa disposition :

- Annexe 6 – recrutement d'un DSI
- Document ressource n°3

### **Capacités évaluées**

- Capacités à repérer un outil répondant à un besoin.
- Capacités à proposer des solutions techniques et des fonctionnalités adaptées.
- Capacités à classer des solutions techniques et des fonctionnalités.

### **Éléments de correction**

Pour ce qui est de la pertinence des propositions d'évolution du S.I. eu égard au projet du groupe DEF à l'horizon 2018 et après, cette évolution doit remplir notamment l'un des objectifs suivants : permettre d'identifier les experts, stimuler l'innovation et réduire le « time to market », favoriser la gestion des connaissances et valoriser le capital humain.

Les autres objectifs de cette évolution sont :

- Fédérer et connecter  solutions techniques
- Informer et dialoguer  Fonctionnalités
- Apprendre et innover
- Collaborer et capitaliser

### **Exemples de solutions techniques pouvant être mobilisées par le candidat :**

#### **Matériel :**

- Mettre en place différents serveurs ou modifier l'architecture réseau existante afin de permettre le fonctionnement du RSe (serveur de messagerie, annuaires, accès...).
- ➔ L'évolution vers un RSe amène à faire évoluer l'architecture matérielle, dont le principal architecte sera le futur DSI.

#### **Sécurité :**

- Confidentialité des échanges : Utilisation du chiffrement SSL pour les données envoyées vers et depuis le réseau social (principe de tunnellation VPN).
- Gestion de l'adressage IP : désigner une plage ou un ensemble d'adresses IP spécifiques autorisées à accéder au réseau social.
- Authentification SSO : permet une politique de sécurité interne du réseau social d'entreprise, notamment en ce qui concerne la gestion des mots de passe, les cycles de vie des employés et les accès réseaux internes/externes.
- ➔ L'ensemble de ces dispositifs de sécurité est très important dans le cas du groupe DEF, car les entités sont nombreuses et distantes géographiquement.

#### **Interopérabilité :**

- Normes W3C pour être compatibles sur tous les navigateurs, en raison du grand nombre d'entités qui peuvent avoir des choix différents d'utilisation de navigateurs.
- Applications mobiles dédiées, c'est-à-dire compatible avec les Smartphones.

- Cette recherche d'interopérabilité des applications doit permettre de faciliter le travail des nombreux salariés ou techniciens qui utilisent les applications en régie ou lors des déplacements.

#### **Gestion du contenu et de la structure :**

- Construction de pages web avec le langage HTML, XML (métadonnées) et utilisation de javascript (interactivité et rapidité).
  - Conception et optimisation d'une base de données MySQL et utilisation de requêtes complexes d'ajout et de recherche.
- La structure permet de rechercher un profil, des compétences ou un expert dans le groupe.

#### **Exemples de fonctionnalités pouvant être mobilisées par le candidat :**

**Utilisateur** : page profil (identification des compétences), mur d'activité (microblogging), liste des contacts, gestion des invitations, recherche d'utilisateurs ou de groupes (multicritère par compétences), flux d'activités (fils d'actualité : suivre en temps réel les personnes et les conversations du réseau).

- Permet de fédérer et connecter les salariés du groupe DEF.

**Communauté** : boîtes à idées, FAQ collaboratives, forums, notations (e-voting). Créer des espaces collaboratifs de travail (espaces ouverts ou fermés, agendas partagés, planification d'événements ...).

- Ces deux premières fonctionnalités favoriseront l'échange des bonnes pratiques et la collaboration.

**Communication** : accès à la messagerie interne (messagerie, fils de discussion, listes de diffusion).

- Ces outils permettront d'informer le personnel, de dialoguer au sein du groupe et donc de contribuer à la fonction d'intégration des entités du groupe.

**Partage de la connaissance** : fichiers et dossiers consultables en ligne, enrichissables (gestion de version), partage de signets, partage de vidéos et documents multimédia (web-tv interne), signaler et partager spécifiquement une contribution en tant qu'idée. Utiliser des Wikis pour recueillir des informations importantes, collaborer sur des projets ou toute tâche à effectuer.

- Dimension importante pour un groupe axé sur l'innovation (apprendre et innover).

**Administrateur** : tableaux de bords, statistiques d'activité (utilisateurs, usages, tendances, espaces...) gestion des templates (modifications css), gestion des autorisations et des droits (membre, rédacteur, gestionnaire, administrateur).

- La partie statistique sera importante pour le directeur SI.

#### **Q5. La mise en place du nouveau S.I. nécessite le recrutement d'un directeur, fonction support, en charge du S.I. Concevez un outil qui permettra de définir le cadre de ses missions futures dans le projet et dans le groupe.**

*Il est attendu du candidat, un travail de formalisation sous la forme d'un outil (ex : description de fonction, fiche d'analyse de poste, etc.). L'outil doit répondre à l'attente « définir le cadre de son action dans le projet et dans le groupe ».*

*Sur le plan du contenu, le candidat doit indiquer les missions du D.S.I. et les liens de collaboration avec notamment les directeurs d'entités (entreprises du groupe DEF)*

*Le contenu de l'outil doit prendre en considération le terme « et », ce qui signifie que les missions ne s'arrêtent pas à la mise en œuvre du projet DEF à l'horizon 2018 mais doivent s'inscrire sur le long terme, même si ce type d'outil peut faire l'objet d'une mise à jour après 2018.*

Le candidat avait à sa disposition :

- Présentation du contexte
- Annexes 4, 6 et 9

### **Capacités évaluées**

- Capacités à repérer des informations utiles.
- Capacités à formaliser des missions sous la forme d'un outil.
- Capacités à intégrer l'aspect stratégique de missions.

### **Eléments de correction**

#### **Les missions techniques du D.S.I**

Sur le plan technique, il est responsable :

- des infrastructures PC/ Téléphone / Visio Conférence / Réseaux / Serveur et Backup ;
- de la mise en place et de la surveillance de l'infrastructure de la sécurité informatique ;
- de la mise en place et de la gestion d'une infrastructure de messagerie, un intranet et un réseau collaboratif ;
- des applications de gestion et d'E.R.P. (P.G.I.) à l'exclusion des applications métiers (IFS, Navision et Cegid) ;
- de veiller à l'optimisation du budget S.I. consolidé.

#### **Les missions liées à la mise en œuvre du projet DEF à l'horizon 2018, et au-delà**

- Définir les objectifs opérationnels (politique des Systèmes d'Information du groupe) permettant d'atteindre les objectifs généraux de développement définis par la direction du groupe :
  - choisir les investissements pour le S.I. (mise en place et fonctionnement après 2018) ;
  - ordonnancer les projets S.I. ;
  - coordonner les projets S.I. avec l'ensemble des processus de fonctionnement du groupe, s'assurer leur adaptation et de leur cohérence ;
  - concevoir des processus communs, accompagner leur mise en œuvre ;
  - faire partager les bonnes pratiques des entreprises.
- Apporter une expertise dans le domaine des S.I. aux entités du groupe.
- Garantir le respect des valeurs du groupe et avoir un comportement moral exemplaire.

#### **Liens de collaboration notamment avec les directeurs d'entités**

- dirige sa fonction support en étroite collaboration avec les directeurs d'entité (complémentarité et cohésion);
- recherche les consensus avec les dirigeants d'entités ;
- avec les dirigeants des entreprises, est co-responsable des budgets S.I. de chaque entreprise et des dimensionnements des équipes correspondantes.

## **DOSSIER 3**

### **Q6. Repérez les risques liés à la mise en place du projet et leurs conséquences sur le modèle de développement de DEF.**

*Il est attendu du candidat qu'il fasse ressortir qu'il ne s'agit pas de mettre en place un nouvel outil mais de faire évoluer les modes de fonctionnement, la manière de mettre en relation les personnes et les informations.*

Le candidat avait à sa disposition :

- Annexe 4 – Perspectives d'évolution du groupe DEF
- Document ressource 2 – risques liés aux RSe

### **Capacités évaluées**

- Capacités à repérer des informations utiles.
- Capacités à classer des risques et des conséquences.
- Capacités à mettre en relation les risques et les conséquences.

### **Éléments de correction**

Les risques sont d'ordre :

#### **- Stratégique**

- Le RSe de DEF est envisagé à vocation interne, il a cependant pour objectifs de partager les savoirs et les connaissances. DEF se situe sur un marché où leur maîtrise est source d'avantages concurrentiels, le risque est la fuite de données sensibles et une sécurisation inadaptée.
- L'échec de la mise en place d'un RSe est souvent dû à des liens mal définis entre stratégies, objectifs et cibles, c'est-à-dire les utilisateurs. Le risque est celui d'une inadéquation entre le projet et les pratiques observées.

#### **- Humain, culturel**

- DEF ne possède pas à ce jour les compétences, ni d'experts dans l'animation des communautés, le réseau peut ne pas être suffisamment actif pour répondre aux objectifs de sa mise en place.
- La mise en place d'un RSe nécessite un autre exercice du pouvoir qui ne s'appuie plus sur le rapport hiérarchique mais la capacité à faire collaborer. La manager guide, accompagne. Le risque est lié aux résistances de certains managers, ou encore de collaborateurs, peu désireux de partager leur connaissance (valoriser les apports de l'analyse stratégique des acteurs et la maîtrise des zones d'incertitude de Crozier et Friedberg).
- La mise en place d'un RSe nécessite une culture collaborative, l'outil ne créera pas cette culture, le risque est une absence de l'appropriation de l'outil par les collaborateurs, une absence de sens donné à l'usage, et au pire une dissonance cognitive entre projet, valeurs sous-tendues et routines (valoriser les apports sur les routines organisationnelles de Nelson et Winter ou encore la théorie de la traduction de Callon et Latour).
- Le projet RSe est fortement porté par le dirigeant et en adéquation avec ses valeurs. Si cela est un atout, c'est une condition nécessaire mais non suffisante pour que l'ensemble des salariés y adhèrent.

#### **- Organisationnel**

- Une définition inexistante ou inappropriée des objectifs et des cadres d'usage.
- Un outil qui ne répond pas aux besoins des utilisateurs.
- Des métiers disparates et une synergie difficile à mettre en œuvre.
- « Une infobésité » : une surcharge de l'information non maîtrisée.
- Le risque de « passager clandestin » et de « présentisme passif ».

