



Secrétariat Général

Direction générale des  
ressources humaines

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

Sous-direction du recrutement

---

**Concours du second degré – Rapport de jury**

**Session 2013**

**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

**ÉCONOMIE ET GESTION**

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

**Concours externes**

**Rapport présenté par : Monsieur Michel LUGNIER  
Inspecteur général de l'Éducation nationale  
Président de jury**

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

## SOMMAIRE

<b>A. PRÉSENTATION DU CONCOURS .....</b>	<b>3</b>
<b>COMPOSITION DU JURY .....</b>	<b>3</b>
<b>DATES PRINCIPALES .....</b>	<b>4</b>
<b>DONNÉES STATISTIQUES .....</b>	<b>4</b>
<b>B. RÈGLEMENTATION.....</b>	<b>8</b>
<b>C. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ .....</b>	<b>12</b>
<b>ÉCONOMIE-DROIT .....</b>	<b>12</b>
RÉSULTATS .....	12
PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE .....	15
ÉLÉMENTS DE CORRECTION .....	16
OBSERVATIONS ET CONSEILS AUX CANDIDATS .....	27
REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES .....	30
<b>SCIENCES DE GESTION.....</b>	<b>32</b>
RÉSULTATS .....	32
PRÉSENTATION DU SUJET .....	35
ÉLÉMENTS DE CORRECTION .....	35
OBSERVATIONS SUR LE FOND ET LA FORME .....	43
CONSEILS AUX CANDIDATS .....	44
REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES .....	44
<b>D. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES D'ADMISSION.....</b>	<b>46</b>
<b>LEÇON .....</b>	<b>46</b>
PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE DE LEÇON.....	47
OBSERVATIONS ET CONSEILS AUX CANDIDATS .....	47
EXEMPLES DE SUJET .....	49
<b>DOSSIER.....</b>	<b>56</b>
PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE SUR DOSSIER .....	59
OBSERVATIONS ET CONSEILS AUX CANDIDATS .....	60
INDICATIONS BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
EXEMPLES DE SUJETS .....	64
Sujet PARTIE « Dossier ».....	64
Sujets PARTIE « Agir en fonctionnaire de l'Etat, et de façon éthique et responsable ».....	65

# A. PRÉSENTATION DU CONCOURS

## COMPOSITION DU JURY

- Président** - M. LUGNIER Michel, Inspecteur général de L'Éducation nationale.
- Vice-Présidents** - Mme AMARÉ Marie-France, Inspectrice d'académie-Inspectrice pédagogique régionale  
- M. ARRIEUMERLOU Yves, Inspecteur d'académie-Inspecteur pédagogique régional
- Secrétaire général** - M. PÉLISSIER Daniel, professeur agrégé, Académie de TOULOUSE

## Membres

- Mme ABRY Chantal, professeure agrégée, Académie de GRENOBLE
- M. AMIRI Aziz, professeur agrégé, Académie de LYON
- M. ARMAND Jean-Louis, professeur agrégé, Académie de TOULOUSE
- M. BERMIS Olivier, professeur agrégé, Académie de CRETEIL
- Mme CLEENEWERCK Brigitte, professeure agrégée, Académie de MONTPELLIER
- Mme BRANLY Anne-Bénédicte, professeure agrégée, Académie de LILLE
- Mme CALMELS Françoise, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- Mme CATINAUD Sophie, professeure agrégée, Académie de LILLE
- M. CHIEN-CHOW-CHINE, professeur agrégé, Académie de NANTES
- Mme COELLO Isabelle, professeure agrégée, Académie de GRENOBLE
- Mme DAVESNE Catherine, professeure agrégée HC, Académie de CRETEIL
- M. DELARUE Olivier, professeur agrégé, Académie de STRASBOURG
- Mme EPARVIER Nicole, professeure agrégée, Académie de BORDEAUX
- Mme FAYN Marie-Edith, professeure certifiée, Académie de GRENOBLE
- Mme FEVRIER Geneviève, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- Mme GASNIER Anne, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- Mme GERONIMI, Amaya, professeure agrégée, Académie de VERSAILLES
- M. GHOMARI Farid, professeur agrégé, Académie de ROUEN
- Mme GUEDOUARI Nadia, professeure agrégée, Académie de CRETEIL
- Mme JEANDEL Sabrina, professeure certifiée, Académie de LYON
- Mme LABORIE Mireille, professeure agrégée, Académie de VERSAILLES
- Mme LAURENT Audrey, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- Mme LEBRIS Anne, professeure certifiée, Académie de CRETEIL
- M. LEROUX Quentin, professeur agrégé, Académie de ROUEN
- Mme MAESTRI Annie, professeure agrégée, Académie de GRENOBLE
- Mme MANSAT Catherine, professeure certifiée HC, Académie de CLERMONT-FERRAND
- Mme MARGUET Sandrine, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- Mme MOUNIER Anne-Christine, professeure agrégée, Académie de MONTPELLIER
- Mme MOURCELY Catherine, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- Mme MURINGER Eva, professeure agrégée, Académie de CRÉTEIL
- Mme NICOLAS Odile, professeure agrégée, Académie de GRENOBLE
- M. PALLARD Xavier, professeur certifié, Académie de CRÉTEIL
- Mme PAMPAGNIN Catherine, professeure certifiée HC, Académie de CRÉTEIL
- Mme PRAT Muriel, professeure agrégée, Académie de VERSAILLES
- M. RICHARD Joan, professeur certifié, Académie de LILLE
- M. THERON Eric, professeur agrégé, Académie de MONTPELLIER
- Mme TRESPEUX Marie-Laure, professeure certifiée HC, Académie de CLERMONT-FERRAND

## DATES PRINCIPALES

Epreuves d'admissibilité : 6 et 7 Novembre 2012

Correction des épreuves d'admissibilité : 10 Décembre au 14 Décembre 2012

Publication des résultats des épreuves d'admissibilité : 14 Décembre 2012

Epreuves d'admission : 26 juin au 29 juin 2013

Publication des résultats des épreuves d'admission : 1<sup>er</sup> juillet 2013

## DONNÉES STATISTIQUES

### CAPET externe Économie et Gestion

Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

	2009 <sup>1</sup>	2010 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>	2012 <sup>2</sup>	2013 <sup>2</sup>
<b>Nombre de postes offerts au concours</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>45</b>
Candidats inscrits .....	927	1006	734	881	860
Candidats présents.....	389	393	206	275	286
<b>Candidats admissibles</b>	<b>91</b>	<b>85</b>	<b>77</b>	<b>68</b>	<b>102</b>
Total du premier candidat admissible....	145,6/200	166/200	100,5/120	87/120	93 / 120
Total du dernier candidat admissible....	79,8/200	86,4/200	39/120	52,5/120	42 / 120
<b>Candidats admis</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>45</b>
Total du premier candidat admis.....	282/400	343/400	214,5/240	177/240	187, 5/240
Total du dernier candidat admis.....	200/400	215,9/400	100,5/240	120/240	114/240

### CAFEP externe Économie et Gestion

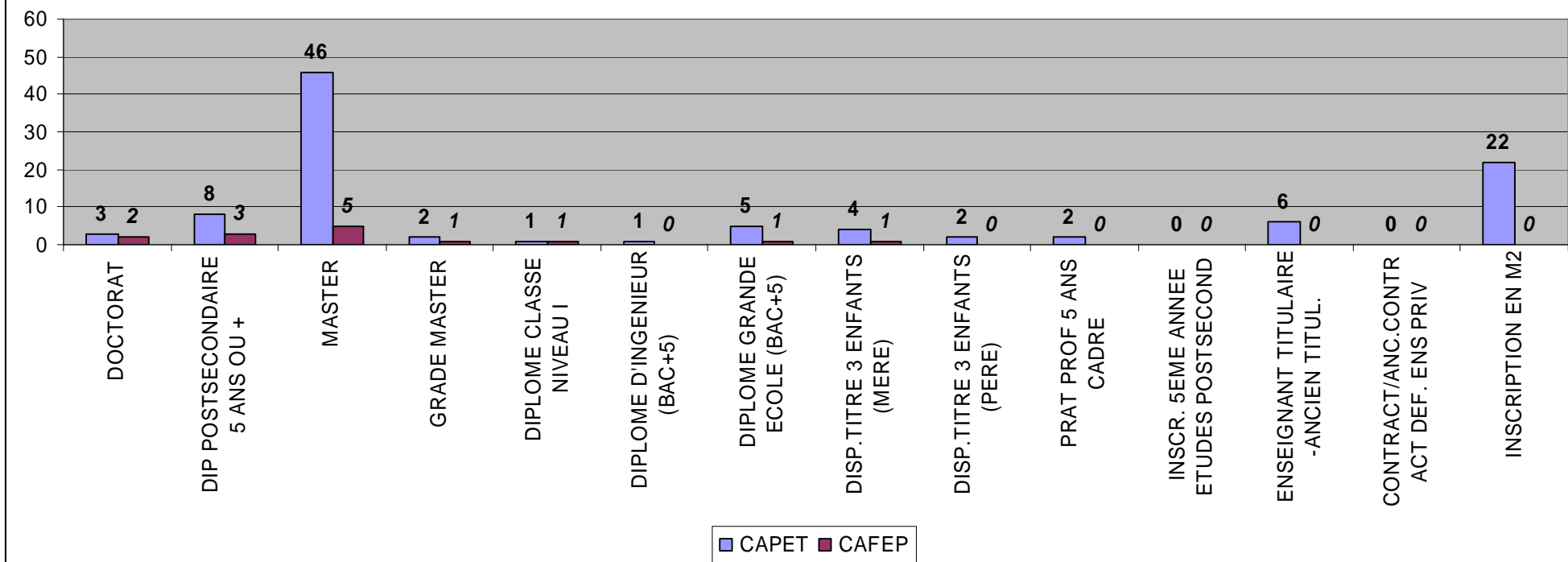
Option communication, organisation et gestion des ressources humaines

	2009 <sup>1</sup>	2010 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>	2012 <sup>2</sup>	2013 <sup>2</sup>
<b>Nombre de postes offerts au concours</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
Candidats inscrits .....	151	184	153	231	154
Candidats présents.....	64	68	43	63	51
<b>Candidats admissibles</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>14</b>
Total du premier candidat admissible..	125/200	110,4/200	88,5/120	84/120	79,5 / 120
Total du dernier candidat admissible..	98/200	86,4/200	39/120	48/120	49,5 / 120
<b>Candidats admis</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
Total du premier candidat admis.....	263/400	245,4/400	199,5/240	171/240	181,5/240
Total du dernier candidat admis.....	238/400	206,4/400	115,5/240	133,5/240	130,5/240

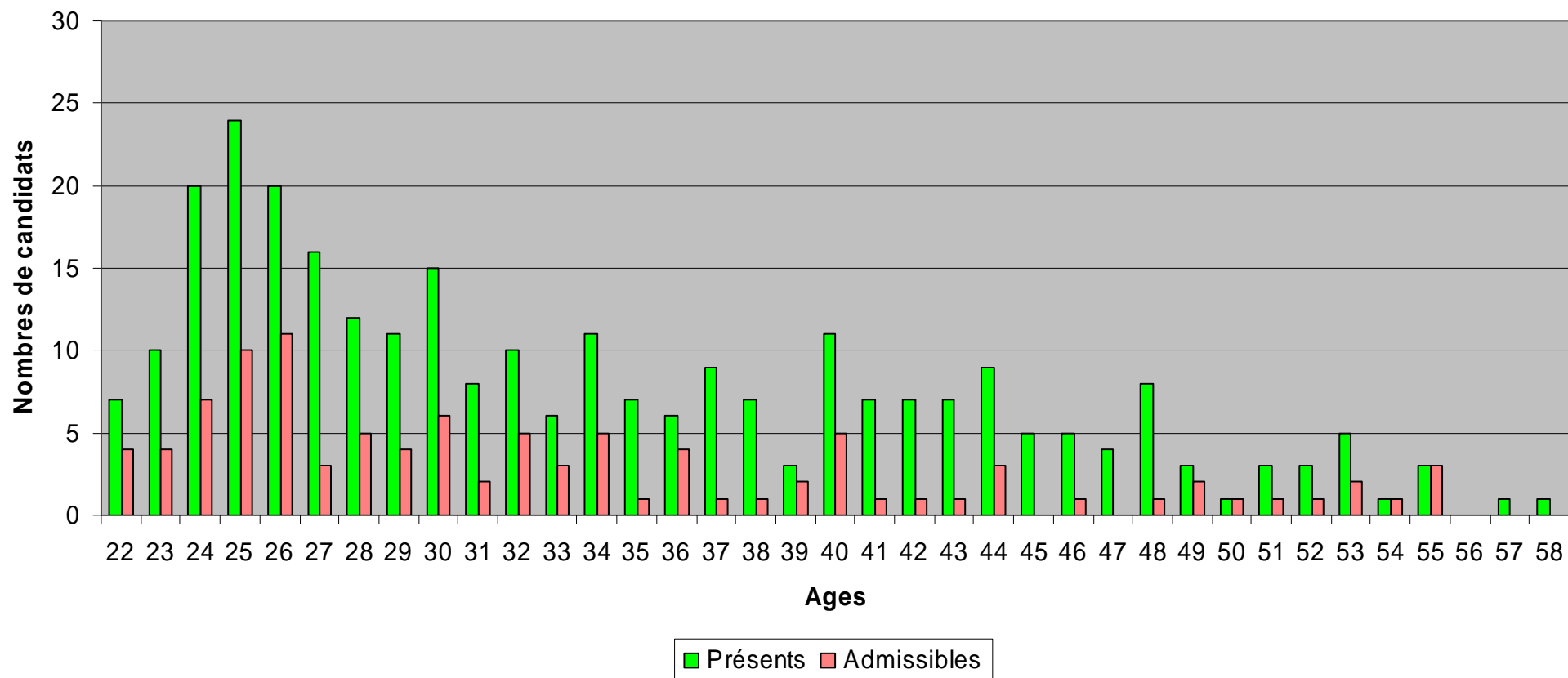
<sup>1</sup> Concours externe Économie et Gestion option économie et gestion administrative

<sup>2</sup> Concours externe Économie et Gestion option communication, organisation et gestion des ressources humaines

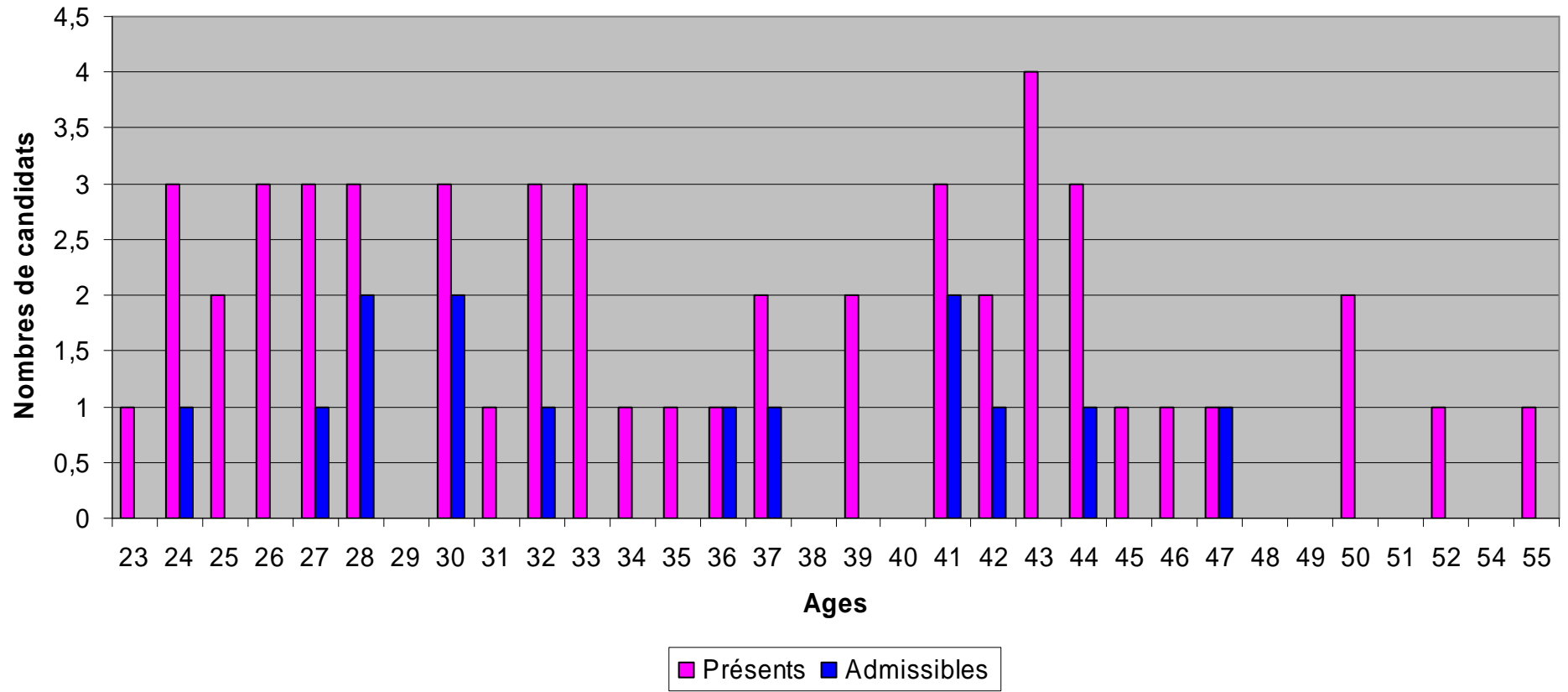
Répartition par titre requis des admissibles session 2013



## Répartition par âge des candidats du Capet session 2013



### Répartition par âge des candidats du Cafep session 2013



## B. RÉGLEMENTATION

On trouvera dans les pages qui suivent, les principaux extraits du bulletin officiel de l'Éducation Nationale (B.O.) définissant les programmes et les épreuves du concours, pour la session 2013.

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

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.education.gouv.fr/pid63/siac2.html>

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](http://www.education.gouv.fr/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://www.educnet.education.fr/ecogest/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 d' <b>économie-droit</b> (a)	5 h	3
2. Composition de <b>sciences de gestion</b>	5 h	3
<b>Épreuves d'admission</b>		
1. <b>Leçon</b> portant sur les programmes des lycées et des classes post-baccalauréat.	1 h (exposé : trente minutes ; entretien : trente minutes) (préparation 3 heures)	3
2. Épreuve sur <b>dossier</b> comportant deux parties (14 points sont attribués à la première partie et 6 points à la seconde).  Première partie : soutenance de dossier suivie d'un entretien avec le jury (présentation n'excédant pas vingt minutes ; entretien avec le jury : vingt minutes).  Seconde partie : interrogation portant sur la compétence « Agir en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable » (présentation : dix minutes ; entretien avec le jury : dix minutes).	1 h  (préparation: 1 h 30)	3
<i>(a) Dans l'option choisie. Toutefois le sujet de l'épreuve peut être commun à plusieurs options.</i>		

**Arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique**

NOR : MENH0931332A

*ANNEXE I*  
*ÉPREUVES DU CONCOURS EXTERNE DU CAPET*

Des compléments d'information sur la nature et les programmes des épreuves font l'objet, en tant que de besoin, de notes publiées au Bulletin officiel du ministère de l'éducation nationale.

**Section économie et gestion**

**A. – Epreuves d'admissibilité**

---

1- Composition d'économie-droit :

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, la présentation de réponses argumentées à une série de questions d'ordre économique ou à une série de questions d'ordre juridique.

Le sujet de cette épreuve peut être commun à plusieurs options.

Durée : cinq heures ; coefficient 3.

2- Composition de sciences de gestion :

L'épreuve est spécifique à l'option choisie. Elle consiste en une analyse d'une ou de plusieurs situations de management et de gestion contextualisées, en vue de proposer des solutions.

Durée : cinq heures ; coefficient 3.

**B. – Epreuves d'admission**

---

1- Leçon portant sur les programmes des lycées et des classes post-baccalauréat :

Durée de la préparation : trois heures ; durée de l'épreuve : une heure (exposé : trente minutes ; entretien : trente minutes) ; coefficient 3.

Dans un cadre pédagogique et un contexte d'enseignement donnés, le candidat présente, dans l'option choisie, un projet de séquence pédagogique, intégrée dans une progression (leçon, séance de travaux dirigés, etc.). La présentation est suivie d'un entretien avec le jury au cours duquel le candidat est invité à justifier ses choix d'ordre didactique et pédagogique.