**Au niveau stratégique et culturel les conséquences possibles sont :**

- manque de synergie entre les entités ;
- objectif d'intégration non atteint ;
- développement non maîtrisé ;

- difficultés à gérer les ressources immatérielles du groupe...

**Q7. Proposez des solutions organisationnelles et humaines favorables à la réussite du projet. Illustrez vos choix.**

*Il est attendu du candidat qu'il propose des solutions en lien avec le projet et qu'il opère une classification entre les réponses. Par ailleurs, ces réponses doivent être directement liées aux constats réalisés à la question 6, ce qui suppose une cohérence entre les deux réponses.*

Le candidat avait à sa disposition :

- Document ressource 3 – réussir la mise en place d'un RSe

**Capacités évaluées**

- Capacités à repérer des informations utiles.
- Capacités à proposer des solutions en cohérence avec des risques identifiés.
- Capacités à formuler des réponses argumentées.

**Eléments de correction**

**Les solutions sont d'ordre :**

- **Organisationnel**

- Dimensionner les ressources nécessaires.
- Définir les besoins métiers des utilisateurs et l'aide apportée dans le quotidien par le RSe (enquêtes).
- Définir des objectifs et un cadre d'usage en cohérence avec les besoins des utilisateurs.

Illustration : la mise en place du RSe doit s'accompagner de la mise en place d'une charte de publication des documents.

- Définir les structures d'animation, de gestion et des publications en cohérence avec le SI.
- Optimiser, sécuriser et pérenniser les SI.

Illustration : les responsabilités du futur directeur des SI seront prépondérantes dans la sécurisation et l'intégrité des données. Il mettra en place et surveillera la sécurité informatique du réseau d'entreprises expertes.

- Gérer les risques : mettre en place des indicateurs de changement, mise en place d'un « help desk » ...
- Professionnaliser les fonctions supports.

Illustration : mise en place d'une direction des SI en qualité de fonction support RH.

- **Humain**

- Communiquer : élaboration et suivi du plan de communication.
- Former : formation des managers à l'évaluation des compétences et à la gestion de groupes projet.

**DOSSIER 4**

**Q8. En mobilisant les références théoriques pertinentes et en reliant votre réflexion à la problématique de DEF, analysez l'influence du phénomène culturel dans les organisations.**

*Il est attendu du candidat qu'il synthétise la problématique du cas, qu'il discute, à travers l'histoire de DEF et le projet de « réseau collaboratif d'entreprises expertes », de l'impact du phénomène culturel dans les organisations,*

*qu'il fasse ressortir que si l'on peut s'appuyer sur la culture, on ne peut ni la contraindre ni en avoir une vision instrumentale.*

*Il devra aussi évoquer les dimensions du management interculturel et plus largement de la question de la diversité au sein des organisations.*

Le candidat avait à sa disposition :

- Présentation du contexte
- Annexe 4 – entretien avec le dirigeant
- Document ressource 4 – la culture de l'organisation

### **Capacités évaluées**

- Capacités à mobiliser des concepts.
- Capacités à mettre en relation des concepts avec un contexte.
- Capacités à commenter l'impact de concepts sur une organisation.

### **Eléments de correction**

On attribue l'origine de la formule « culture d'entreprise » à Elliott Jaques, du Tavistock institute de Londres. La culture de l'entreprise se définit comme « le mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté ».

Pour Maurice Thevenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ».

Pour Hofstede (1987) : « la culture est par essence une programmation mentale collective. C'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes. »

Il existe donc plusieurs approches de la définition de la culture. On retiendra cependant qu'elle recouvre des valeurs, des normes, des principes d'action, des habitudes, des modes de pensée acceptés par la majorité des individus d'un groupe et façonnés au cours de son histoire, qu'elle est subjective et se reconnaît dans son négatif.

La culture a plusieurs dimensions : visible (ex chez DEF : la séparation vie privée/vie professionnelle), intermédiaire : les croyances et les valeurs (ex chez DEF ; l'attention portée aux différentes parties prenantes), enfouie : les hypothèses fondamentales, dont l'identification est complexe (ex chez DEF : les dirigeants doivent être animés d'un engagement moral).

Les composantes de la culture d'entreprise sont : la culture nationale, les sous-cultures (régionale, métiers), les valeurs, les symboles, les mythes, les rites, les tabous.

La culture organisationnelle selon Schein est un moyen d'adaptation à son environnement et d'intégration interne (voir la procédure de recrutement de DEF, qui cherche à vérifier l'adéquation des futurs recrutés à ses valeurs).

Il semble certain que les valeurs véhiculées par les dirigeants successifs de DEF ont eu un impact sur sa réussite et son développement. Les salariés se reconnaissent dans une histoire commune, qui véhicule le mythe associé à son fondateur.

La culture peut alors être un levier de motivation, qui assure la cohérence du groupe d'individus (comme le montre l'enquête de satisfaction : 90 % des salariés de la société DEF sont fiers de travailler pour leur entreprise) et in fine sa performance.

Il n'y a pas une dimension de l'entreprise qui ne soit en lien avec la culture. Ainsi, on peut constater que les valeurs de DEF influent sur la démarche et les choix stratégiques mais aussi sur le choix d'allocation des ressources et des processus managériaux. Le projet de RSe est certes lié au business model que souhaite développer le dirigeant, mais aussi imprégné des valeurs de DEF (en lien avec les questions 1 et 2).

Il s'agit de renforcer les liens d'appartenance (problématique de groupe et non plus de la seule société DEF), de transmettre le socle commun intangible de valeurs qui a fait la réussite de DEF (culture du défi, du risque, du changement, la transparence, l'excellence...), tout en faisant de la diversité, une source potentielle de création de valeur.

La diversité peut se définir comme l'ensemble des différences individuelles dans un groupe, que celles-ci soient visibles (ethnie, sexe, handicap, etc) ou moins perceptibles (affiliation politique, orientation sexuelle, valeurs, croyances, personnalité, comportement ou encore statut de l'individu dans l'organisation).

DEF est confronté à cette diversité et met en place des politiques de sa gestion (voir les accords professionnels sur le travail des seniors, l'égalité professionnelle homme/femme).

Sa croissance et son internationalisation vont accroître cette diversité au niveau des individus mais aussi des cultures nationales. Le RSe est un moyen d'intégrer les différences culturelles.

Pour DEF, l'enjeu se situe certainement à ce niveau. Seul 1/3 des salariés de la société DEF trouve que la collaboration fonctionne bien entre les entités du groupe et ils sont seulement 59 % à avoir le sentiment d'appartenir à un groupe (sachant que le groupe est encore amené à croître d'ici 2018).

Ils sont certes 89 % à penser que les échanges transverses entre les entités seraient un levier de réussite, mais ces échanges ne s'inscrivent pas pour l'instant dans leurs routines organisationnelles.

Les salariés vont-ils s'approprier l'usage du RSe dans ce sens ? (en lien avec la question 6).

De plus, DEF ne possède pas de compétences dans l'animation de communautés, et plus largement en management interculturel, ce qui est une composante importante du changement à venir. Comme le souligne Camilleri, « l'acculturation peut se traduire par des conflits non réglés, des incohérences, des compromis de rationalités ».

Plusieurs auteurs ont évoqué les risques soit d'une vision instrumentale de la culture (Le Goff), soit de la surestimation de son impact sur l'organisation (Thévenet).

Certes, la culture de la société DEF peut paraître favorable à la réussite du projet de « réseau collaboratif d'entreprises expertes » : une culture collaborative existante mais elle ne pourra être décrétée à l'ensemble du groupe, et ne présage pas de la capacité des salariés à échanger avec les autres entités.

Cela ne pourra s'élaborer que dans le cadre de processus dynamiques d'interactions entre les individus et d'échanges de savoirs (voir les approches constructivistes et interactionnistes).

En ce sens, l'accompagnement du changement sera essentiel pour la réussite du projet (en lien avec les questions 7 et 8).

## **4. Observations sur la forme et sur le fond**

### **Remarques sur la forme**

Les copies sont, pour la majorité d'entre elles, bien présentées : soignées, lisibles, structurées, rédigées dans un registre de langue approprié et correctes sur les plans de l'orthographe et de la grammaire.

Certaines copies demeurent cependant très en deçà de ce que le jury est en droit d'attendre pour un concours : illisibles, raturées, comportant de nombreuses fautes de grammaire et/ou d'orthographe, avec une syntaxe aléatoire...

Le jury a apprécié les efforts de structuration fournis par de nombreux candidats. Ceux-ci ont présenté des réponses correctement organisées et ont su, le cas échéant, exploiter les critères de classification induits par les questions. Cet élément est essentiel car il démontre la compétence à développer un propos clair. Cependant des copies, encore trop nombreuses, listent des éléments de réponse sans lien logique entre eux ou dans une structure peu adaptée. Cette forme inappropriée nuit à la compréhension des idées, fussent-elles pertinentes.

Quelques rares copies ont été rédigées avec une introduction, dont les éléments étaient plutôt relatifs à la première question. Il est rappelé qu'introduction et conclusion ne sont pas exigées.

Par ailleurs, l'attendu n'est pas une dissertation. Le candidat doit répondre en identifiant chaque question.

### **Remarques sur le fond**

Les candidats ont en général traité l'ensemble du sujet. Ils ont su exploiter au mieux les annexes et ressources, ont fait preuve d'une bonne compréhension de la problématique de l'entreprise, ont montré une maîtrise satisfaisante des concepts de sciences de gestion et une bonne capacité à transposer un cadre théorique au cas DEF.

Cependant, un certain nombre de candidats n'ont pas traité toutes les questions, soit par manque évident de connaissances, soit en raison d'une mauvaise gestion du temps. Ils n'ont pas su faire un usage adapté des annexes : il ne s'agit pas de faire une synthèse de ces dernières et encore moins d'en recopier de longs passages, mais de les exploiter pour cerner précisément la problématique du sujet proposé et de les mobiliser pour construire une réponse pertinente et étayer le raisonnement. La lecture de certaines copies démontre une compréhension très imparfaite de la problématique, qui conduit à des réponses peu en lien avec le contexte.

Il est nécessaire de rappeler que les questions sont articulées en fonction du fil directeur de la problématique. Par exemple, les réponses sur les missions et politiques RH devaient être élaborées en tenant compte de leur fonction d'anticipation d'accompagnement et d'intégration du projet de réseau d'entreprises expertes.

## **5. Conseils aux candidats**

### **Avant l'épreuve :**

L'épreuve de sciences de gestion 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 ainsi que des références au management des organisations et aux systèmes d'information de gestion.

Aussi, la maîtrise de la discipline est un socle déterminant pour la réussite de cette épreuve qui évalue la capacité du candidat à exploiter ses connaissances dans un contexte particulier. Par conséquent, il est nécessaire de savoir utiliser les concepts de manière concrète et opérationnelle dans des contextes très variés, c'est-à-dire en tenant compte des facteurs de contingence. Par exemple, il pouvait être envisageable de présenter un modèle SWOT sur la question 1, encore fallait-il que le candidat démontre un lien avec les choix, l'adaptation et l'intention stratégique du groupe DEF.

C'est pourquoi, il est vivement conseillé de travailler sur des cas d'organisation, par exemple sur des sujets d'examens du supérieur en économie et gestion et bien entendu sur les sujets des années antérieures de ce même concours. De plus, il convient de se constituer un recueil d'exemples d'organisations sur les différentes thématiques managériales et RH, ils font partie intégrante de la culture en économie et gestion.

Par ailleurs, les savoirs doivent être organisés par le candidat, une approche historique des théories managériales – y compris les plus contemporaines – est un point d'entrée, mais sans perdre de vue qu'il convient d'identifier les points de convergence, divergence ou complémentarité de ces concepts, ils sont nombreux et éclairants. Dans le cas DEF, une telle préparation aurait eu indéniablement des bénéfices notamment pour la compréhension et l'exploitation de la ressource sur la stratégie d'entreprise (évolution de la pensée dans le contexte du groupe étudié).

Il est également important de s'entraîner à lire et analyser des documents universitaires sur les théories en management des organisations, de manière à être à l'aise avec le vocabulaire technique, le registre de langage et ainsi, pouvoir exploiter aisément les ressources scientifiques éventuellement proposées par le sujet.

Le candidat doit acquérir une culture opérationnelle actualisée en ressources humaines et en systèmes d'information. C'est une étape incontournable d'une bonne préparation. Il existe de nombreuses revues scientifiques et de vulgarisation dans ces domaines respectifs. Suivre des experts sur les réseaux sociaux peut s'avérer très utile dans cette perspective. De nombreux outils numériques facilitent cette collecte d'information,

« méthode push ». A titre d'exemple, aujourd'hui, connaître les principales fonctionnalités d'un réseau social d'entreprise paraît incontournable dans une préparation à ce concours.

En sciences de gestion, il existe une large palette d'outils opérationnels qu'il convient de maîtriser dans chaque spécialité. Cela commence par la connaissance de situations appropriées au recours de chaque outil. Utiliser un profil de poste pour réaliser une fiche de poste que l'on souhaite pourvoir démontre une fragilité dans l'appropriation du rôle de l'outil. Par contre, l'organisation, le tracé des outils ne font pas l'objet d'attendus normalisés de la part du jury. Toutefois, une certaine logique et adaptation au contexte est requise dans la construction de l'outil par le candidat. Une préparation, à l'aide notamment de manuels de section de techniciens supérieurs d'Assistant de manager, à la réalisation de ce type d'outil est indispensable pour acquérir une célérité d'exécution et une justesse dans le choix de l'outil.

Sur l'acquisition de connaissances générales, il est incontournable de savoir interpréter les verbes d'actions et de se constituer un savoir solide en la matière – de manière pratique un lexique peut être un précieux outil -. Leur maîtrise évitera au candidat des erreurs dans la compréhension des questions et in fine des hors sujets. Par exemple, commenter n'est pas expliquer. Cette connaissance alimente une compétence incontournable du métier d'enseignant puisqu'il sera amené à manipuler ces verbes dans les consignes qu'il donnera à ses futurs élèves.

Les candidats doivent planifier leur travail de préparation entre la recherche d'information, l'acquisition des théories, des méthodes et les entraînements. Ces derniers, pour être efficaces, doivent être réalisés dans les conditions « réelles » de l'épreuve, en temps et conditions matérielles, il est essentiel de s'aménager cet espace-temps et matériel à plusieurs reprises avant l'épreuve. Ces mises en situation permettent d'apprécier la stratégie de travail pour l'épreuve. Ces tests permettent de révéler des erreurs du candidat principalement dans la gestion du temps (lecture du sujet, analyse et sélection des informations, rédaction des réponses, formalisation d'outils, etc.), ou dans les capacités à transposer leurs savoirs dans des situations de gestion.

#### **Pendant l'épreuve :**

Il apparaît fondamental de savoir gérer efficacement son temps, c'est une clef de la réussite à cette épreuve car les sujets sont denses, en raison particulièrement de la nécessité d'apporter au candidat toute la matière nécessaire à une immersion suffisamment profonde dans l'organisation, à l'identification et la compréhension de la problématique, ainsi qu'au traitement des questions managériales et opérationnelles.

Il peut être utile d'avoir une méthode acquise dans la préparation et de la suivre. Il est essentiel de pratiquer une lecture attentive du contexte de l'organisation. Ensuite, les questions doivent faire l'objet d'un examen minutieux, il peut notamment y avoir des questions à tiroir. Chaque verbe et chaque mot-clé doivent être définis de manière précise afin d'éviter des contresens. Il faut savoir consacrer du temps à cette étape. La lecture du reste du sujet, c'est-à-dire les annexes et les ressources, peuvent se faire avec les questions à portée de vue en distribuant les informations entre les différentes questions.

La programmation du temps établie ex ante doit être surveillée tout au long de l'épreuve pour éviter de s'appesantir inutilement sur certaines questions et en négliger d'autres.

Plus particulièrement sur la forme, le candidat doit veiller à soigner sa graphie et les tracés des outils opérationnels ou des schémas. C'est une forme de communication envers le correcteur et plus tard les élèves. De même, un temps de relecture doit être réservé afin de détecter et corriger les fautes de français : conjugaison, grammaire, orthographe, syntaxe, etc., c'est une compétence importante du métier d'enseignant. L'utilisation de phrases extraites du sujet doit être encadrée par des guillemets et doit être utilisée avec parcimonie. De plus, il est conseillé de faire référence aux annexes et ressources utilisées.

La forme doit également soutenir le fond, par des éléments de mise en forme (soulignement, titres, sous-titres...), de tableaux, qui permettent de structurer le propos et l'argumentation du candidat.

## 6. Repères bibliographiques

Programme des concours externes et internes du Capet-Cafep :

[http://cache.media.education.gouv.fr/file/capet\\_externe\\_interne/11/2/p2015\\_capet\\_ext\\_eco\\_gest\\_330112.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/capet_externe_interne/11/2/p2015_capet_ext_eco_gest_330112.pdf)

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>

Document d'accompagnement du BTS Assistant de Manager :

[http://www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Documentd\\_accompagnementV2.pdf](http://www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Documentd_accompagnementV2.pdf)

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

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

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

**En management et stratégie :**

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

**En droit :**

- *Lamy – Droit de l'entreprise*

Voir également les références bibliographiques citées infra

**En système d'information :**

- *Management des systèmes d'information*, K. Laudon, J. Laudon, Pearson Education
- *Management d'un projet de système d'information : principes, techniques, mises en œuvre et outils*, Morley, Dunod,
- *Manager la sécurité du système d'information*, Matthieu Bennisar, Alain Champenois, Patrick Arnould, et Thierry Rivat, Dunod
- *Projet de système d'information*, Alain Lecoœur, Bernard Quinio, Vuibert
- *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Marciniak et Rowe, Economica

**En gestion des ressources humaines :**

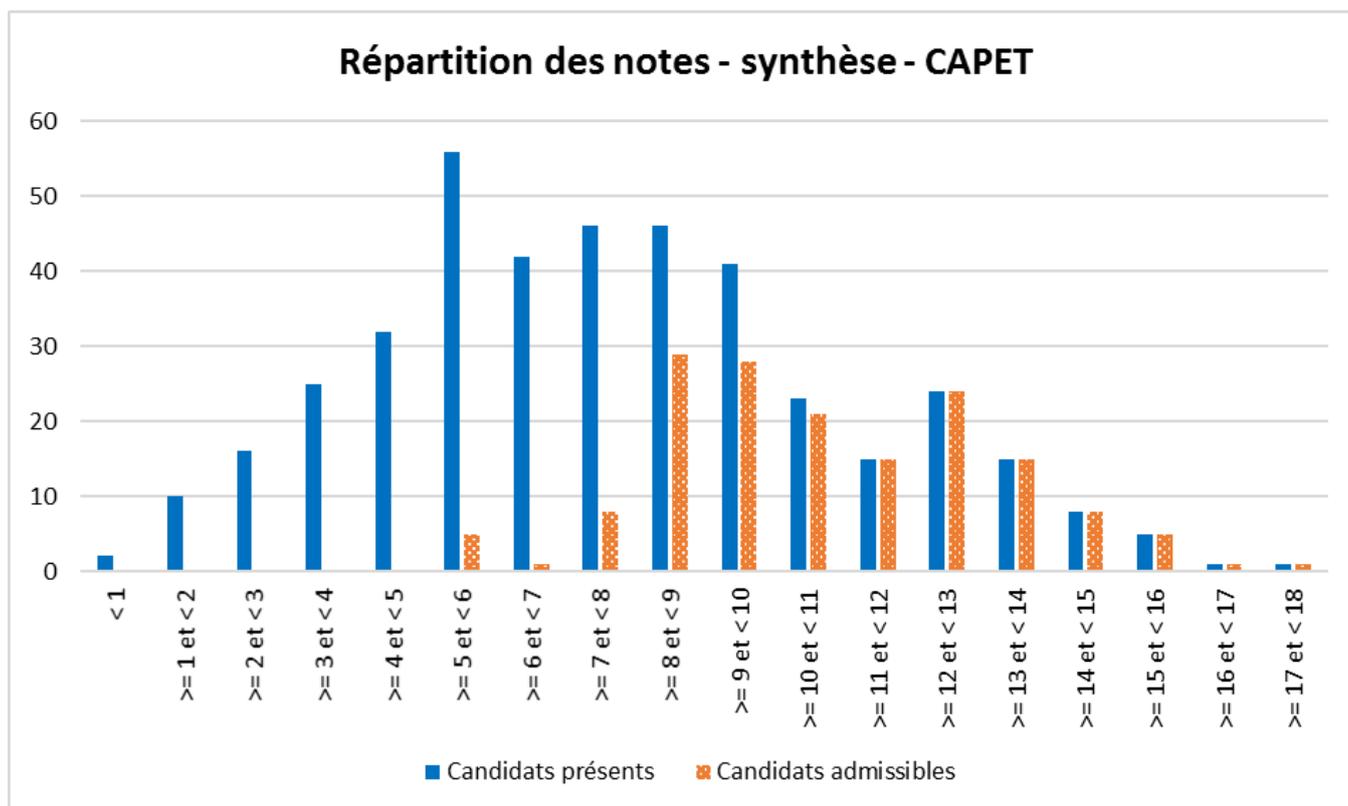
- *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Thevent, Dejoux, Marbot, Bender
- *Gestion des Ressources Humaines*, J.-M. Peretti, Vuibert
- *Gestion des Ressources Humaines*, Principes généraux et cas pratiques, J.-P. Citeau, Y. Barel, Sirey Université
- *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*, J.-L. Magakian, C. Barmeyer, X. Bouziat, A. Hounounou, S. Le Loarne, Bréal
- *La Gestion des Ressources Humaines*, Loïc Cadin, Francis Guérin – Les Topos, Dunod
- *Toute la fonction RH – Savoir - savoir*