2- Epreuve sur dossier comportant deux parties : 14 points sont attribués à la première partie et 6 points à la seconde (durée de la préparation : une heure trente minutes ; durée totale de l'épreuve : une heure ; coefficient 3).

Première partie : soutenance de dossier suivie d'un entretien avec le jury (présentation n'excédant pas vingt minutes ; entretien avec le jury : vingt minutes).

L'épreuve permet au candidat de montrer :

- sa maîtrise des contenus correspondants aux programmes et référentiels de la discipline ;
- ses capacités de transposition didactique de situations réelles ;
- sa culture technique et professionnelle ;
- sa réflexion sur l'histoire et les finalités de la discipline et ses relations avec les autres disciplines.

L'exposé prend appui sur un dossier d'une dizaine de pages réalisé par le candidat présentant une situation problème et son traitement, dans le contexte d'une organisation qu'il a pu observer au cours de sa formation ou lors d'une expérience professionnelle.

Il porte sur l'exploitation du dossier et consiste à produire une ressource pédagogique ou un support d'évaluation, dans un cadre fixé par le jury en rapport avec l'option choisie.

L'entretien avec le jury permet d'apprécier les capacités du candidat à analyser un contexte réel d'organisation et à l'adapter dans une perspective didactique.

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

Seconde partie : interrogation portant sur la compétence « Agir en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable » (présentation : dix minutes ; entretien avec le jury : dix minutes).

Le candidat répond pendant dix minutes à une question, à partir d'un document qui lui a été remis au début de l'épreuve, question pour laquelle il a préparé les éléments de réponse durant le temps de préparation de l'épreuve. La question et le document portent sur les thématiques regroupées autour des connaissances, des capacités et des attitudes définies, pour la compétence désignée ci-dessus, dans le point 3 « Les compétences professionnelles des maîtres » de l'annexe de l'arrêté du 19 décembre 2006.

L'exposé se poursuit par un entretien avec le jury pendant dix minutes.

Bulletin officiel spécial n°1 du 27 janvier 2011

NOR : MENH1031999N

note de service n°2010-257 du 31-12-2010

MEN - DGRH D1

### **Section économie et gestion**

Les dispositions ci-après présentent les programmes des options :

- Communication, organisation et gestion des ressources humaines
- Comptabilité et finance
- Marketing
- Conception et gestion des systèmes d'information
- Gestion des activités touristiques

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.

#### **1. Programmes communs**

Ces programmes comprennent deux parties, l'une en relation avec les programmes des disciplines correspondantes enseignées dans la série STG (programmes en vigueur le 1er janvier de l'année du concours), l'autre précisant l'étude de thèmes complémentaires.

##### **1.1 Droit**

A - Les thèmes des programmes de droit des classes de première et terminale « sciences et technologies de la gestion », traités au niveau licence.

B - Les thématiques suivantes traitées au niveau licence :

- 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

##### **1.2 Économie générale**

A - Les thèmes des programmes d'économie des classes de première et terminale « sciences et technologies de la gestion », traités au niveau licence.

B - Les thématiques suivantes traitées au niveau licence :

- 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

##### **1.3 Management des organisations**

A - Les thèmes des programmes de management des organisations des classes de première et terminale « sciences et technologies de la gestion », traités au niveau licence.

B - Les thématiques suivantes traitées au niveau licence :

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

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

Les programmes de référence de la série sciences et technologies de la gestion ou des BTS mentionnés sont ceux en vigueur au 1er janvier de l'année du concours

##### **2.1 Option communication, organisation et gestion des ressources humaines**

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

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

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

Les sujets des épreuves d'admissibilité sont consultables sur SIAC2 :

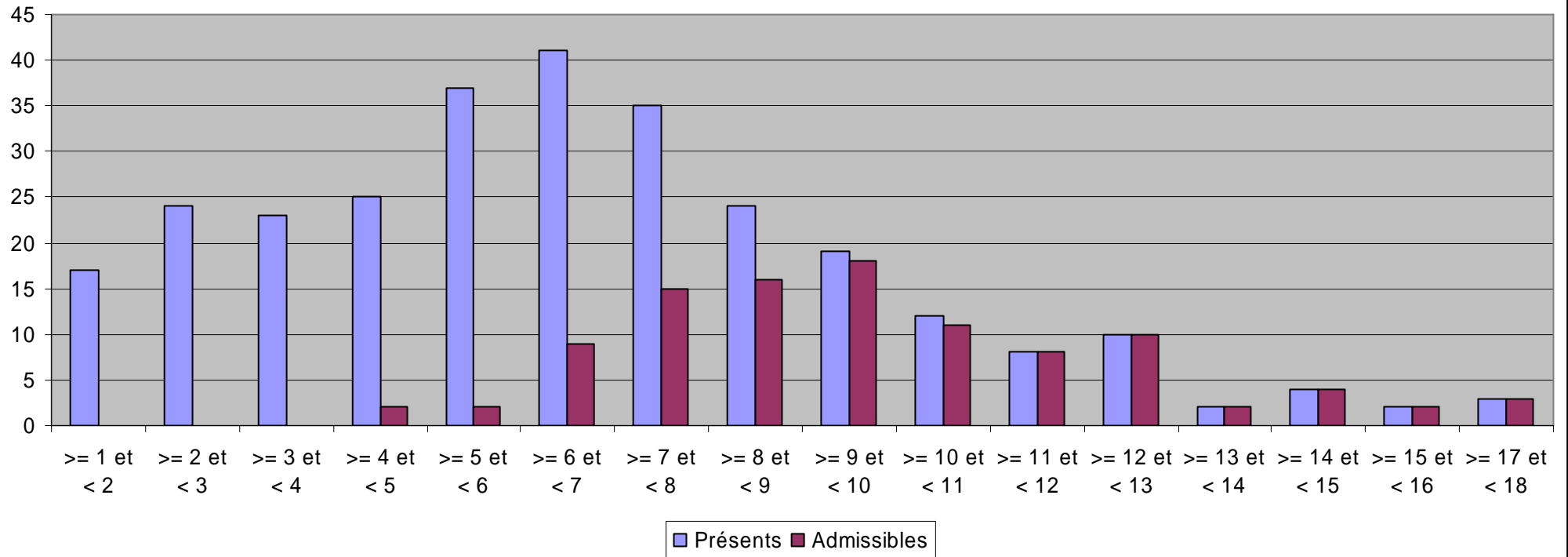
<http://www.education.gouv.fr/pid63/siac2.html>

### ***ÉCONOMIE-DROIT***

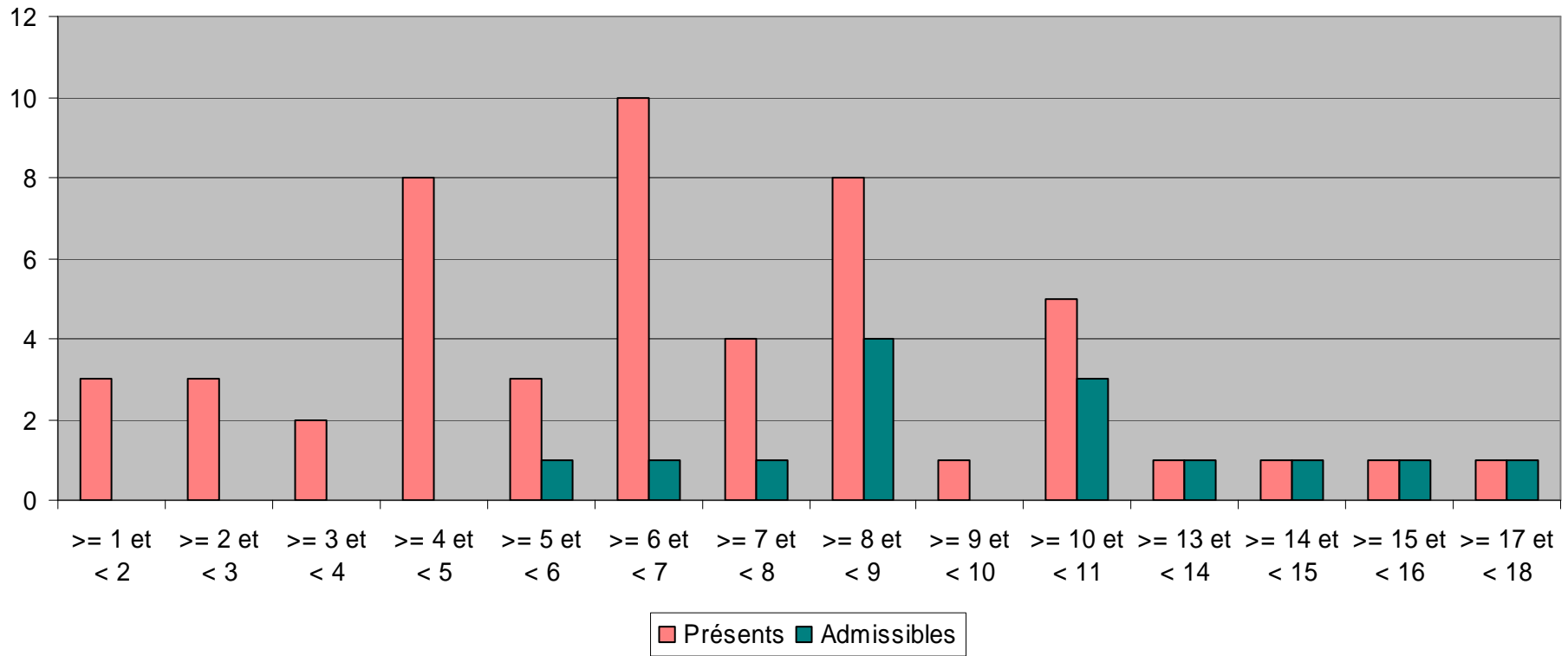
#### **RÉSULTATS**

Moyenne générale : 6,41  
Note la plus haute : 17,5  
Note la plus basse : 1

### Répartition des notes de l'épreuve d'économie-droit CAPET session 2013



### Répartition des notes de l'épreuve d'économie-droit CAFEP session 2013



## PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

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 « La gouvernance européenne ».

Le candidat devait présenter une note structurée et problématisée, dans un propos de 1 500 mots maximum, à partir d'un dossier de 10 pages comprenant 10 documents. Le sujet précisait bien qu'il s'agissait de mettre en évidence les dimensions économique et juridique du sujet par le biais d'un travail de synthèse.

Le dossier documentaire présentait un ensemble de documents variés, par leur nature (textes, graphiques), par leur longueur et par leurs sources.

Le thème de la note de synthèse était transversal et présentait des aspects juridiques et économiques, en lien avec les contenus des programmes des différentes séries en économie et gestion (STG et STS).

Cette épreuve évalue la maîtrise par le candidat de connaissances et de compétences nécessaires à l'exercice du métier d'enseignant s'inscrivant en cohérence avec le contexte actuel. En effet, dans un environnement informationnel nourri, il convient d'être en mesure de sélectionner un ensemble de données pertinentes sur un sujet donné, de valoriser ses capacités à en dégager les enjeux, à synthétiser cette information, à la structurer autour d'une problématique afin de provoquer la réflexion face à un public donné.

L'enseignant doit être capable de mener un tel travail lors de la conception de son cours, afin de pouvoir mettre les élèves ou étudiants en situation similaire mais simplifiée, dans le cadre de son enseignement. La recherche et le traitement de l'information, l'esprit de synthèse, la capacité à problématiser et à structurer un propos font partie des compétences que l'élève et a fortiori l'étudiant doivent acquérir lors de leur scolarité grâce à l'expertise de l'enseignant.

Les liens entre disciplines ont une place tout à fait importante dans l'enseignement secondaire et plus particulièrement en économie et gestion. C'est la raison pour laquelle la note de synthèse demandée aux candidats doit mêler avec intelligence les éléments économiques et juridiques liés au thème concerné. Ces éléments ne doivent pas être juxtaposés mais reliés, combinés, interrogés, mis en perspective les uns par rapport aux autres, pour appréhender le traitement d'une même réalité. Dans le cas présent, la thématique de la gouvernance européenne rendait incohérent et infondé tout traitement isolé des dimensions juridique et économique.

Il en ressort que la note de synthèse n'est pas un simple exercice de forme, dont la contrainte serait le seul respect de règles de construction et de mise en forme d'un propos.

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 juridiques et économiques liés au thème. Une connaissance approximative de ces éléments ne permet pas au candidat de réaliser efficacement le travail attendu.

## Questions d'ordre économique ou juridique

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, mise en perspective de l'actualité par rapport à ces connaissances, capacité à formuler un propos clair, suffisamment complet mais synthétique, voici tout un ensemble de compétences que doit maîtriser un futur enseignant et que cette partie de l'épreuve vise à évaluer.

Le candidat doit choisir les questions de droit ou d'économie.

## **ÉLÉMENTS DE CORRECTION**

**Première partie** : Synthèse Innovation et croissance

Indications méthodologiques :

- Quant à la structure :
  - o on attend une introduction qui sans être aussi exigeante que celle d'une dissertation, explique ce que l'on entend par innovation et croissance, énonce une problématique et annonce le plan ;
  - o dans la mesure où il est attendu des candidats qu'ils s'en tiennent strictement au contenu du dossier sans apport personnel, une conclusion ne paraît pas nécessaire.
- Quant aux modalités d'exploitation des documents :
  - o on attend que les candidats exploitent la totalité des documents du dossier en y faisant explicitement référence (source ou numéro de document) ;
  - o les citations extraites de documents peuvent être utilisées, à condition qu'elles soient signalées. On s'attachera cependant à vérifier qu'elles soient pertinentes (bien choisies, pas trop longues...) et qu'il n'en est pas fait un usage abusif.

Les attendus :

L'une des problématiques pouvant être dégagée de la lecture des documents est : *l'innovation peut-elle à elle seule être un facteur de croissance ?*

L'innovation est certes un facteur de croissance mais il est nécessaire de mettre en place des outils pour encourager l'esprit d'innovation.

Dans la première partie sur « innovation, facteur de croissance », doivent être abordées les théories économiques démontrant le lien innovation - croissance, l'intérêt économique de l'innovation en prenant appui sur la situation de la France (données chiffrées).

Dans la deuxième partie, il est judicieux d'identifier quels outils peuvent favoriser la recherche, son application et sa diffusion dans le processus de l'innovation tout en montrant leurs limites.

De la même manière, il convient d'en montrer les limites.

Exploitation des documents :

**Définitions** :

- Innovation : document 1 (les cinq cas de l'innovation selon Schumpeter).
- Croissance : document 5 (la dynamique de la croissance).



## Développement :

### **1<sup>ère</sup> partie : lien entre innovation et croissance, intérêt économique de l'innovation, situation de la France (données chiffrées)**

Lien innovation / croissance :

- Document 1 : l'évolution économique selon Schumpeter.
- Document 2 : l'innovation atout stratégique.
- Document 4 : innovation et politiques de croissance.
- Document 5 : la dynamique de la croissance.

Constats actuels :

- Document 6 : données chiffrées DNRD / DIRD en France.
- Document 11 : comparaison performance UE / reste du monde ; classement performance intra UE.

### **2<sup>ème</sup> partie : existence d'outils pour favoriser la recherche, l'application et la diffusion dans le processus de l'innovation tout en montrant leurs limites :**

Outils favorisant l'innovation :

- L'intervention de l'Etat : document 5 (théories démontrant la nécessité de l'intervention de l'Etat).
- La politique industrielle : document 2 (missions DGCIS) ; document 4 (actions gouvernementales pour protéger l'innovation) ; document 11 (objectifs de la stratégie Europe 2020) ; document 12 (pôles de compétitivité).
- Les aides publiques : document 2 (DGCIS et Oséo / ANR) ; document 13 (crédit d'impôt recherche) ; document 14 (récapitulatifs aides françaises).
- La propriété industrielle : document 3 (brevets) ; document 7 (articles L611-1 et L611-2) ; document 8 (projet de brevet européen).
- Le partage de la connaissance : document 3 (diffusion par le dépôt de brevet) ; document 9 (partenariats, notamment public / privé) ; document 12 (dimension territoriale du cluster).
- La stratégie de R&D des entreprises : document 9 (stratégies d'innovation).

Les limites des outils :

- Limites liées aux coûts pour les entreprises et pour l'Etat : document 8 (coût des brevets dans l'UE) ; document 9 (coût de l'innovation pour les entreprises) ; document 12 (coûts des clusters en France) ; document 13 (montants légaux du CIR) ; document 14 (75% des dépenses pour le CIR).
- Limites liées aux stratégies d'entreprises en Europe : document 11 (moins d'innovation pour les PME).
- Limites liées aux règles de droit : document 10 (principe de précaution et intérêt général) ; document 12 (multiplicité des mesures pour les clusters).

▲ **Le salaire constitue-t-il la seule variable d'ajustement sur le marché du travail ?**

**I – Définition et problématique**

**a) Définition**

Le marché du travail est le lieu où se rencontrent l'offre de travail émanant des travailleurs et la demande de travail émanant des entreprises.

Le salaire est la rémunération que l'employeur verse au salarié en contrepartie de l'exécution d'une prestation de travail que celui-ci exécute au nom et pour le compte de l'employeur.

**b) Problématique**

La problématique laisse supposer que le salaire constitue assurément une variable d'ajustement sur le marché du travail mais qu'il ne constitue pas la seule variable d'ajustement, autrement dit, qu'il en existe d'autres.

Il convient donc de s'interroger sur l'existence et la pertinence d'autres variables d'ajustement sur le marché du travail.

**II – Les attendus**

**a) Courants théoriques**

- L'analyse libérale considère que la persistance du chômage est liée aux rigidités institutionnelles qui empêchent le salaire de se fixer à son niveau d'équilibre (SMIC), au coût élevé du travail (salaires + charges sociales) et au poids excessif des syndicats.

Cette analyse est complétée par une approche microéconomique qui veut que l'entreprise cesse de développer l'emploi dès que le coût d'un travailleur supplémentaire excède sa productivité marginale. L'entreprise aura alors intérêt à substituer du capital au travail.

Le courant libéral fait donc de la baisse du coût du travail et de la suppression des rigidités les principaux moyens de faire reculer le chômage (cf. capitalisme et liberté de M. Friedman).

- L'analyse keynésienne considère que la réalisation du plein-emploi va dépendre du niveau de la demande de travail qui, elle-même dépend de la demande effective, celle anticipée par les entreprises sur le marché des biens et des services. Or, rien ne garantit que la demande réelle sera égale à la demande effective et, même si cela était le cas, rien ne garantit que le niveau de la demande réelle sera suffisamment élevé pour garantir un emploi à tous les travailleurs. Elle permettrait alors seulement d'atteindre l'équilibre sur le marché des biens et des services mais pas sur le marché du travail.

Le chômage, selon Keynes, est donc involontaire et exogène et il ne s'explique pas par le caractère trop élevé des salaires mais par l'insuffisance de la demande effective sur le marché des biens et des services. L'économie est en situation d'équilibre de sous-emploi car, même si les travailleurs sont prêts à travailler au salaire d'équilibre, ils ne trouvent pas d'emploi.

Pour éviter que l'économie ne s'installe durablement dans une situation de sous-emploi, Keynes préconise l'intervention de l'Etat (et non un retour aux mécanismes du marché comme le préconisent les néo-classiques) qui doit mettre en place des politiques macroéconomiques conjoncturelles destinées à relancer la demande.

**b) Le salaire, principale variable d'ajustement**

- La flexibilité salariale est conçue comme un moyen de répercuter sur les salaires les évolutions de chiffre d'affaires et de coût de revient de l'entreprise en fonction des mouvements conjoncturels.

- Le niveau des salaires a un impact sur l'emploi dans la mesure où la réduction des salaires entraîne pour l'entreprise une diminution de ses coûts de production (diminution de la masse salariale) et donc une augmentation de sa compétitivité-prix. Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise peut alors se procurer un avantage concurrentiel, facteur clé de succès, dès lors qu'elle opte pour une stratégie de domination par les coûts et donc par les prix.