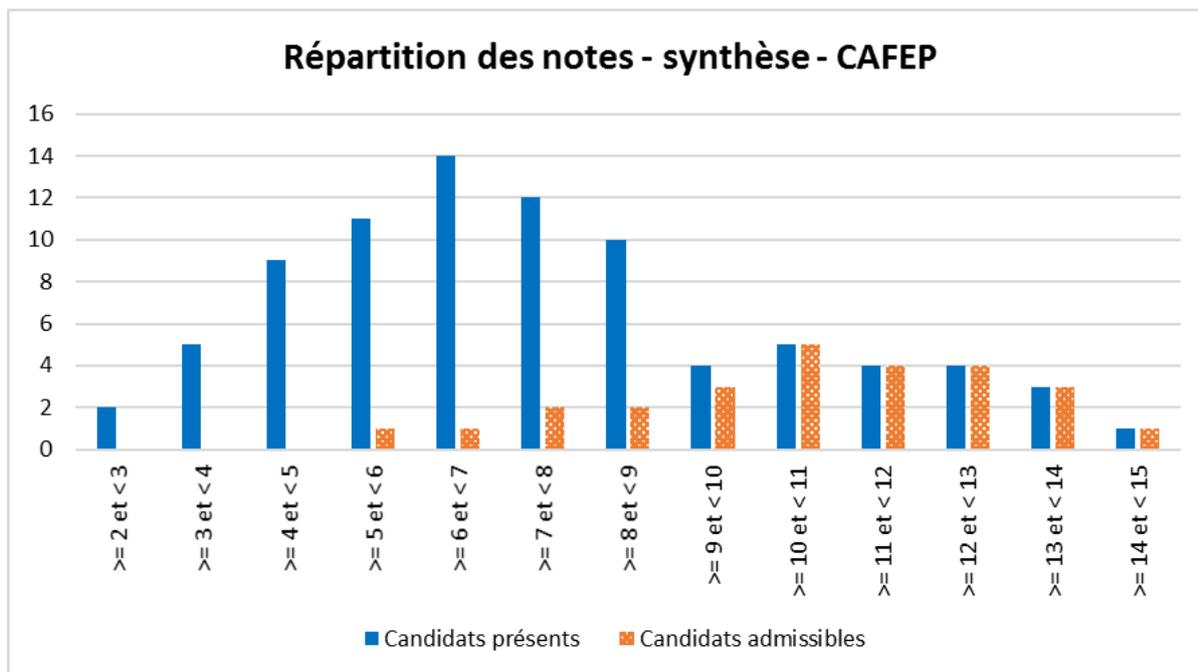
## B. Épreuve de synthèse

### 1. Résultats

Moyenne générale : 7,38 / 20  
Note la plus haute : 17 / 20  
Note la plus basse : 0,5 / 20  
Ecart-type : 3,25 / 20

Moyenne générale des candidats admissibles : 10,43 / 20  
Note la plus haute parmi les candidats admissibles : 17 / 20  
Note la plus basse parmi les candidats admissibles : 05 / 20





## 2. Présentation du sujet

L'épreuve se compose de deux parties :

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

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

### Note de synthèse

Le dossier documentaire avait pour thème « Innovation et compétitivité des PME françaises ».

Le candidat devait présenter une note de 1 300 mots (+/- 10 %), structurée et problématisée, à partir d'un dossier de 13 pages comprenant 11 documents.

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

Le thème de la note de synthèse est managérial en lien avec les contenus des programmes des différentes séries en économie et gestion (STMG et STS).

Cette épreuve évalue la maîtrise par le candidat de connaissances et de compétences nécessaires à l'exercice du métier d'enseignant. Dans un environnement informationnel dense, il convient d'être en mesure de sélectionner les données pertinentes sur un sujet donné et de les synthétiser en les structurant autour d'une problématique.

L'enseignant doit être capable de mener un tel travail dans le cadre de son enseignement, afin de susciter la réflexion des élèves ou étudiants et de développer leurs capacités à rechercher, traiter, synthétiser l'information, et à problématiser et structurer un propos.

Le management a une place centrale dans l'enseignement d'économie et gestion. C'est la raison pour laquelle la note de synthèse demandée aux candidats relève du management des organisations. Il est donc attendu du candidat qu'il ne présente que les éléments relevant de problématiques managériales, les informations relevant d'autres champs disciplinaires (d'ordre macroéconomiques par exemple) présentées dans les documents ne pouvant constituer que des éléments de contextualisation ou devant être retraitées sous un angle managérial (contraintes ou opportunités par exemple).

En réponse aux exigences d'un concours de recrutement de professeurs, les ressources et documents présentés sont d'un niveau intellectuel reconnu. La compréhension fine des documents du dossier et leur intégration dans une problématique nécessitent une bonne connaissance des éléments managériaux, juridiques et économiques liés au thème.

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

Le candidat doit choisir les questions d'ordre juridique ou d'ordre économique sans possibilité de panachage.

Cette partie de l'épreuve vise à évaluer la maîtrise par le candidat de notions fondamentales des programmes d'économie et de droit, sa capacité à mobiliser ses connaissances et à structurer son propos. Il ne s'agit pas de réaliser un travail de problématisation et d'argumentation propres à la dissertation, mais d'exprimer clairement ses connaissances et de répondre à la question telle qu'elle est formulée.

Le candidat peut intégrer à sa réponse des éléments d'actualité qui ne se substitueront pas aux connaissances disciplinaires dont il s'agit de vérifier la maîtrise.

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

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

### **Note de synthèse**

#### Attentes du jury

Le sujet invitait les candidats à s'interroger sur une problématique liée au thème « Innovation et compétitivité des PME françaises » (cf. éléments de corrigé). Le dossier documentaire présentait les enjeux de l'innovation pour les PME françaises, et les modalités de mise en œuvre d'une stratégie fondée sur l'innovation. La place centrale de l'innovation dans la démarche stratégique des PME françaises, était démontrée à l'appui d'éléments tant théoriques que pratiques.

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 **l'ensemble des documents** pour en dégager les enjeux et la problématique formulée dans le sujet.

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 les éléments fournis dans le dossier. Tout propos ou point de vue personnel est à proscrire. Le candidat doit être en mesure de proposer une restitution fidèle mais intelligente et intelligible des idées essentielles présentes dans le dossier documentaire.

Si la synthèse comporte une dimension à la fois didactique et pédagogique, elle ne doit pas cependant donner lieu à la présentation d'une séquence d'enseignement, ni à évoquer expressément dans la synthèse les difficultés didactiques susceptibles d'être rencontrées par les élèves ou les dispositifs pédagogiques susceptibles d'être mobilisés. Il s'agit bien d'un exercice de synthèse en tant que tel, dans lequel la préoccupation didactique et pédagogique doit apparaître aussi bien sur le fond que sur la forme, par un effort d'organisation des idées et d'explicitation des concepts mobilisés. Notamment, pour de futurs enseignants, une attention particulière doit être apportée à l'orthographe, à la syntaxe et à la structuration du propos. Il s'agit là de compétences de base du professeur. La rédaction de titres aux différentes parties de la synthèse n'est pas exigée. Cependant, 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 (didactique/pédagogique) pertinente et cohérente. Cette perspective pédagogique amène à sélectionner et hiérarchiser les notions, puis à déterminer leur place dans la synthèse.

### Analyse des synthèses des candidats

Dans l'ensemble, le jury relève une amélioration de la maîtrise de la méthodologie de la note de synthèse. Les candidats ont réalisé un effort en termes de problématisation et de structuration. Les copies présentant des résumés ou des analyses des documents dans l'ordre de leur présentation dans le dossier sont devenues très rares.

D'une façon générale, les candidats ont correctement appréhendé les notions d'innovation et de compétitivité, et relevé la contribution de la démarche d'innovation à la compétitivité des PME françaises. Cependant, la définition dans l'introduction de ces trois notions (innovation, compétitivité, PME) aurait souvent gagné à être plus approfondie, de même que la diversité des formes que peut prendre l'innovation méritait d'être soulignée et illustrée.

Il apparaît également une amélioration de la capacité des candidats à présenter une restitution exhaustive des idées essentielles contenues dans le dossier documentaire.

Cependant, le jury rappelle que la note de synthèse relevant du management, le traitement du dossier documentaire doit également s'inscrire pleinement dans ce champ disciplinaire. Le dossier comportait de nombreux éléments contextuels relatifs à l'action des pouvoirs publics sur l'environnement dans lequel évoluent les PME : stimulation des écosystèmes par les pôles de compétitivité, incitations juridiques et fiscales, fonds européens et nationaux. La démarche stratégique des PME françaises doit intégrer ces éléments pour en saisir les opportunités ou pour en intégrer les contraintes. Ces éléments ne devaient donc pas être traités sous un angle économique ou juridique, mais bien sous un angle managérial.

Les principales insuffisances relevées dans certaines copies sont les suivantes :

- Des introductions très brèves comportant une définition incomplète et imprécise des notions clés du thème proposé.
- Une formulation de problématique maladroite ne couvrant qu'une partie des idées contenues dans le dossier documentaire ou, au contraire, débordant sur des champs disciplinaires ne relevant pas du management (problématisations sous un angle macroéconomique notamment), ou, enfin, évoquant des aspects non évoqués dans le dossier documentaire (les limites de l'innovation).
- Une articulation et/ou une hiérarchisation non pertinente des idées : le corps de la note s'apparente parfois à une liste inorganisée d'idées, à un catalogue d'informations. Cela interroge sur la capacité même du candidat à articuler les informations contenues dans les différents documents. Cette difficulté traduit souvent un déficit d'analyse et de maîtrise de la problématique.
- Des apports personnels : le dossier documentaire ne présentant que les aspects positifs de l'innovation pour la compétitivité des PME françaises, les synthèses proposant des sous-parties, voire des parties entières, consacrées aux limites de l'innovation ne respectent pas les contraintes particulières à l'exercice de la note de synthèse.

- Le non-respect de la consigne relative au nombre de mots (1300 mots +/- 10 %). Le non-respect de cette consigne témoigne d'une absence de maîtrise de la méthodologie de l'épreuve. Par ailleurs, certains candidats précisent à la fin de leur synthèse, le nombre de mots utilisés. Précisé ou non, le jury recompte systématiquement le nombre de mots. Alors, autant que cette indication, lorsqu'elle est mentionnée par le candidat sur sa copie, soit exacte !
- Une maîtrise parfois très imparfaite des règles élémentaires relatives à l'orthographe, à la syntaxe, à la ponctuation, ou un registre de langue inapproprié (style journalistique ou registre familier) dans une épreuve de concours de recrutement d'enseignants.

### Conseils aux candidats

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

Le jury recommande vivement aux candidats de s'entraîner à l'épreuve de synthèse à partir de guides méthodologiques (cf. repères bibliographiques) et de lire très régulièrement pour s'accoutumer à cet exercice omniprésent dans la pratique de l'enseignant. Le jury invite également les candidats à développer leurs capacités à produire un propos structuré et nourri, combiné à un développement problématisé.

Pour être fructueux, ce travail méthodologique doit s'appuyer sur des connaissances solides, permettant aux candidats de comprendre le sujet, d'en dégager les enjeux, de mettre en lien les idées afin de dégager la problématique et le plan. Pour se préparer à cette épreuve, les candidats doivent donc consolider et actualiser leurs connaissances en management des organisations conformément au programme du concours.

En particulier, le jury souligne que les copies proposant des problématiques pertinentes suivies d'un plan complet et cohérent, sont le fait de candidats ayant démontré leur maîtrise des notions clés abordées dans le thème par la définition précise et complète qu'ils en donnent dans l'introduction. Il est rappelé, sur ce point, que le candidat ne peut miser sur le dossier documentaire pour lui fournir lesdites définitions.

Le jury recommande aux candidats de lire et d'analyser les programmes de management du cycle terminal de la série STMG et de BTS afin de s'imprégner du cadre pédagogique dans lequel devront s'inscrire leurs futurs enseignements et qui les guidera dans la structuration de leur synthèse.

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

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

Il est rappelé que 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.

#### Analyse des réponses produites par les candidats

Les copies satisfaisantes se distinguent par une définition exhaustive des notions rapportées à la question proposée, puis illustrent et contextualisent parfaitement la ou lesdites notions avant de répondre à la question posée.

De plus, les bonnes copies traduisent une vision large du champ notionnel couvert par la question posée. Par exemple, en économie, une réponse sur les limites de la régulation nécessite aussi, préalablement, une présentation des conditions de la concurrence pure et parfaite et des mécanismes autorégulateurs du marché. En droit, la question sur la négociation collective appelle des éléments de réponse affirmatifs mais également nuancés.

Les bonnes copies présentent un traitement exhaustif et équilibré de chacune des trois questions de droit ou d'économie.

#### Attentes du jury

Il est attendu d'un enseignant la rigueur consistant à ne répondre à une question qu'après avoir pris soin d'explicitier le sens précis des termes mobilisés. Toute notion doit être systématiquement et précisément définie. Ce n'est qu'une fois les termes définis qu'il convient de mobiliser les connaissances disciplinaires (économiques ou juridiques) de nature à répondre à la question posée.

Par ailleurs, les candidats doivent être capables de traiter tous les aspects de chaque question sans pour autant apporter des éléments sans lien direct avec le sujet.

Les réponses aux questions doivent prendre la forme d'un exposé clair, précis et structuré même si un plan n'est pas exigé ; le futur enseignant ne peut se contenter de réponses approximatives et non organisées.

#### Conseils aux candidats

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

- travailler les concepts économiques et juridiques fondamentaux du programme du concours. Le jury tient à rappeler aux candidats qu'ils seront nécessairement amenés à enseigner l'économie et le droit au cours de leur carrière, s'ils réussissent le concours. La maîtrise des fondamentaux dans ces deux disciplines est donc indispensable.
- lire des ouvrages universitaires et des articles en droit et en économie (cf. bibliographie).
- renforcer leurs connaissances en suivant l'actualité économique, juridique et sociale. En effet, les exemples pertinents (jurisprudence, textes législatifs, rapports économiques, données statistiques) valorisent la prestation du candidat.

## **4. Éléments de correction**

### **Note de synthèse**

Le sujet portait sur le thème « Innovation et compétitivité des PME françaises ». Le dossier documentaire invitait les candidats à analyser le caractère incontournable d'une démarche d'innovation pour les PME françaises dans un contexte technologique en constante évolution et dans un système concurrentiel particulièrement intense. Il était souligné que cette idée est validée par les économistes (Schumpeter) et par les grilles d'analyses stratégiques couramment enseignées (Porter, Hammel et Prahalad). Le cas de l'entreprise Unowhy et de la tablette QOOQ, ainsi que la description du concours de l'innovation organisé par l'INPI en apportaient une illustration empirique.

Cependant, la démarche d'innovation ne s'improvise pas et expose l'entreprise à certaines contraintes, particulièrement lorsqu'elle est mise en œuvre par une PME. Elle s'inscrit dans le long terme et relève du plan stratégique de l'entreprise. Elle doit notamment prendre la forme d'une identification et d'une gestion des compétences clés de l'entreprise. Par ailleurs, la PME française, en lien avec la place qu'elle occupe dans la chaîne de production à laquelle elle contribue, doit s'efforcer par une stratégie d'impartition, de s'intégrer dans un écosystème local ou étendu composé d'acteurs tant privés que publics. Cet écosystème souvent stimulé par le dispositif des pôles de compétitivité assure une mutualisation des risques et des ressources, ainsi qu'une irrigation des pratiques, des savoirs, et des savoirs faire innovants.

Les aides financières et les incitations (Crédit Impôt Recherche, statut d'entreprise innovante, fonds européens FESI) complètent les éléments de l'environnement dont les PME françaises doivent se saisir pour en tirer profit dans la mise en application de leur plan stratégique.

Ainsi, tant dans une logique méthodologique liée à l'épreuve de la note de synthèse que dans une perspective pédagogique, la restitution du dossier documentaire pouvait s'articuler autour de deux idées centrales : les enjeux de la démarche d'innovation pour les PME françaises, et la mise en œuvre de cette démarche.

L'introduction de la synthèse supposait de contextualiser la situation économique des PME françaises, de restituer la définition qui en est donnée par les acteurs institutionnels, de définir de façon précise et complète les notions d'innovation et de compétitivité.

Le corpus documentaire amenait à démontrer le lien entre ces deux notions, ainsi que l'importance et l'actualité de cette question.

Pour répondre à cette problématique, plusieurs plans pouvaient être développés. Le candidat pouvait articuler ses idées selon les enjeux de la démarche stratégique des PME françaises, et selon les modalités de mise en œuvre de cette démarche. Le candidat pouvait alors dans un premier temps souligner les contributions théoriques des auteurs qui appuient cette idée (A), avant de présenter les illustrations opérationnelles contenues dans le dossier (B). Dans un second temps, le candidat pouvait analyser les conséquences de cette démarche sur la gestion interne de l'organisation (A), puis les liens qu'elle doit s'efforcer d'instaurer avec son environnement (B).

Un plan organisé autour des conditions par lesquelles l'innovation peut favoriser la compétitivité des PME françaises conduisait à présenter la nécessité de se structurer en interne pour innover, puis la nécessité de saisir les opportunités offertes par l'environnement.

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

### Questions économiques

La question 1 supposait, tout d'abord, de définir la notion de régulation par le marché (concurrence pure et parfaite, autorégulation, allocation optimale des ressources et référence à l'optimum de Pareto notamment). Il convenait ensuite d'exposer les défaillances (externalités, biens collectifs, monopoles naturels notamment) et les imperfections du marché (structures de marché imparfaites – *monopoles, oligopoles avec ententes sur les prix ou les quantités, duopoles* – et asymétries d'information notamment). Le candidat pouvait mobiliser de nombreux exemples d'actualité pour illustrer sa réponse (entente sur le secteur de la téléphonie mobile par exemple).

Pour répondre à la question 2, le candidat devait replacer la théorie de Ricardo dans l'histoire de la pensée économique. Ainsi, il était attendu que le candidat définisse et présente les théories du commerce international en distinguant les théories classiques (théorie des avantages absolus formulée par Adam Smith, théorie des avantages comparatifs formulée par Ricardo, théorème HOS) des nouvelles théories. Il convenait, ensuite, que le candidat présente la place et l'intérêt des nouvelles théories : raisonnement en termes de concurrence imparfaite pour expliquer la physionomie actuelle du commerce international dominé par des échanges intra-branches, entre des pays de niveaux de développement comparables (aux dotations factorielles identiques), où la dimension stratégique des firmes joue un rôle essentiel. Il était notamment attendu des références à Krugman avec le commerce intra-branche et le rôle des économies d'échelle.