- Mais, l'entreprise doit tenir compte des effets d'une diminution des salaires sur la productivité du facteur travail :

- La théorie du salaire d'efficience (J. Stiglitz) repose sur l'idée selon laquelle la productivité du travail est une fonction croissante du salaire réel. Une augmentation de salaire devrait se traduire par un effort accru du salarié au sein de son entreprise. Dès lors qu'il y a du chômage, il n'est pas souhaitable, dans l'intérêt du chef d'entreprise, que celui-ci diminue les salaires car cela risquerait d'entraîner une diminution de la productivité du travail.
- La théorie des contrats implicites (Baily et Azariadis) part du constat selon lequel les salaires ont tendance à moins fluctuer que le volume de l'emploi. Cela résulte d'un contrat implicite passé entre l'employeur et le salarié. Puisque le salarié n'aime pas le risque, il accepte un salaire fixe. L'employeur se réserve le droit d'ajuster le niveau de l'emploi au niveau de la conjoncture. Cette fixité des salaires signifie que l'employeur joue le rôle d'une entreprise d'assurance. Lorsque la conjoncture économique est bonne, la fixité de la rémunération fait que le salaire est inférieur à la productivité et donc que le salarié paie une prime d'assurance et inversement, lorsque la conjoncture économique est mauvaise, le salaire est supérieur à la productivité et le salarié perçoit une indemnité.
- La théorie Insiders-Outsiders (Lindbeck et Snower) tente de donner une explication à l'existence de salaires supérieurs au salaire d'équilibre. Elle part du constat qu'il existe des coûts de rotation de la main-d'œuvre liés aux dépenses de formation des nouveaux recrutés et/ou des indemnités de licenciement des travailleurs licenciés. Ces coûts permettent aux salariés dans l'entreprise, les insiders, d'exiger un salaire supérieur au salaire d'équilibre sans craindre d'être licenciés parce que, il n'est pas dans l'intérêt de l'employeur, à cause de l'existence de ces coûts de rotation, de licencier un insider et d'embaucher un chômeur, un outsider, même si celui-ci accepte de travailler au salaire d'équilibre.

### ***c) L'existence de nombreuses autres variables d'ajustement sur le marché du travail***

- La flexibilité quantitative externe permet l'alternance de l'embauche et du licenciement en fonction de la conjoncture. L'entreprise fait « fluctuer ses effectifs » en utilisant des contrats de travail de courte durée (CDD, CTT, temps partiel) et en licenciant au gré de ses besoins.

- La flexibilité quantitative interne permet à l'entreprise de faire varier la quantité d'heures travaillées pour un effectif donné grâce à l'annualisation du temps de travail.

- La flexibilité qualitative interne repose sur la mobilité interne des salariés dans l'entreprise. La polyvalence des salariés permet de faire face aux fluctuations de la production.

- L'externalisation permet à l'entreprise de diminuer ses effectifs en recourant à la sous-traitance, c'est-à-dire, en transférant sa qualité d'employeur à un tiers.

- Les politiques de l'emploi au niveau national : déréglementation du marché du travail, développement des dispositifs de formation, création des pôles emploi avec projet personnalisé d'accès à l'emploi pour le demandeur d'emploi, perte du monopole de l'ANPE pour le placement des demandeurs d'emploi, propositions par les agences d'intérim de CDI, assouplissement de l'application des 35 heures, augmentation du nombre d'heures supplémentaires pouvant être accomplies annuellement par chaque salarié, assouplissement des modalités de licenciement collectif pour motif économique, possibilité accordée à des accords d'entreprise de déroger, dans un sens moins favorable aux salariés, à des dispositions contenues dans des accords de branche, adaptation de la « flexicurité » en France...

- La politique européenne de l'emploi : incitations visant à faire entrer les inactifs d'âge actif sur le marché du travail essentiellement les femmes et les victimes de trappes à inactivité, mise en place de programmes d'insertion et de réinsertion professionnelle des jeunes et des adultes au chômage destinés à favoriser l'accès à l'emploi des actifs inoccupés, dispositifs visant à maintenir sur le marché du travail les actifs qui s'y trouvent (notamment les seniors), remise en cause des politiques de pré-retraites en vigueur dans les années 1980-1990, suppression de la taxe Delalande afin de ne pas dissuader les entreprises de recruter des seniors au prétexte qu'elles devraient s'acquitter de cette taxe en cas de licenciement, développement des dispositifs de formation destinés à accroître le niveau de qualification des salariés afin que l'évolution des connaissances se fasse en parallèle avec l'évolution technologique...

### III – Plans possibles :

1. L'approche libérale fait du salaire la principale variable d'ajustement sur le marché du travail...
2. Mais cette conception est fortement remise en cause par d'autres économistes, keynésiens en particulier.

Ou encore

1. Le salaire constitue la principale source de revenus des agents économiques, il conditionne leur pouvoir d'achat et par là même la croissance économique.
2. A ce titre, il ne peut, à lui seul, servir de variable d'ajustement sur le marché du travail...
3. D'où la nécessité de mettre en œuvre d'autres types de variables d'ajustement

▲ **La théorie des avantages comparatifs permet-elle encore de comprendre le fonctionnement réel du commerce international ?**

### I – Définition et problématique

#### **a) Définition**

Selon la théorie des avantages comparatifs de D. Ricardo, une nation doit se spécialiser dans la production pour laquelle elle est le moins désavantagée. Cette théorie amène à une spécialisation des économies nationales et donc à une division internationale du travail.

#### **b) Problématique**

La problématique laisse supposer qu'aujourd'hui, la théorie des avantages comparatifs ne peut suffire, à elle seule, pour comprendre le fonctionnement réel du commerce international.

Il convient donc de s'interroger sur l'existence et la pertinence de nouvelles théories qui pourraient expliquer le fonctionnement réel du commerce international.

### II – Les attendus

#### **a) Prolongement de l'analyse théorique des avantages comparatifs**

- Le théorème HOS (Heckscher, Ohlin et Samuelson) relatif à la dotation factorielle, montre que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production et l'exportation des biens qui utilisent le facteur de production qu'il possède en abondance et à importer les produits dont la production requiert le facteur de production rare.

- Selon le théorème Stolper-Samuelson, il en résulte une tendance à l'égalisation des prix des facteurs de production dans les différents pays puisque le facteur qui est abondant dans un pays est davantage demandé ce qui va entraîner une augmentation de son prix tandis que le facteur rare est moins demandé, ce qui entraîne une baisse de son prix.

## **b) Les nouvelles théories du commerce international**

- Les nouvelles théories du commerce international (P. Krugman) mettent l'accent sur les économies d'échelle et sur la différenciation des produits que procure le commerce intrabranche pour expliquer les échanges intrazone.
- Les grandes multinationales s'efforcent de développer des variétés de biens proches mais différents dans l'esprit des consommateurs (stratégie de différenciation). Les firmes les plus efficaces dans un type de production vont se spécialiser pour accroître leur volume de production et ainsi réduire leurs coûts (recherche d'économies d'échelle). Elles améliorent ainsi leur compétitivité et peuvent exporter leur production. A terme, seules les grandes firmes resteront efficaces et formeront un marché mondial oligopolistique.
- Cette nouvelle division internationale du travail se caractérise également par le développement du commerce intra-firme. Les échanges entre filiales d'une même firme sont nécessaires du fait de l'éclatement de la chaîne de valeur, chaque filiale réalisant une partie de la production déterminée en fonction des avantages comparatifs du pays d'accueil (stratégie des FMN).
- La théorie du cycle de vie de Vernon montre qu'un produit passe par quatre phases (lancement, croissance, maturité et déclin) auxquelles on peut associer une phase d'échange international. Un produit peut être en phase de maturité, voire de déclin en France, d'où une baisse des ventes, et se trouver en phase de lancement ou de croissance dans d'autres pays (PED).
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ainsi que la baisse des coûts de transport ont facilité la mise en place de ces nouveaux modes d'organisation du commerce international.
- L'essor du régionalisme économique a également contribué à favoriser le développement du commerce international. Le régionalisme économique appliqué à l'économie mondiale signifie que les transactions commerciales augmentent davantage entre pays appartenant à une même zone géographique (Europe, Amérique du Nord) qu'entre ces pays et le reste du monde. Ce phénomène progresse sur la longue période. Selon P. Krugman, la régionalisation des échanges a des « causes naturelles » et il y aurait des zones naturelles d'échanges, c'est-à-dire, des zones à l'intérieur desquelles les échanges seraient plus intenses qu'avec le reste du monde, même en l'absence d'accords préférentiels.
- L'OMC favorise le développement des échanges multilatéraux en s'appuyant sur des principes qui visent à promouvoir le libre échange (clause de la nation la plus favorisée, clause de la consolidation des droits de douane, clause du traitement national, clause des instruments de protection). Ces principes visent à lutter contre le protectionnisme (suppression des barrières tarifaires et non tarifaires).

### **III – Plans possibles**

1. La théorie des avantages comparatifs et ses prolongements
2. Sont remis en cause par l'évolution récente du commerce international

Ou encore

1. Le fonctionnement du commerce international aujourd'hui
2. Ne correspond plus à la théorie des avantages comparatifs
3. Et oblige donc la théorie à se renouveler

▲ **La recherche de la croissance économique est-elle compatible avec le respect de l'environnement ?**

## **I – Définition et problématique**

### **a) Définition**

Le respect de l'environnement vise à préserver le milieu naturel, à limiter les nuisances de l'activité économique sur l'environnement. Il s'agit de faire en sorte que l'activité humaine aujourd'hui n'altère pas le patrimoine naturel et donc les possibilités offertes à l'homme demain.

La croissance correspond, sur une longue période, à une augmentation de la richesse de biens et de services produite par les agents économiques à l'intérieur d'un pays. On la mesure à l'aide du Produit Intérieur Brut (PIB). La croissance se caractérise par sa durabilité (son caractère auto-entretenu), sa régularité (son évolution cyclique : expansion, crise, récession, reprise) et son optimalité (allocation optimale des ressources).

### **b) Problématique**

La question qui se pose est de savoir s'il est possible de concilier croissance économique et respect de l'environnement.

## **II – Les attendus**

### ***Deux visions qui s'opposent***

- Une vision productiviste : la croissance économique prime sur l'environnement.

L'objectif à atteindre est seulement la croissance qui permet d'atteindre les équilibres macro-économiques avec un accroissement continu de la production. Cette thèse ne souhaite pas que la croissance économique nuise à l'environnement mais elle n'admet pas qu'il faille privilégier l'écologie au détriment de la croissance.

- Une vision environnementale : la croissance économique doit prendre en compte l'environnement.

Le système économique est remis en cause afin qu'il n'ait plus pour seul objectif la croissance économique mais qu'il prenne également en considération la préservation de l'environnement.

La croissance économique doit tenir compte des externalités négatives qu'elle génère sur l'environnement.

- Le concept de développement durable : Le rapport Brundtland (1987) définit le développement durable comme : « Un mode de développement qui permet aux générations présentes de répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Ainsi, une forte croissance n'est pas justifiée si elle ne débouche pas sur une amélioration future de bien-être.

- Le rapport Stiglitz (2009) préconise de compléter le produit intérieur brut (PIB) par d'autres indicateurs qui vont de l'environnement à la santé en passant par les activités non marchandes et ce, afin de mesurer, non plus seulement la production, mais également le progrès social et le bien-être des individus.

- Le protocole de Kyoto favorise le développement durable puisqu'il a pour objectif de répondre au principe de solidarité avec les générations futures. Il oblige les pays signataires à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

- Plusieurs outils peuvent être mis en place pour protéger l'environnement contre le productivisme : taxes selon la logique du pollueur-payeur (taxe pigouvienne), création d'un marché des droits à polluer et des permis négociables, législations et normes plus rigoureuses en matière de respect de l'environnement, programmes d'investissements pour développer la production d'énergies renouvelables, subventions accordées aux entreprises qui souhaitent modifier leur appareil productif afin de réduire leurs émissions polluantes, mise en place du crédit d'impôt pour inciter les ménages à réaliser des travaux d'isolation dans leurs habitations, instauration d'une écotaxe sur les produits ménagers destinée à financer une nouvelle filière de recyclage des déchets électriques et électroniques...

- Le progrès technique peut créer une croissance « propre » car il peut permettre de substituer certaines ressources naturelles à d'autres, d'améliorer la productivité des facteurs de production et donc d'économiser certaines matières premières ou bien encore, de fabriquer des éco-produits.

- Il est nécessaire que les pays développés transfèrent des ressources aux pays en développement pour financer la protection de leur environnement. C'est avec une croissance partagée et mondialisée qu'il y aura la capacité de consacrer davantage de moyens à la protection de la planète.

### III – Plans possibles

1. La croissance économique semble incompatible avec le respect de l'environnement
2. D'où la nécessité de mettre en place un nouveau modèle de croissance économique

Ou :

1. L'économie verte ou croissance raisonnée...
2. ... Qui n'est pas une réalité : la croissance reste destructrice de l'environnement naturel

### Deuxième partie : Questions juridiques

<b>2.1 Quels sont les instruments et les procédures juridiques permettant de sauvegarder les entreprises en difficulté ?</b>
--

#### I – Définition et problématique

##### **a) Définition**

Une entreprise en difficulté est une entreprise qui risque la cessation de paiement. Les difficultés doivent être d'ordre économique.

*On peut également penser à définir la « procédure collective », même si la notion n'est pas explicitement employée dans la question-sujet : une procédure collective place sous contrôle judiciaire le fonctionnement d'une entreprise en difficulté. Elle rassemble tous les créanciers et les prive du droit d'agir individuellement.*

##### **b) Problématique**

La crise économique et financière actuelle a accentué les difficultés des entreprises et mené certaines d'entre elles à disparaître. Or, la sauvegarde des entreprises est un enjeu majeur pour notre économie et les hommes qui la développent. La loi permet dorénavant d'appréhender les difficultés de l'entreprise dès qu'elles deviennent prévisibles.

Que peut faire une entreprise lorsque des difficultés qui compromettent sa survie apparaissent ? Quelles sont les procédures à disposition du chef d'entreprise pour résoudre ses difficultés ?

#### II – Les attendus

- **Les objectifs du droit des procédures collectives** : concilier les intérêts souvent opposés des créanciers (paiement), de l'entreprise (assurer sa pérennité) et du personnel (préservation de l'emploi).

Les évolutions les plus récentes du droit des procédures collectives s'inspirent du droit américain et consistent à équilibrer l'intérêt des parties prenantes (redonner du pouvoir aux créanciers, mise en valeur du "bon" dirigeant car une entreprise a plus de chance de survivre si on le maintient, la préservation des emplois dans la limite du raisonnable...). C'est pourquoi, la négociation a été renforcée à toutes les étapes afin de concilier l'ensemble des intérêts.

La conception des difficultés basées sur le faute de l'entrepreneur a disparu pour mieux prendre en compte le contexte économique comme explication des difficultés de l'entreprise. Les procédures collectives ne cherchent plus alors à sanctionner le débiteur et à déclarer une faillite, mais plutôt à résoudre les difficultés et à sauver l'entreprise.

- **Les outils facilitant la transparence et la détection des difficultés** de l'entreprise : L'obligation d'information pesant sur le dirigeant à destination des tiers en relation avec l'entreprise (publication

des comptes annuels), mais aussi des parties prenantes de l'entreprise, leur permet l'utilisation du droit ou du devoir d'alerte.

Les associés ou le comité d'entreprise peuvent, en interne, demander des explications aux dirigeants. Le commissaire aux comptes doit, en plus des explications demandées aux dirigeants, alerter le président du tribunal de commerce. Le président du tribunal de commerce peut convoquer les dirigeants et même leur demander de déposer les comptes annuels aux greffes.

- **Les outils permettant de résoudre le problème du risque de cessation de paiement** : Pour laisser le temps aux entreprises de trouver des solutions économiques permettant de sauvegarder leur pérennité, un rééchelonnement des créances, voire un gel des créances, sera envisagé.
- **Les procédures à disposition du chef d'entreprise pour résoudre ses difficultés** :
  1. **Les procédures confidentielles que peut choisir le chef d'entreprise** : elles ont pour but de permettre de résoudre à l'amiable les difficultés de l'entreprise et de rechercher un accord avec les créanciers :
    - Le mandat ad hoc ;
    - La conciliation ;
    - Le redressement judiciaire (et éventuellement, en cas de difficultés non résolues, la liquidation judiciaire).
  2. **La procédure de sauvegarde**, créée en 2005 et complétée par la LME de 2008, a une fonction à la fois préventive (juste avant la cessation de paiement) et curative (pour éviter la cessation de paiement). Cette procédure est à l'initiative du débiteur : elle doit être demandée avant la cessation des paiements. Elle a pour but de permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif en procédant à une réorganisation de l'entreprise dans le cadre d'un plan arrêté par le tribunal.
  3. **La réforme des incapacités commerciales**, effectuée par la LME de 2008, permet de favoriser le rebond des entrepreneurs honnêtes, mais qui n'auraient pas eu "de chance" dans leur gestion.
  4. **La sauvegarde financière accélérée**, créée par la loi du 22 octobre 2010, pour les entreprises de plus de 150 salariés, a pour objectif de trouver un accord au plus vite avec les créanciers, sans forcément rechercher l'unanimité de ces derniers. L'idée est d'accélérer la procédure afin de garantir le maximum de chance à la survie commerciale de l'entreprise.

### **III –Plans possibles :**

L'exposé de ces éléments peut se faire sous différents fils conducteurs :

1. La prévention des difficultés
2. La remédiation aux difficultés avérées

Ou, second exemple :

1. Instruments et procédures
2. Objectifs du droit des procédures collectives



## 2.2 L'employeur peut-il librement modifier le contrat de travail ?

### I – Définition et problématique

#### **a) Définition**

Le contrat de travail est la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération.

#### **b) Problématique**

La recherche de flexibilité par les entreprises semble parfois difficilement conciliable avec l'intangibilité du contrat de travail à durée indéterminée. L'étude de cette thématique juridique ne peut se faire en ignorant les intérêts économiques en jeu.

Ainsi, la problématique peut amener à se poser la question suivante : Comment concilier liberté de gestion de l'employeur et protection juridique du salarié ?

### II – Les attendus

En vertu de l'article 1134 du code civil (force obligatoire des contrats), le contrat de travail à durée indéterminée est en principe intangible sauf accord des parties. Certaines modifications doivent néanmoins pouvoir être effectuées, sans l'accord du salarié, dans le cadre de l'exercice du pouvoir de direction de l'employeur.

La cour de cassation distingue donc deux types de modifications :

#### **- Modification du contrat de travail :**

La modification du contrat porte sur un élément essentiel : rémunération, qualification (responsabilités, niveau hiérarchique), réduction ou augmentation du temps de travail, changement de lieu de travail dans une zone géographique très éloignée du lieu initial.

#### **- Modification des conditions de travail :**

La modification des conditions de travail porte sur un élément accessoire, relatif à l'exécution des conditions du travail : changement des tâches sans modification des responsabilités, modification des horaires, changement de lieu de travail dans le même secteur géographique.

L'exemple du changement géographique montre que la qualification dépend du cas d'espèce. D'où la difficulté de manipuler ces deux qualifications.

#### **Conséquences de la distinction :**

1. La modification des conditions de travail peut être effectuée sans l'accord du salarié ; le refus de ce dernier est une cause réelle et sérieuse de licenciement, pour motif personnel (faute grave).
2. La modification du contrat de travail ne peut être effective qu'avec l'accord du salarié. Le refus n'est pas constitutif d'une faute justifiant le licenciement. L'entreprise doit essayer de reclasser le salarié, ou de trouver une autre solution. Toutefois, si la modification est rendue nécessaire par des difficultés économiques, une réorganisation de l'entreprise par exemple, un licenciement pour motif économique sera possible (la procédure légale reste à respecter).

L'introduction de certaines clauses dans le contrat initial permet d'éviter tout litige. Une clause de mobilité par exemple, permet au dirigeant d'exercer son pouvoir de gestion quant aux déplacements du lieu de travail, sans que le salarié ne puisse s'y opposer, le pouvoir du contrat (article 1134 du Code civil) l'y contraignant.

### **III – Plans possibles**

La problématique peut être traitée avec des constructions bien différentes. A titre d'exemple :

1. Qualification des modifications du contrat de travail
2. Conséquences sur le traitement juridique de ces modifications

Ou :

- Les modifications des conditions de travail et leur traitement juridique
- Les modifications du contrat de travail et leur traitement juridique

## **.3 Comment la notion de risque est-elle appréhendée par la responsabilité civile ?**

### **I – Définitions et problématique**

#### **a) Définitions**

Le risque est un évènement aléatoire susceptible de causer un dommage aux personnes et/ou aux biens. La responsabilité civile correspond à l'obligation légale de réparer le dommage subi par une autre personne.

#### **b) Problématique**

Dans une société où il y a de plus en plus de risques et dans laquelle le risque est de moins en moins accepté, cette notion a dû être prise en compte par le régime de responsabilité civile.

Comment la responsabilité a-t-elle intégré l'évolution des risques dans notre société ?

### **II – Les attendus**

#### **1. Responsabilité pour faute avérée :**

Historiquement, la faute est le fondement de la responsabilité civile. Il s'agissait à l'origine de sanctionner le devoir moral de ne pas nuire à autrui. La victime obtenait réparation du dommage qu'elle avait subi à condition de prouver la défaillance d'autrui.