La réponse à la troisième question économique impliquait de définir la notion de monnaie forte en exposant des éléments de contextualisation (instabilité et variation du cours de l'euro par rapport au dollar) depuis sa création en 1999. Il était également attendu que le candidat présente les déterminants théoriques du taux de change à court, moyen et long terme et les principales théories du taux de change pour les appliquer à l'évolution du taux de change de l'euro. Enfin, il convenait que le candidat expose des arguments en faveur d'un euro fort (crédibilité de la monnaie, effet sur le commerce extérieur et sur la balance des paiements, etc.).

## Questions juridiques

La question relative à l'objectif de la sanction en matière de pratiques anticoncurrentielles supposait une définition précise des notions clés permettant de répondre à la question (pratiques anticoncurrentielles, marché pertinent). Les candidats ayant répondu de manière satisfaisante à la question ont distingué les pratiques anticoncurrentielles (ententes, abus de position dominante) des pratiques restrictives de concurrence ou des actes de concurrence déloyale. Ensuite, il était attendu de présenter les différentes sanctions pouvant être prononcées par l'Autorité de la concurrence : injonctions et sanctions pécuniaires. Enfin, le candidat devait exposer les objectifs de la sanction en matière de pratiques anticoncurrentielles (protection du marché et d'une concurrence effective et, *in fine*, protection du consommateur).

En ce qui concerne la deuxième question, une définition de la notion de contrat et le rappel succinct des principes généraux du droit des contrats (conditions de validité et force obligatoire) étaient attendus. Le candidat devait également présenter les spécificités des contrats conclus entre professionnels. Ensuite, il était nécessaire d'explicitier certains enjeux de la sécurisation et de la pérennité de ces contrats, parmi lesquels : déséquilibre des prestations contractuelles apparaissant en cours d'exécution du contrat, évolution du contrat dans le temps, rupture des relations contractuelles, encadrement de la responsabilité contractuelle et des risques du contentieux, etc. Il convenait, pour finir, de présenter les moyens juridiques mis à disposition par le droit pour atteindre les objectifs de sécurité et de pérennité : clause de réserve de propriété, clause limitative de responsabilité, clause pénale, licéité des clauses attributives de compétence et des clauses d'arbitrage conclues entre commerçants par exemple, clauses d'indexation, clauses de renégociation (ou de *hardship*), etc.

Pour répondre à la question 3, il était nécessaire de définir la notion de négociation collective en précisant la notion de syndicat représentatif et la différence entre accord collectif et convention collective. Le candidat devait aussi mettre en évidence l'existence de plusieurs niveaux de négociation, et présenter l'obligation légale de négocier au sein des entreprises. Il était alors attendu que le candidat expose l'étendue de la négociation avec la présentation des domaines obligatoires et facultatifs de cette négociation. Les candidats ayant répondu de manière satisfaisante à la question ont exposé les conditions d'adoption des accords. Ensuite, il convenait d'exposer les sanctions de l'inexécution de l'obligation de négocier. Enfin, les bonnes copies ont ouvert la question sur les enjeux managériaux et économiques de la négociation collective en insistant sur l'importance de la négociation collective au sein de l'entreprise, ou ont proposé une ouverture sur la problématique de la hiérarchie des normes en droit du travail et la remise en cause du principe de faveur.

## **5. Repères bibliographiques**

Bibliographie pour travailler la méthodologie de la synthèse :

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

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

### **DROIT**

#### **Ouvrages :**

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

*Droit des obligations*, B. Fages, LGDJ.

*Droit des sociétés*, A. Constantin, Mémento Dalloz.

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

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

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

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

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

**Reuves :**

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

Reuves 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)

<http://vosdroits.servicespublic.fr>

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

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

**ECONOMIE**

**Ouvrages :**

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

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

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

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

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

*Economie politique contemporaine*, Barel E., Beaux C., Kesler E., Sichel O., éd. Armand Colin.

*Politique économique*, Bénassy-Quéré A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J.,éd. De Boeck.

*Histoire des pensées économiques : les fondateurs / les contemporains*, collection dirigée par A. Gélédan-Synthèse, éd. Sirey)

*Micro-économie*, Abraham-Frois G.- éd.Economica.

*Les grandes questions d'économie et de finances internationales*, F. Lemoine, P. Madies, T. Madies, éd. De Boeck

*Économie contemporaine, Analyse et diagnostics*, Lecaillon J-D. et al., éd. De Boeck.

*Histoire des faits économiques*, 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.ladocumentationfrancaise.fr/rapports/presentation>.

<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)

## **MANAGEMENT**

### **Ouvrages :**

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

### **Reuves :**

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

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

Taux d'absentéisme global aux épreuves d'admission :

Session	Candidats admissibles	Candidats présents	Taux d'absentéisme
2014	142	112	21,1 %
2015	146	131	11,5 %
2016	187	170	9,1 %

### A. Épreuve de mise en situation professionnelle

#### 1. Résultats

Nombre de candidats interrogés :	171
Moyenne générale :	09,5 / 20
Note la plus haute :	19 / 20
Note la plus basse :	03 / 20
Ecart-type :	3,8
Moyenne des candidats admis :	11,9 / 20
Note la plus haute parmi les candidats admis :	19 / 20
Note la plus basse parmi les candidats admis :	06 / 20

#### Répartition des notes

	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N<14	N>=14
Nombre	27	33	34	21	27	29
%	15,8 %	19,3 %	19,9 %	12,8 %	15,8 %	16,9%

#### Répartition des choix de sujets par les candidats

Discipline choisie	Nombre de candidats	Répartition
Management	74	43 %
Economie	36	21 %
Droit	61	36 %

#### 2. Présentation de l'épreuve

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

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

##### 1° Epreuve de mise en situation professionnelle.

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

L'épreuve consiste en la présentation et la justification de la démarche suivie pour la construction d'une séquence pédagogique. Celle-ci porte, au choix du candidat au moment de l'épreuve, sur le management des organisations,

l'économie ou le droit. Une situation professionnelle explicite est fournie par le jury ; elle précise les conditions d'enseignement ainsi que des éléments de contexte relatifs aux élèves.

### 3. Observations et conseils aux candidats

Le sujet proposé par le jury peut concerner des activités pédagogiques variées : un cours, la correction d'un devoir, une activité de remédiation... 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.

#### Attentes du jury

Pour cette épreuve, le jury attend que le candidat :

- intègre sa proposition dans le contexte scolaire donné en tenant compte des éléments fournis dans le sujet (contexte d'enseignement, équipement...);
- s'interroge sur les objectifs à atteindre, les choix didactiques et pédagogiques, ainsi que les outils les plus judicieux à mettre en œuvre ;
- présente la démarche globale suivie et justifie les choix opérés ;
- mette ses savoirs en perspective dans le cadre d'un exercice professionnel, manifeste une réflexion sur la signification culturelle, éducative ou sociétale des savoirs mobilisés tout au long de son exposé ;
- présente les modalités d'animation et d'évaluation dédiées à la séance ;
- conduise une réflexion sur le métier, la construction d'un enseignement, le positionnement de l'enseignant au sein de la classe et sa collaboration avec l'équipe pédagogique ;
- manifeste une capacité d'écoute, d'adaptation, de réaction, de proposition ;
- démontre une aptitude à communiquer, notamment en s'adressant à l'ensemble des membres du jury ;
- adopte la posture d'un futur enseignant ou réfléchisse à la posture en tant que futur enseignant (aisance, clarté du discours, souci de bien se faire comprendre).

#### Constats

**Sur la forme**, le jury observe que la majorité des candidats réalisent un exposé structuré tout en respectant le temps imparti pour l'épreuve. Les candidats font preuve d'ouverture d'esprit et d'une communication fluide, notamment en se détachant de leurs notes. Ils ont une 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.

Cependant, le jury regrette que certains candidats ne maîtrisent pas la gestion du temps. Certains exposés, trop courts, n'ont pas excédé 10 minutes ; à l'opposé, le jury a dû interrompre des candidats dont le temps de parole était dépassé.

Le jury a également constaté que certains candidats présentent peu ou pas de supports concrets en appui à leur proposition. Il arrive que les supports présentés soient peu diversifiés et ne permettent pas de répondre aux objectifs de la séance.

Les candidats recourent fréquemment à un ordinateur portable lors de leur exposé. Il est rappelé que le matériel du candidat doit être électriquement autonome. De même, aucun matériel de vidéo-projection n'est fourni lors de l'exposé. Certains candidats utilisent un ordinateur pour leur propre usage, bien souvent au détriment de la communication avec le jury. 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 d'un concours de recrutement de l'Éducation Nationale.

**Sur le fond**, le jury observe chez la plupart des candidats une certaine cohérence entre la proposition d'une séance pédagogique et le sujet à traiter. Dans l'ensemble, les réponses aux questions du jury sont pertinentes.

Cependant, le jury regrette que certains candidats ne tiennent pas compte des informations fournies et des contraintes imposées par le contexte d'enseignement. Il n'est pas rare que les objectifs des sujets portant sur la préparation d'une séance de remédiation ou de méthodologie aient été occultés. Il est même arrivé que des candidats modifient délibérément le contexte voire le sujet proposé, souvent pour l'adapter à une présentation stéréotypée avec une trame préparée à l'avance. Ce formatage nuit au traitement du sujet sur le fond. Il est également regrettable que des candidats passent un temps excessif à décrire le contexte, parfois sans l'analyser ni l'exploiter, et trop peu de temps au traitement du sujet lui-même.

Les séquences présentées sont parfois peu réalistes, sans ancrage dans l'actualité socio-économique, sans réelle justification ni explication des méthodes, des objectifs et des choix pédagogiques.

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.

De nombreux candidats ne maîtrisent pas ou mal les savoirs théoriques ou notionnels propres au sujet à traiter. De même, la mise en perspective du sujet est parfois défailante (ancrage dans l'actualité, transversalités, etc...).

Enfin, lors de la phase d'entretien, certains candidats paraissent déstabilisés par la démarche d'investigation du jury centrée sur l'argumentation. L'entretien est l'occasion pour le candidat de prendre du recul sur sa prestation, en analysant les choix qu'il a effectués pour les inscrire dans une phase réflexive d'auto évaluation.

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

### **Conseils aux candidats**

- Il est impératif de lire attentivement l'intitulé du sujet et de prêter une attention particulière au questionnement, de consulter le référentiel ou le programme afin de délimiter rigoureusement la proposition. Le sujet remis au candidat ne doit pas être modifié.

- Le contexte d'enseignement doit être impérativement pris en compte. Il est un élément important pour jauger la capacité d'analyse et d'adaptation du candidat. De même, les développements didactiques et pédagogiques doivent être explicités dans leur mise en œuvre.

- Le jury rappelle aux candidats qu'il est indispensable de maîtriser les concepts et contenus abordés dans les programmes et référentiels (STMG et BTS tertiaires) pour pouvoir élaborer une production correspondant aux attentes du concours. La proposition du candidat doit présenter de manière explicite les démarches didactiques et pédagogiques et les notions mobilisées.
- Les candidats doivent intégrer à leur présentation les modalités d'évaluation des élèves en lien avec les exigences du sujet en termes de niveau, de connaissances, de capacités ou de compétences.
- Il est essentiel de s'interroger pendant la mise en loge sur la pertinence des choix didactiques et pédagogiques dans le traitement du sujet.
- Afin de respecter l'équité entre les candidats, le jury ne souhaite pas une présentation détaillée des parcours professionnels.
- Les outils de communication permettent d'améliorer la communication avec le jury et non la desservir. Les candidats sont tenus d'apporter leur propre matériel (ordinateur, supports papiers, revues, ouvrages...). Ils doivent s'assurer de la lisibilité de ces supports pour le jury.
- Le recours à des extraits de manuels pédagogiques comme support à la séance peut être pertinent. Cependant, les candidats doivent montrer qu'ils se sont approprié une approche pédagogique liée à des choix d'auteurs en sachant la justifier. En tout état de cause, le recours au manuel ne dispense pas de la lecture du programme ou référentiel correspondant.
- Chaque support présenté doit être accompagné des explications relatives à son mode d'exploitation avec les élèves. Ces explications doivent être rigoureuses et réalistes dans le contexte d'enseignement donné. Il ne faut pas négliger le recours pertinent au numérique dans la proposition.
- Le jury rappelle que les candidats ne disposent pas de matériel de vidéo-projection, et qu'une alimentation électrique n'est pas assurée aux candidats. Par conséquent, l'autonomie de leur matériel informatique doit être suffisante. La salle d'interrogation peut être équipée d'un tableau blanc qui est, le cas échéant, à la disposition du candidat.
- Il est recommandé aux candidats de lire les rapports du jury des sessions antérieures, d'étudier les programmes et référentiels, préambules compris, ainsi que les indications complémentaires et repères pour la formation fournis par le site Éduscol pour mieux appréhender les fondements et les objectifs de l'enseignement en économie-gestion<sup>1</sup>, et de s'informer sur les épreuves certificatives liées à ces enseignements.
- 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, suivre l'actualité pour pouvoir mettre leur proposition en perspective avec les contextes juridique, économique et managérial actuels.

---

<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 :

[http://eduscol.education.fr/ecogest/enseignements/formations/les\\_brevets\\_de\\_tech](http://eduscol.education.fr/ecogest/enseignements/formations/les_brevets_de_tech)

## 4. Exemples de sujets proposés lors de la session 2016

### SUJET N°X (management)

#### Intitulé du sujet : La motivation et l'implication des salariés.

##### Cadre pédagogique

- Niveau : STS(section de technicien supérieur) 2<sup>ème</sup> année
- Série : Assistant de Manager

##### Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement** : 1800 élèves et étudiants sont inscrits dans le lycée. L'établissement propose un enseignement polyvalent de second cycle général, technologique, professionnel et un enseignement supérieur original et très varié dans le domaine des arts appliqués, de l'habillement et du tertiaire dont la section Assistant de Manager. Depuis deux années, le taux de réussite aux différentes BTS tertiaires est en baisse.
- **Projet disciplinaire** : Les professeurs d'économie-gestion de l'établissement souhaitent améliorer les résultats à l'examen. Ils construisent un projet soucieux de l'accompagnement et de la réussite de chaque étudiant. Il est notamment possible d'organiser des heures d'aide individualisée ainsi que des entraînements pour les épreuves orales de BTS.

##### Mise en situation professionnelle

- **Circonstances** : les séances de management ont lieu le vendredi de 16h à 18h en classe entière. Vous constatez que les étudiants ont du mal à se concentrer lors de la dernière heure.
- **Caractéristiques de la classe** : la classe compte 24 étudiants.
- **Scénario proposé** : vous enseignez le management en classe de STS Assistant de manager. Vous avez traité le premier sujet de la partie 4 : Mobiliser les ressources et vous allez maintenant construire la première séance de la séquence sur la motivation et l'implication des salariés.
- **Période** : décembre.
- **Durée** : 2 heures.
- **Équipement** : la séance se déroule dans une salle banalisée, équipée d'un tableau blanc et d'un poste informatique relié à Internet et d'un vidéoprojecteur.
- **Point du programme concerné** : programme de management des entreprises dans les sections de technicien supérieur relevant du secteur tertiaire - Arrêté du 10 avril 2008. Thème 4.1 : mobiliser les ressources humaines.

##### Questionnement

- Vous présenterez un projet de séance dont l'objectif est de repérer les facteurs déterminants de la motivation et de mettre en perspective les leviers utilisés en entreprise.
- Votre proposition précisera les modalités de l'animation et de l'évaluation.
- Vous serez amené.e à justifier vos choix d'ordre didactique et pédagogique au cours de l'entretien.

## SUJET N°X (droit)

### Intitulé du sujet : Les pratiques anticoncurrentielles

#### Cadre pédagogique

- Niveau : terminale
- Série : STMG
- Spécialité : Ressources Humaines et Communication (RHC)

#### Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement** : lycée polyvalent, situé dans l'académie de Versailles, à 55 kilomètres de Paris. Cet établissement accueille environ 1 450 élèves et propose des formations générales (L, ES, S), technologiques (STMG et STI2D), professionnelles (plusieurs CAP et baccalauréat professionnel dans les secteurs industriel et tertiaire), ainsi que deux STS (Assistant de gestion de PME-PMI et Maintenance Industrielle). Les résultats obtenus par le lycée au Baccalauréat STMG sont légèrement inférieurs aux moyennes académiques.
- **Projet disciplinaire** : les enseignants d'économie-gestion se sont engagés dans un projet pédagogique afin d'améliorer la réussite de leurs élèves. Ce projet porte sur la lutte contre le décrochage scolaire et l'absentéisme (notamment grâce à des interventions adaptées aux besoins dans le cadre de l'Accompagnement Personnalisé et à des « journées banalisées » permettant l'organisation de devoirs communs dans les différentes matières), ainsi que sur l'orientation et la connaissance des filières et débouchés professionnels (intervention de professionnels, visites d'entreprises, etc.).

#### Mise en situation professionnelle

- **Circonstances** : les séances d'économie-droit ont lieu le mardi et le mercredi en classe entière et le vendredi en heure à effectif réduit.
- **Caractéristiques de la classe** : la classe compte 28 élèves. Le niveau de la classe est plutôt faible, l'absentéisme fréquent et l'attention en classe est généralement peu soutenue. A ce stade de l'année, environ un tiers des élèves maîtrisent le raisonnement juridique et sont capables de mobiliser les notions abordées pour la résolution d'un cas concret ; les autres rencontrent encore des difficultés de compréhension et peinent à exploiter les ressources documentaires proposées.
- **Période** : mars.
- **Scénario proposé** : vous venez de terminer le thème 8 « Comment le droit organise-t-il l'activité économique ? ». Un « bac blanc » étant prévu la semaine prochaine, vous décidez de consacrer cette séance en heure à effectif réduit à des révisions. Votre objectif est de rappeler aux élèves les attendus de l'épreuve (partie droit seulement), et de faire des rappels méthodologiques mais aussi notionnels, en insistant particulièrement sur les pratiques anticoncurrentielles.
- **Durée** : 1 heure.
- **Équipement** : la séance se déroule dans une salle informatique équipée de 16 postes reliés au réseau du lycée et à Internet. Le professeur dispose d'un poste informatique et d'un tableau numérique interactif.
- **Point de programme concerné** : thème 8 du programme de droit (arrêté du 28.12.2011, B.O. du 29.03.2012).

#### Questionnement

- Vous présenterez un projet de séance de révision en vue du « bac blanc » portant sur les pratiques anticoncurrentielles.
- Votre proposition précisera notamment les modalités de l'animation et de l'évaluation.
- Vous serez amené.e à justifier vos choix d'ordre didactique et pédagogique au cours de l'entretien.

# SUJET N°X (économie)

## Intitulé du sujet : Les explications principales du chômage

### Cadre pédagogique

- Niveau : Terminale
- Série : STMG
- Spécialité : Ressources humaines et communication

### Contexte d'enseignement

- **Caractéristiques de l'établissement** : lycée général et technologique de zone rurale, situé en périphérie d'Alençon (académie de Caen). Cet établissement accueille environ 1 000 élèves ou étudiants issus principalement des trois départements alentours que sont l'Orne, la Sarthe et la Mayenne. Le lycée propose les séries L, S, ES en enseignement général, STMG en enseignement technologique ainsi que 3 sections de techniciens supérieurs, CGO, NRC, SP3S et une prépa santé pour les formations post-bac.
- **Projet d'établissement** : le projet d'établissement est en cours de refonte. Il s'articule autour d'un grand axe qui est celui de faire devenir bachelier le plus grand nombre de lycéens entrant en seconde en évitant le redoublement. Pour cela des actions de tutorat sont notamment envisagées pour tous les élèves volontaires et des places labellisées internat d'excellence sont réservées aux lycéens et étudiants sélectionnés selon deux critères : la motivation et l'environnement quotidien non favorable pour étudier.