Du fait de l'industrialisation croissante de notre économie et plus largement de la société, les accidents corporels et matériels se sont multipliés. Les dommages sont devenus plus nombreux et simultanément plus graves. Un système de responsabilité civile fondée exclusivement sur la faute n'est plus alors adapté. Les victimes se trouvaient souvent en grande difficulté ou dans l'impossibilité d'établir la faute d'autrui et ne pouvaient, de ce fait, obtenir réparation. Cette situation ne pouvait perdurer en raison notamment d'une demande sociale accrue de sécurité.

#### **2. Responsabilité et risque :**

Face à cette nouvelle réalité, le risque devient au côté de la faute un nouveau fondement de la responsabilité civile. Ce mouvement est initié par le législateur dans des domaines particuliers :

- La loi du 9 avril 1898 prévoit la responsabilité de plein droit de l'employeur vis à vis de ses salariés en cas d'accident du travail. L'employeur est responsable non plus en raison de sa faute mais en raison du risque professionnel qu'il fait courir à ses salariés.
- La jurisprudence, sur le fondement de l'article 1384 du Code civil, dégage un principe général de responsabilité du fait des choses et du fait d'autrui. Elle va considérer qu'il existe en l'espèce une présomption non plus de faute mais de responsabilité qui ne peut être détruite qu'en démontrant que le dommage est dû à une cause étrangère assimilable à la force majeure (événement extérieur, imprévisible et irrésistible). On se soucie moins de l'existence d'une faute que de réparer le dommage causé à la victime. C'est le risque créé par la personne mise en cause qui fonde la responsabilité.

- Des lois ont été créées afin de tenir compte du besoin de sécurité accru dans un contexte toujours plus risqué. Exemple, la loi du 19 mai 1998 relative à la responsabilité du fait des produits défectueux.

Par conséquent, la responsabilité civile délictuelle connaît, conjointement au mouvement d'objectivisation, un vaste mouvement de socialisation du risque. Mutualiser le risque est en effet le moyen d'assurer aux victimes une réparation financière efficace.

### **III – Plan possible**

Le sujet peut être traité grâce à diverses constructions. On peut citer en exemples potentiels :

1. La responsabilité ne connaît que les risques avérés...
2. ... mais admet l'absence de faute

Ou :

1. La responsabilité pour faute évolue en présomption de responsabilité
2. La responsabilité pour exposition au risque

## **OBSERVATIONS ET CONSEILS AUX CANDIDATS**

### **Synthèse du dossier documentaire portant sur « l'innovation et la croissance ».**

#### Attentes du Jury

Le sujet invitait les candidats à analyser la relation entre la croissance et l'innovation (cf corrigé). Le corpus de textes soulignait le rôle fondamental de l'innovation dans le processus de croissance économique et comportait également des documents mettant en exergue les outils tant sur le plan économique que juridique pour favoriser l'innovation.

La synthèse est à présenter sous la forme d'un développement structuré, introduit et éventuellement conclu respectant la longueur préconisée par l'énoncé. Une synthèse très courte témoigne d'une insuffisance d'analyse et d'une réflexion peu approfondie. A l'opposé, une production beaucoup trop longue traduit l'incapacité du candidat à faire preuve d'esprit de synthèse. Dans les deux cas, ces situations extrêmes ont été pénalisées.

Cette partie de l'épreuve exige des candidats qu'ils prennent en compte l'ensemble des documents pour en dégager les enjeux et la problématique sous-jacente. Il s'agit ensuite d'apprécier la portée et la place de chacun de manière à les articuler autour de cette problématique. Le candidat valorise ainsi sa capacité à problématiser, structurer, puis sélectionner, traiter, hiérarchiser, donc in fine à enrichir une information. Il ne s'agit pas de produire une synthèse descriptive, d'ordre purement technique, mais il convient de proposer une synthèse problématisée, formalisant une analyse économique et juridique fondée, correspondant à la pratique du métier d'enseignant.

Le jury rappelle aux candidats qu'aucun apport extérieur ne doit être ajouté aux idées contenues dans les documents. Pour autant, le candidat prend appui sur son capital culturel, ses connaissances disciplinaires pour valoriser avec justesse la compréhension des éléments fournis dans le dossier. Tout propos ou point de vue personnel est à éviter. Le candidat doit être en mesure de proposer une restitution fidèle des idées essentielles présentes dans le dossier documentaire.

Le respect et la compréhension des consignes sont essentiels pour un futur enseignant qui devra faire comprendre et exiger cela de ses futurs élèves ou étudiants.

## Analyse des synthèses des candidats

Le jury relève une meilleure maîtrise de la méthodologie de la note de synthèse : les résumés ou les analyses des documents, pris dans l'ordre de leur présentation dans le dossier, sont devenus des exceptions. Les candidats ont réalisé un effort en termes de problématisation et de structuration de la synthèse. La relation entre la croissance et l'innovation a souvent été analysée ainsi que les enjeux de cette relation.

Cependant, de nombreuses copies se caractérisent par les insuffisances suivantes :

- une problématisation inexistante ou mal identifiée,
- une restitution partielle des idées essentielles du dossier,
- une articulation non pertinente des idées,
- les dimensions économique et juridique sont abordées de façon séparée,
- des introductions parfois trop longues qui intègrent des éléments du développement,
- une mauvaise gestion du temps empêchant certains candidats de traiter l'intégralité du sujet (synthèse et questions)

Ainsi, le jury a noté que beaucoup de candidats ne traitent que très partiellement le sujet. En effet, nombreuses sont les copies qui prennent appui exclusivement sur quelques documents, alors que l'exercice de synthèse exige une prise en compte globale et complète des ressources documentaires proposées.

Par ailleurs, le jury a constaté de réelles difficultés à organiser, structurer, relier un propos : succession d'idées totalement inorganisées, succession de paraphrases des documents, etc. Le corps de la note s'apparente parfois à une liste, un catalogue d'informations sans lien, ni mise en perspective. Cela interroge sur la capacité même du candidat à comprendre le contenu des documents, alors que la mise en relation et la mise en perspective des idées exigent cette compréhension préalable. Cette dernière difficulté traduit souvent une analyse des termes du sujet (croissance et innovation) et une problématisation insuffisamment approfondie.

Le jury rappelle qu'un propos structuré et nourri, combiné à un développement problématisé, révèlent des qualités attendues indispensables à tout enseignant pour susciter l'intérêt des élèves. Les plans construits sur la séparation des aspects juridiques et économiques ne correspondent pas aux attentes de l'épreuve.

Enfin, bien que le jury remarque une relative amélioration dans l'expression, de trop nombreux candidats ne maîtrisent pas les règles élémentaires relatives à l'orthographe, à la syntaxe, à la ponctuation. Ceci nuit sérieusement à la clarté de leurs propos. Le registre de langue employé pose également problème : trop de candidats usent d'un style oral, voire familier, ou sont tentés par des accents journalistiques tout à fait inappropriés. La capacité à s'exprimer clairement et correctement à l'écrit comme à l'oral est une compétence essentielle du métier d'enseignant. L'aptitude à communiquer passe également par une présentation propre et lisible de la copie soumise à l'évaluation du jury.

Les éléments évoqués ici sont à analyser, comprendre et intégrer pour réussir au mieux cette partie d'épreuve du concours.

## Conseils aux candidats

La durée conseillée dédiée à la synthèse est d'au moins trois heures.

Le travail de préparation à cette épreuve doit s'orienter dans deux directions : asseoir ses compétences méthodologiques en réponse aux exigences d'une note de synthèse, démontrer des connaissances disciplinaires solides et approfondies.

Une difficulté majeure relevée porte sur le traitement du dossier documentaire. Il est nécessaire de s'entraîner à la lecture rapide de documents : première prise de contact avec le matériau documentaire sans analyse systématique, puis relevé des idées essentielles qui vont pouvoir guider l'orientation de la lecture et du traitement du sujet. Le jury recommande vivement aux candidats de s'entraîner 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.

Pour être fructueux, ce travail méthodologique doit s'appuyer sur des connaissances scientifiques suffisamment solides : comment dégager des enjeux, problématiser, mettre en lien et en perspective des idées si le candidat n'est pas en mesure de comprendre le sujet faute de culture économique et juridique. Afin de se préparer à cette épreuve, les candidats doivent asseoir, consolider, actualiser les connaissances économiques et juridiques correspondant au programme du concours.

Grâce à un travail de fond constant et renouvelé, en combinant les deux dimensions méthodologique et scientifique, ils doivent se familiariser avec la lecture et l'analyse documentaire (statistiques, décisions de justice, articles de fond juridiques et/ou économiques, etc.), mais aussi consolider leur culture disciplinaire.

Le jury constate que de nombreux candidats traitent la note de synthèse en priorité et, en raison d'une mauvaise gestion du temps, négligent les questions d'ordre économique ou juridique alors que ces deux grandes parties ont un poids équivalent.

### **Questions d'ordre économique ou juridique.**

#### Difficultés rencontrées par les candidats

Le jury regrette une absence récurrente de définition des notions présentes dans les questions : toute notion doit être systématiquement et précisément définie.

Par ailleurs, le jury déplore un réel manque de maîtrise des concepts économiques et juridiques de base. A titre d'illustration, trop de candidats ignorent les fondements théoriques du commerce international. Les apports de Paul Krugman à la théorie de l'échange international sont trop souvent absents, de même que les concepts d'échanges intra-branches ou intra-firmes. En droit, la notion d'entreprise en difficultés n'est souvent pas maîtrisée, les instruments et procédures juridiques pour sauvegarder l'entreprise n'ont pas été abordés ou suffisamment développés. La question sur la prise en compte du risque par la responsabilité civile a révélé des lacunes importantes.

Le jury a observé des erreurs dans la compréhension des questions. Cela doit inciter les candidats à étudier plus attentivement l'intitulé de ces dernières.

#### 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. A titre d'exemple, la deuxième question à caractère juridique supposait la définition du contrat de travail. En économie, les définitions des notions de salaire, marché du travail, théorie des avantages comparatifs et de croissance étaient attendues.

Après avoir défini les termes du sujet, il convient de mobiliser les connaissances disciplinaires (économiques ou juridiques) de nature à répondre à la question posée. Les réponses aux questions doivent prendre la forme d'un exposé clair, structuré, précis ; le futur enseignant ne peut s'arranger 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,
- lire des ouvrages universitaires et des articles en droit et en économie (Cf. bibliographie - partie 5)
- capitaliser leurs connaissances en suivant l'actualité.

De manière générale, il est utile de se projeter dans le métier, d'appréhender les compétences professionnelles attendues pour anticiper, mesurer et préparer efficacement cette épreuve du concours.

## 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 et économiques :

### 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.

#### **Revue :**

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

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

#### **Sites Internet :**

[www.legifrance.gouv.fr](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 :**

##### Bases essentielles

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.

## Approfondissements

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

### **Revues :**

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)

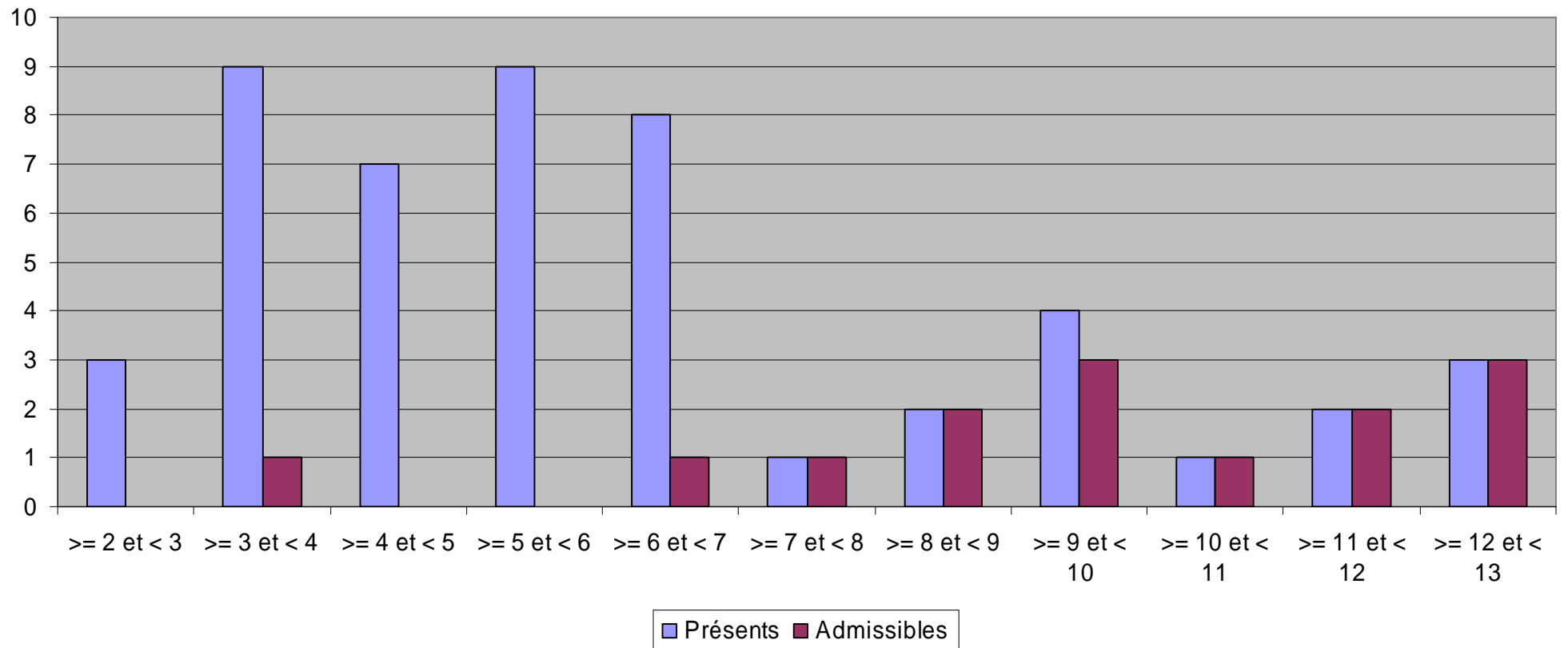
# ***SCIENCES DE GESTION***

## **RÉSULTATS**

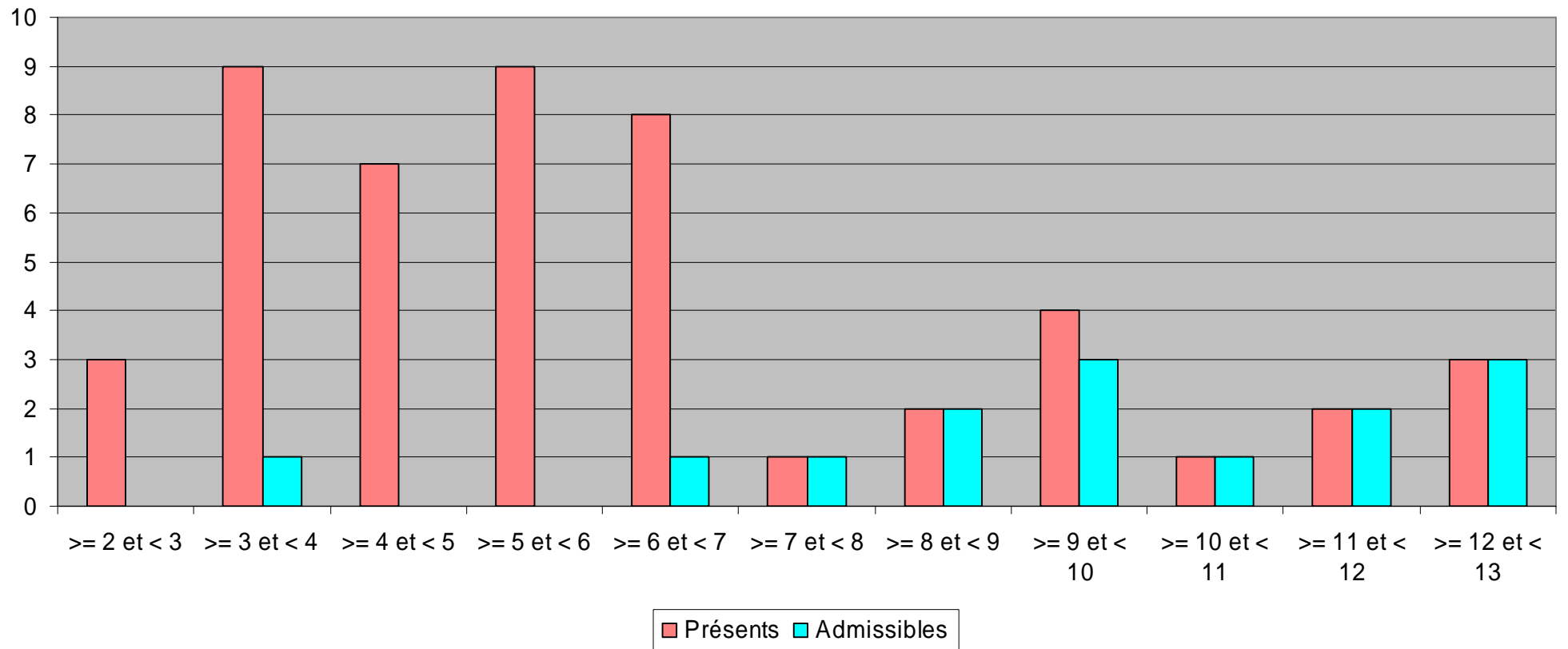
Moyenne générale : 6  
Note la plus haute : 15, 5  
Note la plus basse : 0.5



## Répartition des notes de l'épreuve de sciences de gestion CAFEP session 2013



## Répartition des notes de l'épreuve de sciences de gestion CAFEP session 2013



## PRÉSENTATION DU SUJET

Le sujet a été élaboré en prenant appui sur le contexte ESKER, appartenant au secteur des services informatiques aux entreprises et est spécialisée dans la conception et la vente de solutions de dématérialisation des processus documentaires.

Le sujet visait à évaluer les connaissances et les compétences des candidats dans les domaines du management stratégique, de la gestion des ressources humaines et des systèmes d'information.

L'évolution de la stratégie de l'entreprise était analysée du point de vue de ses conséquences sur la gestion des ressources humaines. Les candidats étaient invités à étudier la politique de recrutement et de rémunération de l'entreprise et à proposer des mesures d'ajustement.

Le sujet proposait également d'analyser le processus de prise de décision au sein du groupe ESKER (maison-mère et filiales).

La présentation du sujet adoptait le format suivant :

- un contexte présentant le cadre stratégique et la problématique générale du sujet
- un questionnement permettant d'étudier précisément le cadre stratégique, son impact sur la gestion des ressources humaines, la politique de recrutement et de rémunération, le processus de prise de décision, grâce à l'étude d'annexes et de documents ressources.
- et pour conclure une analyse scientifique permettant, à partir de la problématique du cas, d'élargir la réflexion en s'appuyant sur des références théoriques.

Le jury a cherché, avant tout, à mesurer chez les candidats, la capacité à :

- percevoir la problématique de management induite par le cas,
- contextualiser leur analyse,
- mobiliser judicieusement leurs connaissances,
- exploiter les éléments fournis par les annexes et les documents ressources.

## ÉLÉMENTS DE CORRECTION

### CAS ESKER – ELEMENTS DE CORRIGE

#### Dossier 1 – Analyse du cadre stratégique

- **En vous appuyant sur les références théoriques adaptées, présentez et justifiez les choix stratégiques opérés par Esker depuis 1998.**

ESKER a opéré les choix suivants :

- Croissance externe très active permettant d'accroître sa présence internationale, d'enrichir son offre et d'acquérir les compétences et ressources des sociétés cibles ;
- diversification, qui peut être analysée à l'aune de plusieurs modèles théoriques ;
- diversification concentrique (ANSOFF) ou liée (RUMELT), prenant appui sur la base de compétences constituées grâce à la politique de croissance externe (on peut aussi mobiliser l'approche par les ressources – BARNEY, et le modèle de HAMEL et PRAHALAD) ;
- diversification de redéploiement (modèle de RAMANANTSOA et DETRIE) permettant d'assurer un relais de croissance à une activité en déclin ;
- cette diversification se poursuit par un mouvement inverse de respecialisation, les ressources étant systématiquement allouées (à partir de 2001) au nouveau domaine d'activités stratégiques, la dématérialisation de documents ;
- après avoir longtemps privilégié la croissance externe, Esker adopte en 2005 une stratégie de croissance interne, qui se traduit par de lourds investissements en R&D, financés par augmentation de capital n ;
- on note également une croissance partenariale (en 2005) ;

- stratégie de différenciation (voir analyse de PORTER sur l'avantage concurrentiel) sur le DAS de la dématérialisation documentaire, ESKER cherchant à se démarquer par une qualité de service exceptionnelle permettant de justifier un surprix ;
- cette différenciation s'accompagne d'un développement de produits (l'une des voies de la spécialisation, selon ANSOFF) ;
- Enfin, Esker réamorce une diversification (horizontale, ANSOFF), les produits de dématérialisation documentaire étant adaptés pour accompagner le Cloud Computing (mode SaaS) et ainsi viser de nouveaux clients.

En 2010, on peut considérer qu'ESKER est présente sur deux DAS, les critères de segmentation stratégique prédominants étant la catégorie de clients (grands comptes vs entreprise de taille plus modeste) et la technologie utilisée (traditionnelle vs mode SaaS).

On peut également relever le choix de marchés de l'entreprise, qui privilégie les zones à forte croissance (et exclut donc les pays en développement).

#### **Compétences évaluées :**

- capacité à structurer la réponse en analysant les différents niveaux de la stratégie d'entreprise ;
  - capacité à justifier les choix stratégiques ;
  - capacité à mobiliser le champ notionnel de la stratégie d'entreprise ;
  - capacité à appuyer son raisonnement sur des références théoriques pertinentes.
- **Analysez l'impact de l'évolution du cadre stratégique sur la politique de gestion des ressources humaines.**

Deux composantes du cadre stratégique sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la politique de GRH d'ESKER :

- L'évolution de l'environnement et les facteurs de risques qu'il contient
- Les choix stratégiques de l'entreprise, qui ont des conséquences sur les différentes dimensions de la GRH (GPEC, rémunération, formation...)

Plus précisément :

- le développement important de l'entreprise a nécessité de nombreux recrutements, dont il a fallu gérer les conséquences (masse salariale, intégration, impact sur la culture d'entreprise)
- la stratégie de différenciation menée par Esker implique des besoins en compétences, notamment en R&D
- la dépendance d'ESKER vis-à-vis du personnel hautement qualifié a des conséquences importantes : nécessité de fidéliser les talents, par la politique de rémunération (Annexe 5 : plans de souscription d'actions), mais aussi par les autres composantes de la GRH (lien avec le dossier 4, qui approfondit la question des relations complexes entre rémunération et motivation).
- Par ailleurs, les tensions sur le marché du travail sur ce secteur rendent le recrutement difficile et engendrent une pression à la hausse sur la masse salariale.
- le développement international (Annexe 5 : 67% du CA est désormais réalisé hors de France) accroît les exigences de management international des RH (gestion des carrières internationales, management interculturel, etc.), tandis que la filialisation pose la question du sentiment d'appartenance et des modes de coordination.
- l'enrichissement des solutions existantes et le travail sur l'accessibilité des produits, rendus nécessaires par la stratégie de différenciation de l'entreprise et la montée en gamme de la concurrence, engendrent des besoins en compétences alors que les ressources ne sont pas disponibles en interne
- l'augmentation de la taille moyenne des affaires et de leur complexité (Annexe 5) implique de pouvoir mobiliser des équipes plus importantes (dans le cadre du management par projet).

Ces conséquences doivent être analysées dans un contexte de maîtrise des coûts (le sujet précise que la structure des coûts est relativement fixe et que les dirigeants cherchent à afficher leur maîtrise des coûts dans la perspective d'une augmentation de capital).

#### **Compétences évaluées :**

- capacité à repérer et sélectionner les évolutions du cadre stratégique pertinentes du point de vue de la GRH ;
- capacité à intégrer les éléments des Annexes (essentiellement Annexe 5).

## Dossier 2 – Politique de rémunération des ingénieurs R&D

- **Montrez l'intérêt et les limites pour ESKER du logiciel proposé par le CNISF**

### **Intérêts**

- Calcul de la rémunération à partir de nombreux critères significatifs lors du recrutement et de l'évaluation des personnels : formation, expérience, secteur d'activité, taille de l'entreprise, caractéristiques du poste, responsabilité, éléments de rémunération, ...
- Simplicité d'utilisation et rapidité de la réponse
- Actualisation des données (enquête annuelle)
- Ce logiciel fait figure de « benchmark » pour ESKER, qui connaît ainsi son positionnement en termes de politique de rémunération et peut éventuellement mettre en place des mesures d'ajustement.

### **Limites**

- Pas de prise en compte de la personnalité et de leur qualité relationnelle des personnels
- Pas de prise en compte des performances des salariés
- Risque important d'effets pervers : si le logiciel est utilisé par les salariés eux-mêmes (et non pas seulement par Esker), la transparence sur les rémunérations qu'il permet risque :
- De provoquer une prise de conscience du décalage entre les rémunérations Esker et celles du marché
- D'engendrer, en cas de comparaison défavorable, des revendications à la hausse ou des frustrations susceptibles de dégrader le climat social

### **Compétences évaluées :**

- Capacité à identifier les intérêts du point de vue d'Esker (et non de celui des salariés)
- Capacité à identifier le caractère incomplet des critères proposés par l'outil pour la détermination d'une politique de rémunération
- Capacité à identifier les conséquences possibles sur le climat social de l'utilisation du logiciel par les ingénieurs eux-mêmes

- **Analysez la politique de recrutement et de fixation des rémunérations des ingénieurs R&D, en vous appuyant sur les calculs que vous jugerez nécessaires**

### **Politique de recrutement (Annexes 7 et 8):**

- Parmi les 24 ingénieurs R&D, 6 sont issus de l'INSA Lyon, soit 25% de l'effectif
- 9 ingénieurs sont issus d'une école classée dans le groupe A (dont l'INSA Lyon) selon le palmarès du magazine l'Etudiant, c'est-à-dire totalisant un score de 40 à 59 points sur maximum de 100 points possible
- 7 ingénieurs ont suivi une formation initiale dans une école du groupe D (les écoles les moins bien classées selon le palmarès)
- L'ancienneté moyenne est d'un peu moins de 6 ans.
- *L'entreprise semble orienter fortement son recrutement vers l'INSA Lyon, classée A par le magazine l'Etudiant. Elle recherche des compétences et des profils qu'elle connaît bien et joue la carte de la proximité avec cette école. On notera que seulement 3 ingénieurs sont issus d'une autre formation classée A, alors que la diversité est plus grande pour les ingénieurs issus de formation moins bien classée par le magazine l'Etudiant. Cette polarisation de la politique de recrutement a des conséquences sur la culture d'entreprise, qu'elle façonne. Elle peut aussi générer des risques (des modes de pensée et des habitudes de travail trop homogènes, etc...).*

### **Politique de rémunération (Annexes 8 et 9):**

- La masse salariale des 24 ingénieurs R&D s'élève à 850796€ pour l'année, alors que le calcul à l'aide du logiciel du CNISF permet d'évaluer celle-ci à 892200€, soit un écart significatif de 41404€.
- La rémunération annuelle moyenne est de 35450€, chez Esker ; évaluée par le logiciel du CNISF, celle-ci devrait se situer à 37175€ (écart : 1725€).
- Les salaires médians dans le secteur "Services informatiques et services d'information" sont de 47000€. Chez Esker, il est de 33284€. Cependant, il convient de tenir compte de l'ancienneté des personnels pour avoir une analyse plus rigoureuse de la situation. Si on considère la relative jeunesse des ingénieurs R&D de l'entreprise (29 ans en moyenne, 19 ingénieurs sur 24), on constate que le salaire médian est de 32964€, alors qu'il est de 36866€ selon l'enquête du CNISF. Le constat est de même nature pour les ingénieurs de 31 à 44 ans. Pour cette catégorie, le salaire médian est de 43490€ chez Esker alors que l'enquête du CNISF indique un salaire médian de 51600€. Dans tous les cas, les rémunérations pratiquées par l'entreprise sont inférieures à celles pratiquées dans la profession.

*Des salaires plus faibles ne semblent pas un facteur de turn-over important, celui-ci restant bas par rapport au secteur d'activité de l'entreprise (5%). Esker semble développer d'autres atouts qui expliquent certainement ce résultat (climat social, qualité de vie au travail, image de l'entreprise, ...) Cependant, la rémunération est un facteur de motivation qu'il ne faut pas négliger, surtout eu égard au contexte de tensions sur le marché du travail. Il faut donc envisager une revalorisation progressive des salaires des ingénieurs R&D. L'objectif n'est pas aisé à atteindre car l'entreprise doit conserver sa rentabilité, dans un contexte concurrentiel fort et un contrôle actionnarial certain.*

#### Compétences évaluées :

- capacité à mettre en évidence le particularisme (la polarisation) de la politique de recrutement de l'entreprise ;
- capacité à analyser les conséquences possibles de cette politique de recrutement ;
- capacité à proposer des calculs adaptés pour analyser la politique de rémunération ;
- capacité à analyser les conséquences possibles du niveau des rémunérations au regard du contexte stratégique ;
- capacité à mettre en évidence le paradoxe apparent entre faiblesse des rémunérations et faible rotation du personnel (lien avec le dossier 4).

N.B. : en l'absence de calculatrice, aucun calcul précis n'était attendu des candidats.

- **Proposez, en les justifiant, des mesures d'ajustement de la politique de GRH permettant à ESKER d'atteindre ses objectifs.**

Cette question permet de mettre en évidence le problème de gestion de ce cas : faut-il recruter un ingénieur R&D pour mettre en œuvre la stratégie de différenciation de l'entreprise et accompagner le développement du cloud computing ? Ou bien compenser l'écart de rémunération constaté ?

- Compte tenu des données qui font apparaître une masse salariale inférieure de 41404€, on peut constater que cet écart représente plus d'un salaire annuel moyen chez Esker. L'entreprise peut donc envisager 2 orientations en matière de recrutement et de rémunération :
  - ↳ Renoncer aux éventuelles embauches prévues pour acquérir les compétences manquantes et augmenter progressivement les salaires des ingénieurs R&D,
  - ↳ Embaucher les personnels envisagés (ingénieurs R&D) mais reporter les augmentations de salaire à moyen terme. Ce recrutement paraît essentiel au vu du contexte stratégique, qui précise que la stratégie de différenciation et la croissance du cloud computing impliquent de renforcer « l'accessibilité » des produits.
- Développer un recrutement plus diversifié en termes de cursus de formation et éviter la forte polarisation des embauches d'ingénieurs issus de l'INSA Lyon

Par ailleurs, Esker peut aussi introduire des composantes de variabilisation des rémunérations, ce qui permettrait de prendre en compte l'objectif de contrôle des coûts fixes.

#### Compétences évaluées :

- capacité à mettre en évidence les alternatives qui se présentent à l'entreprise (notamment le choix entre recrutement et augmentation des salaires) ;
- capacité à proposer d'autres mesures (réalistes) concernant la politique de rémunération (variabilisation...) ;
- capacité à proposer des mesures pertinentes concernant la politique de recrutement (diversification des sources notamment).
- **Identifiez les objectifs de l'entité « service des ressources humaines », proposez des variables d'action et des indicateurs pertinents. Expliquez vos choix.**

Le document ressource mis à disposition des candidats (doc n°1) était assez précis et mettait bien en évidence la démarche de construction d'un tableau de bord, en mettant en particulier l'accent sur la différence entre objectifs, variables d'action et indicateurs. Le jury a donc exigé que cette distinction soit reprise par les candidats dans leur proposition.

Exemple de réponse possible :

Objectifs	Rendre plus cohérente la rémunération des ingénieurs R&D	Diversifier le recrutement des ingénieurs R&D
Variables d'action		
Ajuster rémunérations internes et rémunérations externes	X	X
Adapter les rémunérations aux résultats	X	
Maîtriser l'évolution de la masse salariale	X	
Créer des liens avec de nouvelles écoles et universités		X
Recruter en fonction de nouveaux profils de formation initiale		X

Deux objectifs principaux se dégagent de l'analyse de la politique de recrutement et de rémunération de l'entreprise :

- La nécessité de rendre plus cohérente la rémunération (motif potentiel d'insatisfaction)
- La nécessité de diversifier le recrutement en termes de formation d'origine (trouver de nouveaux talents, de nouvelles compétences ; justifier d'autres logiques de rémunération)

Pour y parvenir, on peut identifier plusieurs variables d'actions (pouvant pour certaines permettre d'atteindre les deux objectifs en même temps).

- Pour rendre plus cohérente sa politique de rémunération des ingénieurs R&D, ESKER doit corriger les écarts constatés entre l'interne et le marché du travail, et également justifier des différences de rémunération entre ingénieurs (compte tenu des résultats individuels et collectifs, des différences de formation d'origine).
- Une politique de rémunération ne serait pas cohérente sans une volonté de maîtriser la masse salariale (impératif de profitabilité et de rentabilité).
- L'ouverture vers d'autres profils à l'embauche repose sur une double motivation :
  - ▲ objectif quantitatif : justifier en partie la nouvelle politique de rémunération ;
  - ▲ objectif qualitatif : intégrer de nouvelles pratiques professionnelles

#### Indicateurs

Indicateurs de résultat	Indicateurs de moyens	Indicateurs d'avancement des plans d'action	Indicateurs d'environnement
Ecart moyen entre les rémunérations internes et celles du marché du travail	Evolution du nombre de partenariat école-entreprise	Niveau de la masse salariale à 1 an, 2 ans, 3 ans	Evolution de la rémunération moyenne des ingénieurs R&D sur le marché du travail
Indicateur de performance du service de R&D	Evolution du nombre de stagiaires accueillis selon leur école ou université de formation	Niveau de la rémunération moyenne à 1 an, 2 ans, 3 ans	Evolution de la rémunération médiane des ingénieurs R&D sur le marché du travail
Taux d'évolution de la masse salariale des ingénieurs R&D		Niveau de la rémunération médiane à 1 an, 2 ans, 3 ans	Perspectives de recrutement dans le secteur d'activité de l'entreprise
Indicateurs de répartition des personnels recrutés selon leur formation d'origine		Nombre d'ingénieurs recruté, issus de nouvelles écoles ou universités, à 1 an, 2 ans, 3 ans	

#### Compétences évaluées :

- capacité à effectuer des propositions en cohérence avec le contexte et les réponses aux questions précédentes ;
- capacité à distinguer objectifs, variables d'action et indicateurs (doc ressource n°1) ;
- capacité à formuler des propositions précises et pertinentes.

### Dossier 3 – Communication et prise de décision au sein du groupe ESKER

- En vous appuyant sur les apports théoriques que vous jugerez pertinents, analysez le processus de prise de décision entre maison-mère et filiales et les conséquences de l'organisation mise en place par ESKER.

Le contexte et les annexes 10 et 11 nous permettent de cerner la nature des relations entre la maison-mère située en France et les filiales situées dans les différents pays dans lesquels ESKER est implanté. La R&D et l'élaboration des produits sont concentrées au siège Lyonnais, de même que les décisions stratégiques et tactiques. Seule la fonction commerciale est dévolue aux filiales. La comparaison de ces informations avec le document ressource n°2 permet la mise en évidence d'un **modèle ethnocentriste** de gestion des relations maison-mère / filiales (et notamment de la prise de décision). La circulation de l'information va plutôt du haut vers le bas. Il y a une volonté d'appliquer la culture et les valeurs du siège au niveau des filiales. Il y a tout un processus de reporting parfaitement fixé entre le siège et l'ensemble des filiales en France et à l'international, ce processus permet vraiment de caler l'entreprise par rapport à des objectifs de chiffre d'affaires, de rentabilité, de développement.

On peut aussi appliquer la théorie de l'agence pour expliquer les relations entre le siège et les filiales (O'Donnell, 2000). Le management du siège, en tant que principal, va déléguer ses responsabilités au management de la filiale étrangère, qui sera donc l'agent et un problème d'agence survient si le management de la filiale prend une décision qui n'est pas cohérente avec celle voulue par le siège.

Le système de refacturation interne au groupe laisse suggérer un mode de coordination classique : la standardisation des résultats (Mintzberg).

#### Conséquences de l'organisation mise en place par Esker

- **Avantages** : forte culture d'entreprise (influencée par la culture professionnelle ingénieurs informaticiens – individus appartenant à une communauté de métiers basée sur une formation au sein d'une école commune à beaucoup d'entre eux l'INSA à LYON), cohérence de l'image globale.
- **Risques** : manque d'adaptabilité aux spécificités locales / conflits interculturels = logique de domination de la part du siège, caractère asymétrique de la relation maison mère / filiale, phénomène de conformité des filiales aux principes, valeurs ou encore décisions de la maison mère, manque de réactivité.
- **Lien RH** : l'expatriation est favorisée pour répandre les pratiques de la maison-mère.
- **Communication** : communication descendante, forts volumes d'ordres et commandement.

#### Compétences évaluées :

- capacité à analyser les informations du contexte et des annexes concernant le processus de décision ;
- capacité à intégrer dans la réflexion les apports théoriques du document ressource n°2 ;
- capacité à percevoir les conséquences de cette organisation.

#### Analyse : rôle du site Intranet

L'Intranet, **Esker.net**, est un réseau d'entreprise qui utilise les technologies de l'Internet. Son rôle est de permettre le partage de l'information et la communication au sein de l'entreprise et donc entre la maison mère et ses filiales. Basé sur les principes de l'Internet, il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information (listes de diffusion, courrier électronique, serveur Web, outils marketing, ...).

- Le site Intranet est un portail web  
(*Point d'entrée unique*) Un portail web est un site web qui offre une porte d'entrée unique sur un large éventail de ressources et de services centrés sur un domaine ou une communauté particulière (ici Esker).
- Le site intranet permet la présentation de l'entreprise (statique mais pas figé).  
(*Communication externe et Appartenance à l'entreprise*) Esker Public Web Sites.
- Le site intranet permet de présenter le positionnement de l'entreprise (fluctuant).  
(*Communication interne*) Cours de la bourse, Esker on demand.
- Le site intranet permet la diffusion d'informations « interne ».  
(*Communication interne*) Actualités, Corporate Info.
- Le site intranet permet la manipulation d'informations « interne ».  
(*Base de connaissance interne*) Who's who, Search, Site Directory, Products.



- Le site intranet permet un accès aux outils de communication.  
(*Outils de communication*) FlyDoc & autres outils.
- Le site intranet permet un accès aux outils spécifiques de l'entreprise.  
(*Accès outils*) Outils GRC & autres outils.

Ainsi, le site intranet possède différents rôles :

- **Technique** : un outil facilitant les aspects techniques par la mise en place d'accès rapides aux outils spécifiques à l'entreprise : e, f et g.
- **Organisationnel** : un outil favorisant l'amélioration de l'organisation par la mise en place d'outils de communication : d, e et f.
- **Humain** : un outil favorisant la cohésion d'entreprise par la mise à disposition d'informations « interne » et « externe » : b, c et d.

## Propositions d'Evolution

### 3. Solutions Techniques

#### 1. Outils synchrone

- Webconférence** : Une conférence en ligne est une conférence qui se tient à travers un réseau informatique, notamment Internet. S'il s'agit plutôt d'un séminaire web interactif, on parlera de web séminaire ou de « Webinaire ». S'il s'agit plutôt d'une formation en conférence web, on parlera de classe virtuelle. *Dérivé : Visiophonie*
- Outil de messagerie** : service de transmission de messages envoyés électroniquement via un réseau informatique dans la boîte aux lettres électronique d'un destinataire choisi par l'émetteur.
- Outil de messagerie instantanée** : La messagerie instantanée (clavardage, chat ou tchat) permet l'échange instantané de messages textuels et de fichiers entre plusieurs ordinateurs connectés au même réseau informatique.

#### JUSTIFICATION

- ouvert à tous (disponible facilement, notamment pour les cadres de l'entreprise)
- coût réduit comparé aux autres solutions (déplacements)
- renforce la proximité entre les différents collaborateurs du groupe.

#### 2. Outils asynchrone

- Forum** : un forum est un espace de discussion publique. Les discussions y sont archivées ce qui permet une communication asynchrone. *Dérivé : Agenda partagé, ...*
- Cloud** : le cloud computing est un concept qui consiste à déposer sur des serveurs distants des stockages et des traitements informatiques. Exemple : dropbox pour le service de stockage et de partage de copies de fichiers locaux en ligne. *Dérivé : Répertoire partagé, ...*
- Wiki** : un wiki est un site web dont les pages sont modifiables par les visiteurs afin de permettre l'écriture et l'illustration collaboratives des documents numériques qu'il contient.