### Mise en situation professionnelle

- **Circonstances** : les résultats de la première évaluation d'économie sur le thème VII sont décevants (7,9 de moyenne générale) et vous avez pu constater des difficultés importantes lors du passage à l'écrit de certains élèves. Or, jusqu'à présent, ces difficultés ne vous étaient pas apparues du fait d'une participation orale active en classe. Vous ne disposez pas d'heure à effectif réduit.
- **Caractéristiques de la classe** : classe de 24 élèves.
- **Période** : mi-octobre.
- **Résultats acquis** : à ce stade de l'année, vous venez de terminer le thème VII et vous n'avez pas eu le temps, par ailleurs, de revoir la méthodologie de l'argumentation.
- **Activité pédagogique** : séance de méthodologie.
- **Scénario proposé** : vous terminez le deuxième point du thème VII (Le chômage résulte-t-il de dysfonctionnements sur le marché du travail ?) portant sur les explications principales du chômage. Comme vous disposez d'une séance de 2 heures, vous envisagez, pour clore ce chapitre, un travail sur l'argumentation.
- **Durée** : 2 heures.
- **Équipement** : salle équipée d'un poste informatique pour le bureau et d'un vidéo projecteur qui projette sur tableau blanc où l'on peut écrire directement sans accès Internet.
- **Point de programme concerné** : thème VII du programme de l'enseignement d'économie en terminale STMG - Bulletin Officiel n° 13 du 29 mars 2012

### Questionnement

- Vous présenterez votre projet de séance dont l'objectif est d'appréhender la méthodologie de l'argumentation sur le thème du chômage et ses principales causes.
- Votre proposition précisera notamment les modalités de l'animation et de l'évaluation.
- Vous serez amené.e à justifier vos choix d'ordre didactique et pédagogique au cours de l'entretien.

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

### 1. Résultats

Nombre de candidats interrogés :	170
Moyenne générale :	10,6 / 20
Note la plus haute :	20 / 20
Note la plus basse :	03 / 20
Ecart-type :	4
Moyenne des candidats admis :	13,4 / 20
Note la plus haute parmi les candidats admis :	20 / 20
Note la plus basse parmi les candidats admis :	06 / 20

#### Répartition des notes

	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N<14	N>=14
Nombre	17	29	31	15	32	46
%	10 %	17,1 %	18,2 %	8,8 %	18,8 %	27,1 %

### 2. Présentation de l'épreuve

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

Durée de préparation : deux heures ;

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

Coefficient : 2.

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

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

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

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

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

### 3. Observations et conseils aux candidats

#### Attentes du jury

Le jury s'attache à comprendre la démarche didactique adoptée par le candidat. Dans cette perspective, l'analyse du cheminement permettant de passer de la situation organisationnelle réelle, observée ou vécue à la situation didactisée est révélatrice d'une réflexion appropriée.

Le jury attend du candidat qu'il prenne en compte le contexte et les conditions de l'enseignement indiqués et en particulier l'objectif fixé dans le sujet.

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

Le jury rappelle aux candidats que la seule ressource autorisée pour cette épreuve est le dossier adressé par le candidat au secrétariat du jury. Un exemplaire du dossier est remis au candidat avec le sujet au début de la mise en loge, seul cet exemplaire doit être utilisé pendant la préparation.

Le jury attend du candidat qu'il démontre des compétences liées au métier d'enseignant et en particulier qu'il :

- montre sa capacité à produire une transposition didactique répondant à l'objectif défini par le jury. La qualité de cette transposition peut être jugée, notamment, par la pertinence du questionnement proposé et par son adaptation au niveau des élèves ou étudiants ;
- présente une démarche pédagogique adaptée au sujet proposé par le jury ;
- maîtrise les savoirs mobilisés (notions, références théoriques, etc.) dans le cadre de cette transposition, même si l'évaluation porte davantage sur le processus d'adaptation des savoirs au contexte et à l'objectif fixé que sur les savoirs eux-mêmes ;
- développe une vision transversale avec les autres enseignements d'économie-gestion (droit, économie et management des organisations) et réfléchisse à la mise en œuvre de cette transversalité ;
- intègre dans sa démarche un usage des outils numériques adaptés à un objectif pédagogique ;
- situe la place et le statut des enseignements d'économie et gestion ainsi que l'offre de formation correspondante pour répondre à un besoin d'orientation des élèves ou des étudiants ;
- montre sa capacité à se situer dans l'organisation scolaire (équipe éducative, instances d'un établissement) et à collaborer avec les différents acteurs d'un établissement ;
- connaisse les règles essentielles de la fonction publique et intègre les valeurs de la République et plus particulièrement celles de la laïcité et la citoyenneté ;
- développe une communication orale claire et cohérente prenant appui sur une écoute active et une analyse réflexive au cours de l'entretien avec le jury. Cette compétence mesure la qualité de la communication et la réactivité du candidat, conditions essentielles pour l'exercice du métier d'enseignant.

## **Constats**

Le jury note avec satisfaction que la plupart des candidats :

- appréhendent mieux les attendus de l'épreuve et proposent une transposition didactique de leur dossier cohérente ;
- développent une réflexion qui se traduit par une représentation plus claire et stabilisée de ce qu'est le métier d'enseignant ;
- font preuve d'aisance et adoptent une posture professionnelle appropriée à l'épreuve ;
- structurent leur exposé ;
- possèdent des connaissances correctes sur le système éducatif et la filière tertiaire ;
- conduisent une intéressante réflexion sur la démarche pédagogique ;
- appréhendent l'entretien comme un moyen de démontrer leur capacité d'analyse réflexive.

Cependant, le jury regrette que certains candidats :

- proposent dans leur dossier documentaire des annexes inexploitablees ou ne concernant qu'une seule question de gestion ou un champ de compétence réduit ;
- adoptent une démarche pédagogique qui s'appuie principalement sur les notions et non sur la question de gestion et les capacités/compétences à faire acquérir aux élèves ;
- ne tiennent pas suffisamment compte de l'objectif donné dans le sujet et se contentent de présenter une première approche de la question de gestion ;
- suggèrent des démarches pédagogiques inadaptées au niveau des élèves ;
- ne soignent pas assez la présentation des documents créés et/ou didactisés ;
- ne maîtrisent pas correctement les notions de sciences de gestion en lien avec leur dossier ;
- n'accordent pas assez d'importance, dans leur didactisation, à la présentation du contexte de l'organisation et de sa problématique ;
- n'exploitent pas les 30 minutes d'exposé ;
- lisent leur présentation ;
- utilisent une expression inappropriée ;
- répondent de manière très succincte aux questions du jury dans l'entretien et ne cherchent pas à susciter un dialogue.

Concernant le questionnement relatif aux valeurs de la République, le jury regrette que certains candidats ne prennent pas en compte l'ensemble des enjeux liés aux mises en situation proposées par le jury. Dans certains cas, les solutions proposées manquent de réalisme, ce qui témoigne d'une connaissance insuffisante des principes fondamentaux du système éducatif et du cadre réglementaire de l'école.

### **Conseils aux candidats**

En amont de l'épreuve :

- réfléchir à la portée et au sens des questions de gestion des programmes ou des compétences indiquées dans le référentiel ;
- choisir une organisation qui offre un contexte suffisamment riche et récent ;
- préparer le dossier documentaire de manière à nourrir des problématiques variées en lien avec l'enseignement des sciences de gestion, dans le cadre des programmes et du référentiel ;
- inclure dans le dossier documentaire un large panel d'annexes, notamment opérationnelles, pour faciliter la transposition didactique ;
- maîtriser les notions en lien direct ou indirect avec les problématiques du dossier dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison ;
- appréhender le système éducatif dans lequel le candidat se destine à évoluer (exemple : fonctionnement d'un EPLE) et des parcours de formation en économie-gestion ;
- faire un travail pour comprendre les spécificités des différents niveaux d'enseignement (1ère, terminale et STS) et les différencier ;
- connaître les dispositifs pédagogiques destinés à mieux préparer les élèves (accompagnement personnalisé...).

Durant la préparation de deux heures :

- ne pas se laisser gagner par le découragement, car tout sujet doit permettre au candidat de donner le meilleur de lui-même. Le jury guidera l'entretien afin de permettre au candidat de rebondir sur les propositions qui pourraient lui paraître lacunaires ;
- réserver un temps significatif à la réflexion didactique et plus particulièrement au choix d'une problématique en adéquation avec le sujet, le niveau des élèves et le contexte ;
- répondre à un sujet et ne pas proposer une didactisation réfléchie en amont ;
- mettre en œuvre une démarche technologique dans la transposition didactique ce qui se traduit entre autres par un questionnement précis, adapté au public et qui ne se limite pas à des questions d'observation ;
- proposer une didactisation s'appuyant sur une anticipation des réponses attendues de la part des élèves ;
- identifier les transversalités pertinentes au regard notamment des conditions d'enseignement données et approfondir leur mise en œuvre ;
- penser à une démarche pédagogique qui prend en compte l'objectif décrit dans le sujet.
- retravailler les documents du dossier pour les adapter à la démarche proposée, aux capacités ou compétences à développer et aux objectifs à atteindre.

Lors de l'exposé avec le jury :

- veiller à capter l'attention du public (le candidat se destine à être devant des élèves) ;
- situer l'objectif dans la progression annuelle ;
- justifier les choix opérés.

Lors de l'entretien avec le jury :

- s'interroger sur le sens et la portée des questions posées car si certaines d'entre-elles appellent des réponses concises, d'autres nécessitent de la réflexion et donc des développements plus approfondis ;
- avoir la posture d'un futur enseignant et considérer l'entretien comme un échange avec le jury pour mener une réflexion sur la proposition faite au cours de l'exposé (avoir une attitude réflexive) ;
- être conscient que le rôle d'un enseignant est de porter les valeurs de la République.

En conclusion et d'une manière générale, il est important de placer l'élève ou l'étudiant au cœur de la démarche pédagogique et de le rendre acteur des activités proposées.

#### 4. Indications bibliographiques

- CHEVALLARD et alii 1994 : G. Arzac, Y. Chevallard, J.-L. Martinand, A. Tiberghien, *La transposition didactique à l'épreuve*, La pensée sauvage éditions, 1994  
et notamment : [http://yves.chevallard.free.fr/spip/spip/IMG/pdf/Les\\_processus\\_de\\_transposition.pdf](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 ?*, Fourcher, 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

#### 5. Exemples de sujets proposés lors de la session 2016

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 « Elaborer un tableau de bord » dans le point 3.3 « Assurer le suivi de la décision » de la finalité 3 « Aide à la décision » en classe de 2<sup>ème</sup> année de STS Assistant de Manager.

Votre objectif est de vérifier les acquis des étudiants relatifs à cette compétence avec l'objectif de les préparer au diagnostic opérationnel et à la proposition de solutions.

Vous prenez en charge la finalité 3 (2h hebdomadaires). Vous assurez également les cours de la finalité 5 et 4h en activités professionnelles de synthèse. Vous avez en charge le cours de management des entreprises.

### **Annexe 1 : 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 ?