#### JUSTIFICATION

- ouvert à tous (disponible facilement, notamment pour les cadres de l'entreprise)
- meilleure gestion des ressources (base de connaissances, échanges asynchrone, transmission du savoir, répartition de la charge,...)
- renforce les processus qualité de l'entreprise.

#### 3. Outils de soutien des processus

- Gestion de tickets** : Un logiciel de gestion des services d'assistance est un logiciel applicatif qui gère les services d'assistance. Une organisation peut l'utiliser pour assigner des « tickets » aux requêtes qui leur sont faites via le centre d'assistance ou le service de dépannage (par téléphone ou courrier électronique).

#### JUSTIFICATION

- ouvert à tous (interne et externe à l'entreprise)
- facilite le traitement des demandes (traçabilité, gestion, ...)
- renforce les processus qualité de l'entreprise.

#### 4. Solutions organisationnelles

En interne

- ii) Améliorer la lisibilité de l'existant (publicité interne, présentation des outils, formations, ...).
- iii) Affiner les outils en direction des employés (associer chaque employé, partage de l'information, amélioration de la qualité des processus,...).

En Externe

- iv) S'ouvrir à l'information externe (tendre vers l'extranet, outils de soutien aux processus clients, ...).

#### Compétences évaluées :

- capacité à analyser les aspects techniques, organisationnels et humains de l'outil Esker .net,
- capacité à proposer des solutions techniques et organisationnelles précises,
- capacité à justifier les solutions proposées au regard du contexte.

#### Dossier 4 – Rémunération et motivation

Remarque préliminaire : c'est une question de synthèse ET d'approfondissement, la réponse devait donc comprendre ces deux dimensions. Etaient considérées comme incomplètes des réponses qui se limitaient :

- à une synthèse du cas ESKER,
- à un approfondissement théorique décontextualisé.

Quatre « sources » pouvaient être mobilisées par les candidats :

- Le contexte d'ESKER et son traitement dans les dossiers précédents (notamment les spécificités de la politique de rémunération d'ESKER et le positionnement d'ESKER en termes de niveau de rémunération)
- L'annexe 12 (interview de la DRH).
- Le document ressource n°3 qui présente succinctement la théorie de la justice organisationnelle (et devait conduire les candidats à percevoir la rémunération à la fois sous l'angle de la justice distributive et sous celui de la justice procédurale).
- D'autres connaissances théoriques sur la motivation (voir ci-dessous pour quelques pistes).

Il semble logique d'exiger la mise en évidence d'un paradoxe (apparent) :

- une politique de rémunération perçue comme moins généreuse
- un turnover plus faible

Ce paradoxe suggère que le lien entre rémunération et motivation est complexe et « modéré » par de nombreuses variables (satisfaction, engagement organisationnel, perceptions de justice organisationnelle, culture d'entreprise...).

Il confirme par ailleurs que la motivation s'abreuve à de multiples autres sources que la rémunération, comme en attestent toutes les théories de la motivation.

L'analyse du document ressource sur la théorie de la justice organisationnelle suggère que si les perceptions de justice distributive sont potentiellement défavorables à Esker (les salaires sont inférieurs à ceux du secteur d'activité), elles sont probablement modérées par des perceptions de justice procédurale (si le processus de détermination des rémunérations est perçu comme juste).

On peut aller au-delà des théories de la justice organisationnelle, en mobilisant par exemple la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (considérée aujourd'hui comme la plus explicative, elle suggère que la motivation engendre la satisfaction, l'engagement, la performance... lorsqu'elle est autodéterminée, c'est-à-dire inhérente à l'individu et non consécutive à des pressions externes ou internes ; l'autodétermination est elle-même facilitée par la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux – autonomie, compétence, affiliation sociale – cette satisfaction étant permise ou empêchée par l'organisation du travail, le style de leadership et la rémunération), les différentes théories des besoins (la théorie bi-factorielle d'Herzberg peut être citée, ainsi que ses « descendants » comme le job design...), la théorie des attentes (Vroom, Porter, Lawler...).

Le contexte précise que la culture d'entreprise est « forte », construite autour de la personnalité du fondateur et renforcée par une politique de recrutement « homogène ». On peut donc mettre en évidence le rôle de culture d'entreprise dans la motivation, ainsi que les limites d'une telle situation : une culture d'entreprise centrée sur un leader charismatique et une politique de recrutement peu diversifiée comportent des risques non négligeables...

Enfin, on peut aussi émettre l'hypothèse que les méthodes de travail (management par projet, équipes pluridisciplinaires...) sont à même de favoriser la motivation.

#### Compétences évaluées :

- Capacité à lier la réflexion au contexte et au traitement des dossiers précédents,
- Capacité à intégrer dans la réflexion les apports théoriques du document ressource n°3,
- Capacité à élargir la réflexion et intégrer d'autres apports théoriques.

## OBSERVATIONS SUR LE FOND ET LA FORME

### • Remarques sur la forme :

Dans l'ensemble, les copies sont correctement présentées.

Pour autant, le jury regrette :

- des écritures peu lisibles,
- des faiblesses en orthographe et en syntaxe : le jury rappelle que "maîtriser la langue française et communiquer" est l'une des dix compétences professionnelles attendues d'un maître,
- une structuration inappropriée de certaines copies : les réponses sont formulées dans un développement structuré en plusieurs parties, voire parfois dans un tableau, sans suivre le cheminement des questions et donner sens à leur articulation,
- une gestion du temps non optimale qui empêche un traitement complet des questions.

### Remarques sur le fond :

Le jury constate que de nombreux candidats n'ont pas cherché à identifier la problématique générale du cas. Les questions ont souvent été traitées indépendamment les unes des autres. Le jury rappelle qu'il s'agit de l'étude d'un cas et que les questions posées doivent permettre d'en analyser les différentes dimensions. Il appartient au candidat de relier dès que possible ses analyses au contexte et à la problématique du cas.

Dans d'autres cas, seule une partie de la problématique a été perçue. En particulier, la polarisation de la politique de recrutement sur peu d'écoles et ses conséquences ont rarement été mises en évidence.

De trop nombreuses réponses demeurent hors sujet. Il est rappelé qu'une analyse scrupuleuse des questions posées est nécessaire.

Le traitement des questions exige une analyse de leur lien avec la problématique générale. Une étude précise des informations mises à disposition dans les annexes est nécessaire, ainsi qu'une appréciation de l'opportunité d'exploiter les documents ressources disponibles.

Toutefois, l'analyse des annexes ne doit pas mener à un exercice de paraphrase encore trop souvent constaté.

Le jury regrette une maîtrise souvent approximative des concepts clés de la stratégie, du management et de la gestion des ressources humaines. Analyser nécessite d'utiliser un vocabulaire précis et académique pour éviter une approche trop descriptive des problèmes posés.

Des références théoriques sont parfois mobilisées mais souvent à mauvais escient. Le jury rappelle qu'un exposé théorique non relié au contexte n'apporte aucune valeur à la prestation du candidat. Une référence théorique doit éclairer un propos et étayer une argumentation.

Le jury constate par ailleurs le manque de réalisme des solutions concrètes proposées par les candidats.

Enfin, le dernier dossier de l'étude de cas a souvent fait l'objet de développements théoriques décontextualisés alors que cette partie a pour objectif de conduire le candidat à lier une analyse théorique à la problématique générale et aux réponses formulées dans les dossiers précédents. Le jury rappelle également que l'utilisation du document ressource est impérative mais non exclusive.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve de sciences de gestion permet de mesurer des capacités, attitudes et qualités professionnelles constitutives du métier d'enseignant, (cf. bulletin officiel du 4 janvier 2007 - cahier des charges de la formation des maîtres).

Tout d'abord, la maîtrise de la discipline est un socle déterminant pour la conduite d'un enseignement. L'épreuve de sciences de gestion évalue la mise en lumière de ces connaissances dans un contexte particulier. Les relations mises en exergue entre un contexte stratégique donné, apprécié dans toutes ses dimensions, constituent un élément d'appréciation important pour le jury.

Cette capacité à mobiliser ses connaissances dans un cas contextualité démontre une maîtrise scientifique, préalable à toute construction de séances d'enseignement du futur professeur.

Dans cette perspective, sont vivement conseillées les lectures d'ouvrages de référence en sciences de gestion pour asseoir ou consolider les connaissances théoriques, ainsi que la presse spécialisée dans la vie de l'entreprise pour mieux appréhender son fonctionnement réel. Ainsi, le candidat pourra démontrer sa rigueur scientifique et son ouverture culturelle.

L'épreuve de sciences de gestion fournit l'opportunité au candidat de démontrer ses capacités à organiser sa pensée et structurer une démarche. Il est donc vivement conseillé de s'imprégner du contexte présenté, d'analyser les annexes et documents ressources mis à disposition afin de percevoir le sens global de la situation à étudier.

Enfin, les capacités de communication sont appréciées dans la perspective d'un métier exigeant des qualités et des compétences relationnelles. Le soin accordé à la rédaction des réponses éclaire sur l'aptitude du candidat à communiquer avec rigueur et justesse, dans un langage adapté.

Situer l'épreuve de sciences de gestion en réponse à l'objectif de recrutement d'un futur professeur permet d'appréhender les compétences évaluées par le jury. Le candidat trouvera dans cette mise en perspective professionnelle des indications et des pistes de réflexion particulièrement utiles à la fois pour sa réussite au concours mais aussi pour son entrée dans le métier de professeur.

## REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

Programme des concours externes et internes du Capet-Cafep :  
<http://www.education.gouv.fr/pid24222/special-n-7-du-8-juillet-2010.html>

Définition des compétences à acquérir par les professeurs, documentalistes et conseillers principaux d'éducation pour l'exercice de leur métier :  
<http://www.education.gouv.fr/cid52614/menh1012598a.html>

Sujet 0 et commentaires :  
<http://www.education.gouv.fr/cid49096/exemples-de-sujets.html#CAPET%20externe%20et%20CAFEP%20correspondant>

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*
- *Capital*
- *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*
- *Droit des sociétés*
- *Droit du travail* : Jean-Emmanuel Ray
- *Droit des contrats*

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 oeuvre et outils*, Morley, Dunod,
- *Manager la sécurité du système d'information*, Matthieu Bennasar, Alain Champenois, Patrick Arnould, et Thierry Rivat, Dunod
- *Projet de système d'information*, Alain Lecoeur, Bernard Quinio, Vuibert
- *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Marciniak et Rowe, Economica

#### En **gestion des ressources humaines** :

- *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

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

Taux d'absentéisme global aux épreuves d'admission :

\* session 2011 : 21 %

\* session 2012 : 16, 3%

\* session 2013 : 16, 4%

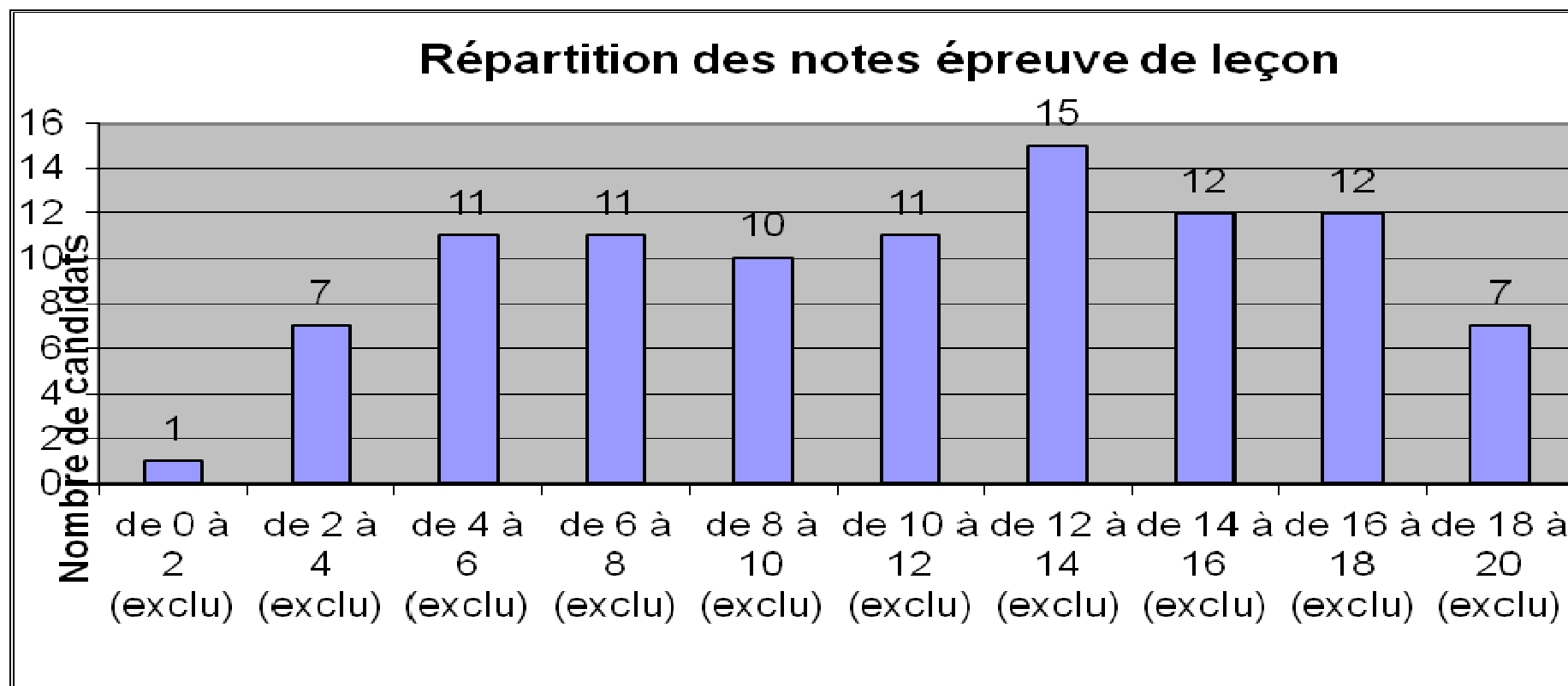
### LEÇON

Candidats interrogés : 97

Moyenne générale et écart type :

Moyenne : 10.66

Ecart type : 4.84



## PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE DE LEÇON

L'épreuve consiste à présenter, dans un cadre pédagogique et un contexte d'enseignement donnés, un projet de séquence pédagogique, intégrée dans une progression (leçon, séance de travaux dirigés, séance de remédiation etc.).

L'épreuve se déroule en deux temps :

- un exposé de trente minutes ;
- suivi d'un entretien de trente minutes.

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.

Les sujets soumis aux candidats :

- caractérisent le contexte d'enseignement : établissement, spécificités, résultats, indicateurs pertinents, projet disciplinaire, classe ... ;
- placent le candidat dans une situation professionnelle particulière, l'invitant à proposer une activité pédagogique spécifique (TD, activité de remédiation, leçon, correction d'un devoir, etc.) ;
- couvrent les domaines disciplinaires, ainsi que les niveaux de séries ou sections concernées.

Le candidat doit pouvoir présenter les modalités d'animation et d'évaluation dédiées à la séance.

Le candidat est conduit à :

- s'interroger sur les objectifs à atteindre, les choix didactiques et pédagogiques les plus judicieux à mettre en œuvre ;
- argumenter sur la démarche globale suivie ;
- démontrer une capacité d'écoute, d'adaptation, de réaction, de proposition et d'argumentation.

## OBSERVATIONS ET CONSEILS AUX CANDIDATS

### Attentes du jury

L'exposé et l'entretien doivent permettre d'apprécier :

- la cohérence de la proposition dans ses aspects méthodologiques, didactiques et pédagogiques,
- la prise en compte et l'adaptation au contexte d'enseignement et à la situation professionnelle,
- la mobilisation des savoirs propres à la discipline,
- des aptitudes à construire et organiser un exposé,
- une capacité à justifier les démarches suivies, les moyens utilisés, les ressources consultées,
- des capacités à mettre en perspective sa proposition avec les autres thèmes du programme ou les autres matières.

Une attention particulière doit être portée aux acquis des élèves, aux dispositifs et modalités d'évaluation.

Les propositions doivent pouvoir intégrer les dimensions d'animation et d'évaluation.

### Constats

Même s'il est nécessaire d'améliorer un certain nombre de points, les candidats ont, dans l'ensemble, pris connaissance et suivi les conseils fournis dans le rapport de jury de la session 2012.

Les candidats ont veillé, pour nombre d'entre eux, à accompagner leur présentation orale de supports permettant une réelle exploitation pédagogique, à relever le contexte général donné (utilisation lorsque cela est possible des caractéristiques de l'établissement et de la classe).

De nombreux candidats se sont appliqués à réaliser une analyse didactique et pédagogique des sujets et à expliciter les modalités d'évaluation retenues.

Pour autant, le jury regrette des présentations trop stéréotypées avec une trame prédéfinie qui :

- d'une part, enferme le candidat dans un cadre contraint, l'empêchant d'exploiter au maximum les données du sujet ;
- d'autre part, n'est pas adaptée au traitement de certains sujets.

Les efforts réalisés sur les aspects didactiques et pédagogiques ne doivent pas faire oublier aux candidats l'importance de la maîtrise des savoirs propres à la séquence. En effet, le jury a noté :

- des confusions : entre intermédiation et désintermédiation, salaire et rémunération, formation du contrat et conditions de validité, évaluation sommative et évaluation formative, leçon et remédiation, ...

- des approximations : à titre d'illustrations, entre stratégie et étapes de la démarche stratégique, les modalités de formation du contrat.
- l'usage d'un vocabulaire inadapté : financement interne pour financement direct, étude de cas pour cas pratique, offre et demande à la place d'offre et acceptation.
- des insuffisances notionnelles : la notion de taux directeur, la responsabilité civile, ...

Dans les projets de leçon présentés, le jury a observé :

- une exploitation insuffisante des programmes lors de la préparation des sujets ;
- une méconnaissance des dispositifs de certification propres à la filière tertiaire ;
- une exploitation insuffisante des éléments du contexte fournis : le candidat doit s'interroger sur l'incidence pédagogique de ces derniers concernant la conception de la séance proposée.
- une utilisation des TICE insuffisamment adaptée aux objectifs de la séance et aux attentes référencées dans les programmes.

En ce qui concerne la phase d'entretien, le jury rappelle aux candidats qu'elle est l'occasion d'argumenter et de justifier leurs choix didactiques et pédagogiques. De trop nombreuses prestations révèlent une conviction peu marquée, voire une absence d'enthousiasme à ce stade de l'épreuve.

Cependant, les exposés présentés étaient structurés. La qualité de l'expression était globalement adaptée aux exigences du concours. Les candidats ont mieux appréhendé le format et les exigences de l'épreuve.

Le jury a particulièrement apprécié la capacité de certains candidats à mettre en avant une démarche globale cohérente (maîtrise des savoirs, choix didactiques et pédagogiques pertinents, proposition de supports adaptés...) et à la justifier lors de l'entretien.

### **Conseils aux candidats**

Une lecture attentive du sujet est recommandée afin d'en délimiter correctement les contours pédagogiques et les concepts visés. Il est impératif de porter une attention particulière au programme et aux indications complémentaires fournis afin de construire et organiser une séance cohérente.

Le jury rappelle aux candidats qu'il est indispensable de maîtriser les concepts et contenus abordés dans les programmes et référentiels. La qualité d'une leçon nécessite une excellente maîtrise des concepts fondamentaux.

La démarche présentée doit être concrète et opérationnelle sans attendre pour autant du candidat qu'il se mette en scène. Le candidat doit utiliser un vocabulaire et des supports adaptés au public visé. Les supports doivent être aboutis et accompagnés d'un questionnement précis permettant leur exploitation de façon pertinente et mettant en évidence les liens entre le contexte d'enseignement et les solutions proposées.

Le candidat doit réfléchir aux contenus précis de l'évaluation en lien avec les exigences du sujet en termes de niveaux de connaissances et de compétences.

Lors de l'entretien, le candidat doit faire preuve de recul par rapport à sa prestation, de qualités d'argumentation pour répondre aux questions du jury, de dynamisme et de force de conviction.

D'une façon générale, le jury attend du candidat qu'il adopte un langage et un comportement adaptés à un concours de recrutement d'enseignant.

Enfin, il est souhaitable que les candidats disposent de connaissances relatives à la filière économie et gestion : ses caractéristiques, ses enjeux, ses évolutions. Ils doivent mieux maîtriser l'esprit et les modalités de certification qui la caractérise et ainsi s'imprégner du contenu et des attentes propres à ses examens.



## EXEMPLES DE SUJET

CONCOURS	<b>CAPET-CAFEP Externe - ÉCONOMIE &amp; GESTION</b>
OPTION	<b>Communication, organisation et GRH</b>
SESSION	<b>2013</b>
ÉPREUVE D'ADMISSION	LEÇON portant sur les programmes des lycées et des classes post-baccalauréat
MODALITÉS	<b>Durée de la préparation</b> : trois heures ; <b>Durée de l'épreuve</b> : une heure (exposé : trente minutes ; entretien : trente minutes) ; coefficient 3.

### Contexte de déroulement

*Le candidat est autorisé à utiliser tout document personnel, programmes et référentiels, ressources pédagogiques, manuel scolaire, ouvrages de référence, etc. sur support imprimé ou sur support numérique.*

*Il est autorisé à se munir d'un micro-ordinateur portable ou d'une tablette numérique dont il s'assure de l'autonomie de fonctionnement durant la préparation et durant l'épreuve. La connexion au réseau Internet ou à tout autre réseau étendu (WAN) ou local (LAN), par tout procédé est strictement interdite et sera considérée comme une tentative de fraude. Aucune impression ne pourra être réalisée.*

*Chaque salle d'interrogation est équipée d'un tableau.*

## SUJET 1

### Intitulé du sujet : Les étapes de la démarche stratégique

#### Cadre pédagogique

- Matière : Management
- Niveau : STS 1<sup>ère</sup> année
- Série : Comptabilité et Gestion des Organisations

#### Contexte d'enseignement

- Caractéristiques de l'établissement : Lycée Général et Technologique de périphérie urbaine de Chambéry (académie de Grenoble). Cet établissement accueille 1500 élèves et étudiants issus de l'agglomération chambérienne. Le lycée propose les filières L, S, ES en enseignement général, STMG/STG en filière technologique ainsi que 3 sections de techniciens supérieurs dont la STS CGO. L'origine sociale des étudiants de la classe de 1<sup>ère</sup> année de la STS CGO est hétérogène (ouvriers 44 %, professions indépendantes 18 %, retraités 15 %, fonctionnaires 9 %, cadres 6 %, agents de maîtrise 6 %). Les résultats à l'examen des deux dernières sessions ont été de 73 % en 2011 et 75 % en 2010.
- Contrat d'objectifs 2011-2014 : Pour lutter contre l'augmentation des taux d'absentéisme, de décrochage voire d'abandon des étudiants de STS, le contrat d'objectifs a créé un axe « réalisation

scolaire et personnelle ». Les actions proposées se déclinent dans deux directions : la première vise la motivation et l'insertion de l'étudiant via l'accompagnement des étudiants de STS dans leur projet personnel ; la seconde consiste en interventions de soutien scolaire, aide individualisée et/ou aux devoirs, méthodologie, pour des groupes restreints de besoin (10 personnes au maximum) déterminés par le professeur en charge de l'enseignement. En effet, l'effectif de la section (36 étudiants) limite ces types d'intervention dans le cadre de la classe entière et l'enseignement de management (2 heures hebdomadaires) n'est jamais dédoublé.

- Projet disciplinaire : Il s'agit du prolongement opérationnel du contrat d'objectifs
- Caractéristiques de la classe : La classe compte 36 élèves : 12 garçons et 24 filles. Ces étudiants viennent pour 65 % d'un baccalauréat STG, 18 % d'un baccalauréat professionnel, 6 % d'un baccalauréat général ES, 6 % d'une formation supérieure, 3 % sont des redoublants et 3 % ont interrompu leurs études préalablement à leur entrée en STS CGO.
- Circonstances : Le cours de management a lieu de 13 h 30 à 15 h 20 le vendredi après-midi.
- Résultats acquis : A ce stade de l'année, l'hétérogénéité des niveaux en management a globalement disparu, les premières séances ayant été consacrées à stabiliser les notions de bases de management et notamment la caractérisation des entreprises. Les étudiants provenant de filière générale ont assimilé la démarche propre à la discipline. Des difficultés encore sérieuses sont constatées en ce qui concerne les étudiants en provenance de baccalauréat professionnel : en effet le passage de la situation de management à la qualification et à l'analyse reste difficile pour la plupart d'entre eux. Ces étudiants sont déstabilisés dès qu'une donnée s'éloigne, même faiblement des conditions de découverte et d'apprentissage vécues en cours.
- Équipement : Le cours se déroule dans une salle banalisée qui permettrait le travail de groupe, équipée toutefois, d'un tableau blanc et d'un poste informatique / professeur assorti d'un vidéoprojecteur.

## Mise en situation professionnelle

-Activité pédagogique : Séance de cours en classe entière

- Scénario proposé : Vous enseignez le management en classe de STS CGO 1<sup>ère</sup> année. Vous avez traité dans le chapitre précédent La diversité des décisions et le processus de décision. Vous devez aborder au cours de cette séance en classe entière **Les étapes de la démarche stratégique**
- Période : janvier
- Durée : 2 heures

- **Extrait du programme de l'enseignement de management des entreprises en classe de BTS – B.O. n°20 du 15 mai 2008**

THEMES	SENS ET PORTEE DE L'ETUDE <b>COMPETENCES</b>
2.1. Définir une démarche stratégique (6 heures) - La notion de stratégie - Les étapes de la démarche stratégique	Les dirigeants fixent des objectifs et prennent des décisions stratégiques en cohérence avec la finalité et le(s) métier(s) de l'entreprise.  La démarche stratégique comporte différentes étapes, variables selon la taille de l'entreprise, son métier, la multiplicité de ses domaines d'activités stratégiques et les caractéristiques, en particulier technologiques, de son environnement.  Compétences attendues : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les étapes de la démarche stratégique d'une entreprise donnée,</li> <li>- Analyser les déterminants de cette démarche,</li> <li>- Repérer les domaines d'activité stratégique (DAS) et les critères de la segmentation stratégique.</li> </ul>

Information complémentaire : L'outil de diagnostic FFOM a été présenté au moment du travail sur la caractérisation des entreprises en introduction au cours de management

### **Questionnement**

- Vous présenterez un projet de séance de leçon qui aura pour objectif de faire découvrir et comprendre les étapes de la démarche stratégique
- Votre proposition précisera notamment les modalités d'animation et d'évaluation du groupe.
- Vous serez amené(e) à justifier vos choix d'ordre didactique et pédagogique au cours de l'entretien.

CONCOURS	<b>CAPET-CAFEP Externe - ÉCONOMIE &amp; GESTION</b>
OPTION	<b>Communication, organisation et GRH</b>
SESSION	<b>2013</b>
ÉPREUVE D'ADMISSION	LEÇON portant sur les programmes des lycées et des classes post-baccalauréat
MODALITÉS	<b>Durée de la préparation</b> : trois heures ; <b>Durée de l'épreuve</b> : une heure (exposé : trente minutes ; entretien : trente minutes) ; coefficient 3.

#### Contexte de déroulement

*Le candidat est autorisé à utiliser tout document personnel, programmes et référentiels, ressources pédagogiques, manuel scolaire, ouvrages de référence, etc. sur support imprimé ou sur support numérique.*

*Il est autorisé à se munir d'un micro-ordinateur portable ou d'une tablette numérique dont il s'assure de l'autonomie de fonctionnement durant la préparation et durant l'épreuve. La connexion au réseau Internet ou à tout autre réseau étendu (WAN) ou local (LAN), par tout procédé est strictement interdite et sera considérée comme une tentative de fraude. Aucune impression ne pourra être réalisée.*

*Chaque salle d'interrogation est équipée d'un tableau.*

## SUJET 2

**Intitulé du sujet : les acteurs de l'économie : quels acteurs créent de la richesse ?**

### Cadre pédagogique

- Matière : enseignement d'exploration PFEG (Principes Fondamentaux de l'Économie et de la Gestion)
- Niveau : seconde générale

### Contexte d'enseignement

- Caractéristiques de l'établissement : lycée général et professionnel qui se situe dans une petite ville de 12 500 habitants au milieu de la campagne. Ce lycée est situé à 70 km environ de la capitale académique Toulouse. Cet établissement accueille 1 000 élèves. Le lycée propose les filières L, ES et S en enseignement général, STMG/STG en enseignement technologique et en enseignement professionnel il y a deux CAP cuisine et restaurant, un BEP hôtellerie-restauration et il y a un Bac-professionnel restauration.
- Le projet pédagogique est le suivant : Les membres de la communauté éducative et pédagogique se sont associés pour construire un projet soucieux de l'accompagnement et de la réussite de chaque élève. Ce projet commun au Lycée polyvalent et professionnel s'articule autour de trois grandes priorités :
  - **La réussite des élèves :**  
Etudes dirigées  
Littérature comparée  
Aide individualisée  
Entraînement à l'oral des épreuves pratique STG/STMG

- **L'Éducation à la santé et à la citoyenneté**  
Suivi des élèves en difficulté (Commission Technique Sociale)  
Informations en direction des personnels de l'Établissement (conférences sur les problématiques de l'adolescent)  
Pratique de la citoyenneté (élections, Sécurité routière, conduites addictives)
- **L'ouverture culturelle et économique**  
Fréquentation de l'œuvre d'Art en liaison avec les enseignements  
Lycéens et jeunes au cinéma  
Approche de la culture de l'entreprise  
Projet de jumelage avec un établissement scolaire espagnol

La restructuration des locaux et le développement de l'utilisation des TICE renforcent toutes les actions ciblées contenues dans le projet d'établissement.

- Caractéristique de la classe de PFEG : c'est une classe qui regroupe 28 élèves (17 filles et 11 garçons) de 3 secondes différentes, avec un tiers pour chaque seconde. Pour l'immense majorité ces élèves viennent des deux collèges de la ville.
- Circonstances du cours : l'enseignement de PFEG est d'une durée de 1h30 par semaine. C'est pourquoi dans l'emploi du temps les semaines A les élèves ont 2 heures de cours, le jeudi de 10h à 11h et le vendredi de 9h à 10h et les semaines B seul le cours du jeudi a lieu. Nous sommes un vendredi matin en semaine A.
- Équipement de la salle : il s'agit d'une salle banalisée, suffisamment spacieuse pour que les élèves ne soient pas serrés et qui permet une bonne circulation dans la classe pour l'enseignant. La salle est équipée d'un poste informatique et d'un vidéoprojecteur. Ouvrage : les élèves ont acheté le livre qui figurait sur la liste des ouvrages et qui était fournie en même temps que le dossier d'inscription. Il s'agit d'un ouvrage de PFEG.

### Mise en situation professionnelle

- **Activité pédagogique** : la séance de cours est en classe entière.
- **Scénario proposé** : vous enseignez l'option PFEG. C'est le début de l'année, hier jeudi vous avez accueilli les élèves, vous vous êtes présenté (e), vous avez pris contact avec la classe, expliqué l'organisation du cours, le matériel que les élèves doivent avoir, vérifié que tous et toutes possèdent le bon ouvrage (2 l'ont commandé mais ne l'ont pas encore reçu). Hier jeudi vous avez aussi présenté les objectifs que vise l'enseignement d'exploration PFEG et les transversalités possibles comme aider les élèves à choisir leur orientation. Vous avez aussi présenté les thèmes que vous avez retenus pour l'année. Un accent particulier sera mis sur l'entreprise à partir du thème 5 du livre mais pour ce début d'année vous avez décidé de commencer par la présentation des acteurs de l'économie et les 2 premiers thèmes qui doivent être obligatoirement étudiés. Vous devez aborder au cours de cette séance le thème « les acteurs de l'économie ».
- **Période** : début septembre.
- **Durée** : 1 heure.

- **Annexe 1 : page internet du site Onisep.fr sur l'enseignement d'exploration**

**Annexe 1 : Onisep.fr page Internet sur les Principes fondamentaux de l'économie et de la gestion**

Publication : 14 mai 2013

Obligatoire en seconde, cet enseignement d'exploration, d'1h30 par semaine, permet d'aborder l'économie à travers ses différents acteurs : entreprises, Etat, banques, ménages...

© Onisep Picardie

**Les objectifs**

- mieux comprendre l'environnement économique et juridique ainsi que le fonctionnement d'une entreprise
- s'interroger sur les grandes questions économiques
- appréhender les nouvelles problématiques économiques ou de gestion.

**Une pédagogie en deux étapes**

Les cours s'appuient sur des situations et des phénomènes concrets : exemples de la vie courante, observation de l'environnement de l'élève, connaissance de l'actualité, documents d'entreprise, étude de la presse, visites d'entreprises...

L'élève peut s'aider d'outils adaptés, notamment les outils numériques (sites Internet, extraits d'émissions audiovisuelles, etc.)

Les informations recueillies sont ensuite analysées : formulation de quelques questions concrètes, identification des notions clés nécessaires à la compréhension des phénomènes économiques et sociaux.

**La découverte de l'économie**

Les thèmes abordés sont regroupés en 3 grands domaines :

- ✓ les acteurs de l'économie (rôle de l'État, de la banque)
  - ✓ les décisions de l'entreprise (prix, nouveau marché, place de l'individu dans l'entreprise)
- les nouveaux enjeux économiques (développement durable, économie numérique)

- **Extrait du programme des Principes Fondamentaux de l'économie et de la Gestion en classe de seconde. – B.O.S n°4 du 29 avril 2010.**

Extrait du référentiel

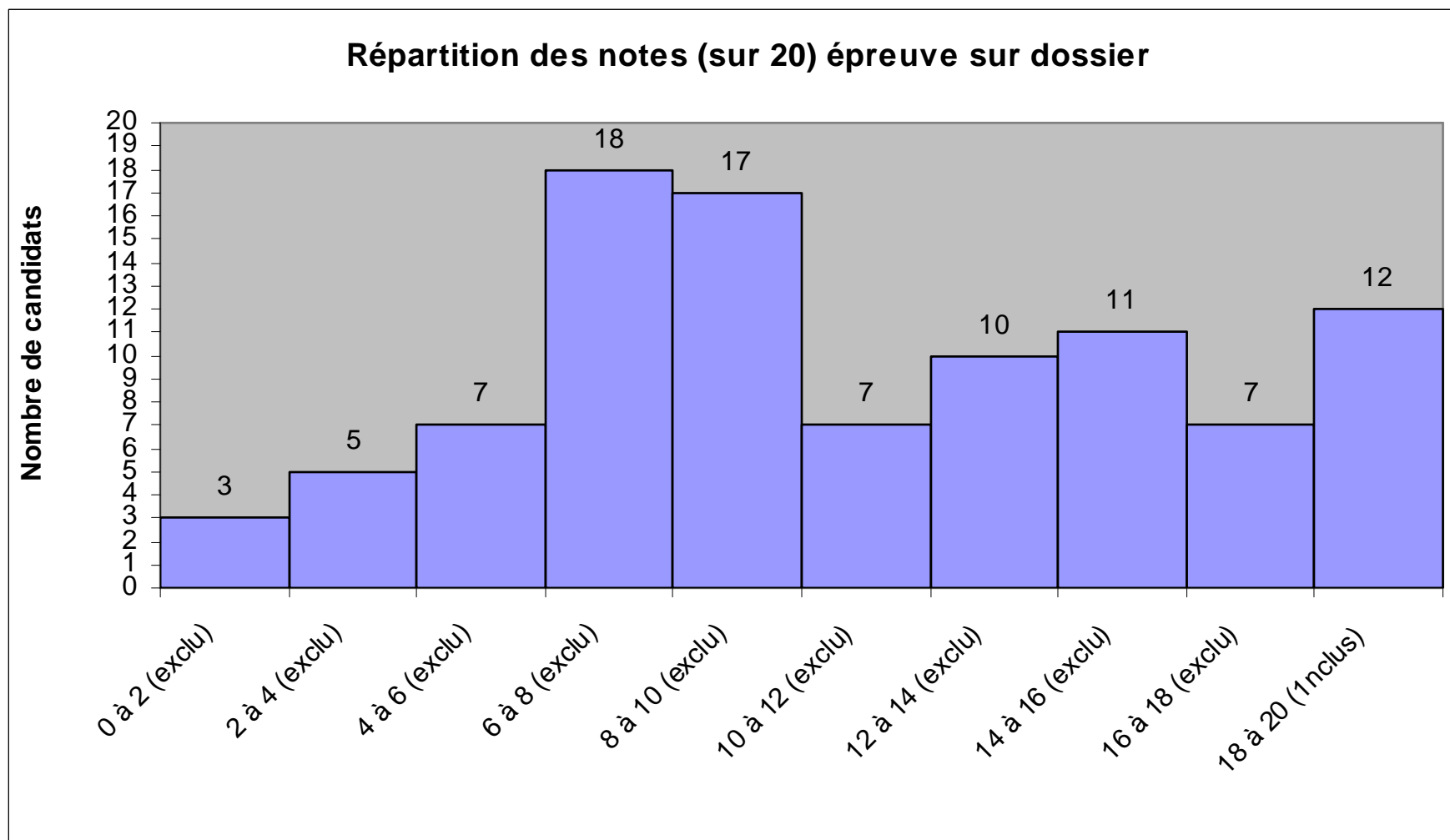
Thèmes	Notions	Indications complémentaires
1 Les acteurs de l'économie		Remarque : trois thèmes obligatoirement traités au moins, dont les deux premiers
Quels acteurs créent la richesse ?	La rareté des biens économiques Les opérations économiques	La nature des biens économiques et de l'activité économiques (production et échange) sera mise en évidence grâce à quelques exemples tirés de l'environnement immédiat de l'élève. Les différents acteurs économiques et les opérations qu'ils effectuent (consommation, production, investissement, etc.) seront identifiés. On mettra en évidence l'existence et le rôle de la production non marchande (association, État, etc.).
Quelles sont les relations entre les acteurs économiques ?	Échange Circuit économique	L'étude des échanges entre les acteurs mettra en évidence les différents flux (réels et monétaires) qu'ils entretiennent entre eux et aboutira à une présentation simplifiée du circuit économique. À partir d'exemples simples tirés de l'actualité, on montrera la portée de cette représentation pour comprendre l'enchaînement des phénomènes économiques.

## **Questionnement**

- Vous présenterez un projet de séance qui aura pour objectif de faire découvrir et comprendre le thème sur les acteurs de l'économie.
- Votre proposition précisera notamment les modalités d'animation et d'évaluation du groupe.
- Vous serez amené(e) à justifier vos choix d'ordre didactique et pédagogique au cours de l'entretien.

# DOSSIER

Les résultats globaux :  
97 candidats interrogés  
Moyenne globale et écart type global :  
**Moyenne = 10, 29**  
**Ecart type = 5, 04**

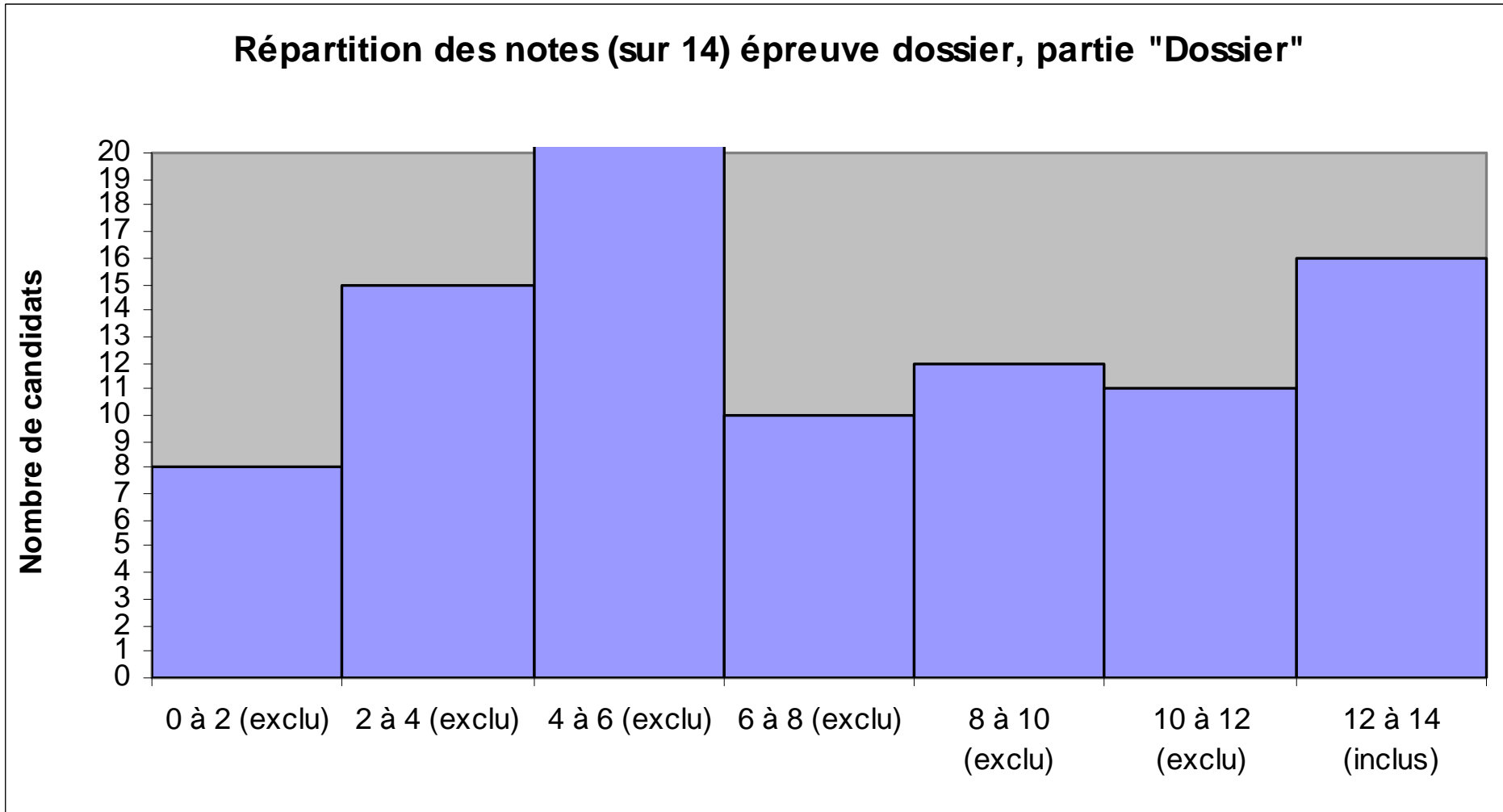




Répartition des notes par partie :

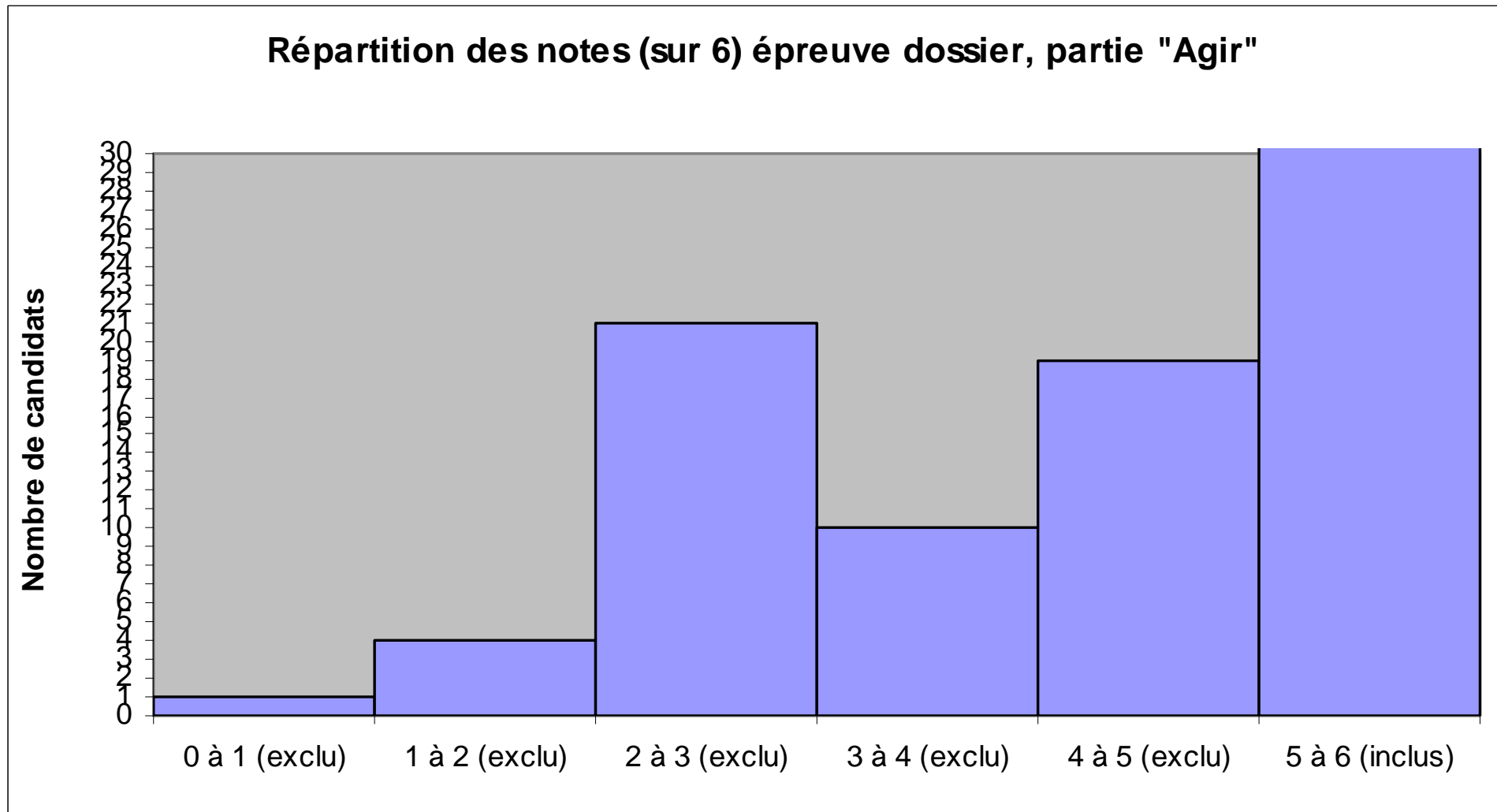
Moyenne première partie « dossier » : 6,61

Ecart type « dossier » : 3,83



Moyenne deuxième partie « agir en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable » : 3,68

Ecart type « agir » : 1,59



## PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE SUR DOSSIER

### Epreuve sur dossier comportant deux parties

- Durée de la préparation : 1 heure 30
- Durée totale de l'épreuve : 1 heure
- Coefficient 3

L'épreuve sur dossier se décline en deux parties qui offrent au candidat la possibilité de valoriser des compétences professionnelles complémentaires et imbriquées.

### Première partie : soutenance de dossier suivie d'un entretien avec le jury (14 points)

#### La première partie est relative au dossier en tant que tel.

La partie dossier de l'épreuve évalue les compétences du candidat à transposer une réalité organisationnelle dans un cadre référentiel donné. Le candidat peut ainsi valoriser sa réflexion sur la conception et la mise en œuvre d'un enseignement ainsi que sa maîtrise disciplinaire.

#### *Les conditions de préparation de la première partie*

Au préalable, le candidat a communiqué au jury (en fonction de la date limite de remise et des conditions publiées à chaque concours sur le site publinet) un dossier, d'une dizaine de pages, présentant une situation problème et son traitement dans le contexte d'une organisation qu'il a pu observer au cours de sa formation ou lors d'une expérience professionnelle. Ce dossier caractérise un contexte et met en relief une situation problème par nature contingente.

Le dossier se compose d'une description analytique du contexte (secteur d'activité, taille, nature de l'activité, niveau d'activité, etc.) qui relie des facteurs déterminants et une situation observée. Au-delà de cette approche contingente et déterministe, la culture de l'organisation ou encore une approche des jeux politiques peuvent améliorer la compréhension du cas et préparer une analyse des limites de la transposition.

Le dossier présente aussi des documents issus ou adaptés de la réalité utiles à la compréhension du fonctionnement de cette organisation et de la situation de gestion étudiée.

**Le dossier communiqué par le candidat ne doit contenir aucune transposition didactique. Le candidat doit aussi s'abstenir de suggérer des pistes de transpositions, le jury restant souverain dans la détermination du cadre qu'il fixe et propose au candidat pour cette épreuve.**

Plus précisément, le cadre<sup>3</sup> identifie :

- les notions ou contenus à construire dans les programmes de spécialité de première STMG : programme de sciences de gestion et de terminale STG (terminale STMG pour la session 2014 « exceptionnelle ») : programme de communication et gestion des ressources humaines
- ou les compétences visées dans l'une des cinq finalités du référentiel du BTS Assistant Manager.

Les extraits du programme ou du référentiel sont communiqués aux candidats.

Durant sa préparation en loge, le candidat réalise une transposition didactique le conduisant à adapter la situation problème présentée dans le dossier au cadre fixé par le jury. Il doit préparer une ressource pédagogique ou un support d'évaluation comprenant :

- un ou des documents supports issu(s) directement du dossier, si besoin en les adaptant (reformulation, modification du vocabulaire, proposition d'annexes complémentaires, suppression d'éléments, etc.)
- un questionnement et/ou un scénario pédagogique proposés aux élèves ou aux étudiants.

#### *Le déroulement de la première partie*

La première partie se déroule en deux phases :

- une première phase de 20 minutes maximum correspond à la présentation du candidat de son travail en loge, sans que la commission ne l'interrompe ;
- une seconde phase, également de 20 minutes, pendant laquelle la commission s'entretient avec le candidat pour l'amener à expliciter ses choix et sa démarche.

<sup>3</sup> Un exemple de cadre est présenté à la suite de ce rapport.

## Deuxième partie :

Elle porte sur la compétence du professeur « **Agir en fonctionnaire de l'Etat, et de façon éthique et responsable** » (6 points).

Présentation : dix minutes ;

Entretien avec le jury : dix minutes.

Le candidat répond pendant dix minutes à une question, à partir d'un document remis au début de l'épreuve, question pour laquelle il a préparé les éléments de réponse durant le temps de préparation. La question et le document portent sur les thématiques regroupées autour des connaissances, des capacités et des attitudes définies dans le point 1 de l'annexe de l'arrêté du 12 mai 2010 portant définition des compétences à acquérir par les professeurs, documentalistes et conseillers principaux d'éducation pour l'exercice de leur métier.

L'exposé se poursuit par un entretien avec le jury pendant dix minutes.

Des exemples de sujets, présentés par la suite, précisent le contenu de cette épreuve.

## OBSERVATIONS ET CONSEILS AUX CANDIDATS

Les candidats présentent dans la majorité des cas un dossier conforme aux exigences de l'épreuve. Le jury observe aussi une amélioration dans la préparation à la seconde partie d'épreuve.

### Attentes du jury pour la première partie

La commission n'attend pas la finalisation complète de la production mais s'attache plutôt à comprendre la démarche didactique adoptée par le candidat. Dans cette perspective, l'analyse des écarts ou distances entre la situation de gestion observée et la situation didactisée sont révélateurs d'une réflexion appropriée.

Dans un souci d'équité et de neutralité, le jury rappelle que ni le dossier ni la prestation orale ne doivent intégrer de présentation du parcours antérieur ou de la situation professionnelle actuelle du candidat.

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

- montre sa capacité à produire une transposition didactique répondant aux objectifs définis par le jury. La qualité et la pertinence de la démarche peuvent être déduites par exemple de la structure et du questionnement proposés. Il n'existe cependant pas une solution unique mais des possibilités envisageables en cohérence avec le contexte fixé par le jury ;
- maîtrise les savoirs mobilisés (vocabulaire approprié, références théoriques, etc.) dans le cadre de cette transposition, même si l'évaluation porte davantage sur le processus d'adaptation des savoirs au contexte que sur les savoirs eux-mêmes ;
- fasse preuve d'une ouverture culturelle sur les champs techniques et professionnels constitutifs de la discipline économie et gestion en développant notamment une vision transversale avec d'autres enseignements ou d'autres disciplines ;
- 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. Le candidat peut, notamment lors de l'entretien, valoriser cette compétence ;
- mette en perspective l'évolution de sa discipline, ses finalités et relations avec d'autres enseignements. Le candidat pourra aussi approcher l'histoire de sa discipline dans ses composantes culturelles et à travers ses réformes et rénovations successives au sein du système éducatif ;
- développe une communication orale claire et cohérente. Cette compétence mesure la qualité de la communication du candidat essentielle dans le métier de professeur.

A l'intérieur du cadre fixé par le jury lors de la mise en loge, il n'est pas exigé du candidat qu'il aborde l'intégralité des notions du programme ou du référentiel.

### Attentes du jury pour la seconde partie

Pour la partie « Agir en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable », le jury attend que le candidat, lors de son exposé et du questionnement, montre sa capacité à :

- analyser la situation proposée et notamment à en percevoir la problématique sous-jacente ;
- mener un raisonnement cohérent, rigoureux et structuré ;
- mobiliser des sources réglementaires adaptées à la problématique ;

- proposer des solutions pertinentes ;
- se situer dans l'organisation scolaire ainsi que dans l'ensemble de la communauté éducative, en délimitant ses responsabilités d'enseignant.

## **Constats**

### ***Pour la première partie de l'épreuve***

Pour cette partie, le jury a regretté :

- le manque de diversité des annexes qui ne permet pas de couvrir les éléments des programmes et des référentiels ;
- l'absence de structure de l'exposé qui conduit à une prestation souvent confuse, sans cohérence ;
- la non maîtrise des connaissances mobilisées lors de la transposition didactique ;
- l'usage d'un vocabulaire peu précis ;
- un questionnement inadapté au regard du niveau proposé par le cadre défini par le jury ;
- une méconnaissance des parcours de formation et d'orientation associés à la série technologique tertiaire ;
- que certains candidats n'utilisent pas le temps imparti par l'épreuve et n'aient pas totalement intégré les modalités de mise en œuvre de la transposition didactique.

### ***Pour la seconde partie de l'épreuve***

Pour la partie « Agir en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable », le jury a regretté :

- que certains candidats ne prennent pas en compte l'ensemble des enjeux liés à la mise en situation proposée par le jury ;
- le manque de réalisme des solutions proposées ;
- l'absence de mobilisation des connaissances du système éducatif dans le contexte proposé.

## **Conseils aux candidats**

### ***Pour la première partie de l'épreuve***

Pour la partie dossier, le candidat doit veiller à bien faire apparaître dans son dossier, les éléments contextuels décrivant l'organisation, et, si besoin, son environnement. Il doit également indiquer la ou les problématiques d'organisation susceptibles d'être étudiées grâce à l'ensemble des documents communiqués.

Une situation comprenant clairement un ou plusieurs problèmes de management sera nettement préférée à la simple description d'une organisation et de son fonctionnement interne. Ces éléments seront formulés de manière d'autant plus précise que le candidat aura réalisé effectivement un stage dans une organisation ou s'appuiera sur une réelle expérience professionnelle et présentera un cas proche de la réalité.

La rédaction du dossier doit nécessairement contenir des documents portant sur des thématiques variées et ne pas se centrer sur un seul thème (par exemple le recrutement ou la formation). Il est rappelé que le dossier n'a, à aucun moment, à proposer une séquence pédagogique, ni à la placer dans une progression pédagogique.

Le candidat justifiera précisément au cours de son exposé la structure de la ressource pédagogique construite pendant sa préparation en loge. Pour ce faire, à partir de la problématique de l'organisation retenue, il pourra justifier au regard des attendus de l'épreuve :

- les éléments de son dossier qu'il mobilise ;
- les éléments auxquels il apporte des modifications ;
- les éléments qu'il ajoute par rapport à son dossier ;
- en quoi le questionnement présenté permet l'apprentissage ou l'évaluation des notions/contenus à construire.

La proposition du candidat sera d'autant plus pertinente qu'elle s'appuiera sur des documents nombreux et variés, que le candidat aura pris le soin d'inclure dans son dossier.

Il est rappelé qu'il n'est pas attendu la rédaction intégrale de la ressource pédagogique ou du support d'évaluation mais une description précise de sa structure et une analyse argumentée de sa valeur ajoutée pédagogique.

Le candidat n'a pas à présenter à l'oral le dossier qu'il a construit, il doit seulement préciser au jury les éléments du contexte. La présentation lui offre l'occasion de démontrer la pertinence de sa construction d'une ressource pédagogique ou d'un support d'évaluation. Le candidat s'efforcera également de définir précisément les concepts mobilisés lors de sa production pédagogique.

Même si les extraits de programme ou de référentiel sont communiqués aux candidats lors de la mise en loge, il est indispensable qu'ils en aient pris connaissance durant leur préparation au concours et qu'ils en maîtrisent la structure générale et l'utilisation précise.

L'enseignant d'économie et gestion, dans sa pratique professionnelle, fonde son identité sur une relation analytique aux réalités organisationnelles auxquelles élèves et étudiants sont exposés et à partir desquelles ces derniers construisent leurs représentations.

D'une façon générale, le jury attend du candidat qu'il adopte un langage et un comportement adaptés à un concours de recrutement d'enseignant.

Enfin, il est souhaitable que les candidats disposent de connaissances relatives à la filière économie et gestion : ses caractéristiques, ses enjeux, ses évolutions. Ils doivent mieux maîtriser l'esprit et les modalités de certification qui la caractérise et ainsi s'imprégner du contenu et des attentes propres à ses examens.

### ***Pour la seconde partie de l'épreuve***

Les candidats doivent bien percevoir la nature de l'épreuve et ses objectifs. Les sujets proposés doivent être considérés comme des points d'entrée permettant d'évaluer la capacité du candidat à détecter, au moyen de situations concrètes, des problématiques plus larges relevant de l'éthique et de la responsabilité de l'enseignant.

Le candidat doit être capable d'identifier les valeurs qui fondent le service public d'enseignement et d'éducation et de se positionner en tant qu'acteur responsable.

L'identification des problèmes posés par les sujets exige une bonne connaissance du système éducatif et de son évolution. Le candidat doit mener une réflexion approfondie sur son positionnement en tant que futur enseignant au sein d'un établissement scolaire.

Des lectures ciblées sur l'organisation et le fonctionnement du système éducatif ou encore l'observation active (par exemple en tant qu'auditeur libre au sein d'instances consultatives ou délibératives) de la réalité d'un établissement scolaire sont de nature à aider le candidat à se préparer à cette épreuve.

A titre indicatif, les sujets reproduits en annexe de ce rapport et les indications bibliographiques peuvent aider les candidats à cerner le cadre possible d'interrogation.

## INDICATIONS BIBLIOGRAPHIQUES

### Partie DOSSIER :

CHEVALLARD et alii 1994 : G. Arsac, 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)<sup>4</sup>

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

### Partie « AGIR en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable »

[Code de l'éducation](#)

[Discipline et règlement intérieur dans les "EPLE" \(B.O. spécial n°6, 25 août 2011\)](#)

[Fonctionnement des "EPLE" Site EDUSCOL](#)

[Les grands principes du système éducatif](#) Ministère de l'éducation nationale

**Textes relatifs à la réforme du Lycée.**

<http://www.education.gouv.fr/pid23791/special-n-1-du-4-fevrier-2010.html>

(B.O. spécial n°1 du 4 février 2010)

**Textes relatifs à la rénovation de la voie professionnelle.**

<http://www.education.gouv.fr/pid20873/special-n-2-du-19-fevrier-2009.html>

(B.O. spécial n°2 du 19 février 2009)

**Orientation. Parcours de découverte des métiers et des formations**

(B.O. n°29 du 17 juillet 2008)

**Parcours de formation des élèves présentant un handicap**

[Décret n°2005-1752 du 30 décembre 2005](#)

**Rôle du professeur principal dans les collèges et les lycées.**

[Circulaire n°93-087 du 21 janvier 1993](#)

**Obligation scolaire. Vaincre l'absentéisme.**

[Circulaire n°2011-0018 du 31 janvier 2011](#) (B.O. n°5 du 3 février 2011)

**Vie lycéenne. Responsabilité et engagement des lycéens.**

[Circulaire n°2010-129 du 24 août 2010](#) (B.O. n°30 du 26 août 2010)

**Comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC).**

[Circulaire n°2006-197 du 30-11-2006 - B.O. n°45 du 7-12-2006](#)

**Le rôle et la place des parents à l'école**

<http://www.education.gouv.fr/B.O./2006/31/MENE0602215C.htm> (B.O. n°31 du 31 août 2006)

---

L'école du numérique

<http://www.education.gouv.fr/pid29064/ecole-numerique.html>

## EXEMPLES DE SUJETS

### Sujet PARTIE « Dossier »

#### Contexte de déroulement

*Le candidat est autorisé à consulter le dossier support de l'épreuve qu'il a constitué, uniquement sur support imprimé, ainsi que le texte des sujets (1ère et 2nde partie) qui lui ont été remis par le jury, à l'exclusion de tout autre document personnel ou de référence.*

A partir de votre dossier présentant une situation problème et son traitement dans le contexte d'une organisation, expliquez la démarche suivie pour produire :

- une ressource pédagogique,
- ou
- un support d'évaluation,

dans le cadre suivant fixé par le jury, en vous appuyant sur les notions et les capacités du programme :

Thème : Information et intelligence collective

Question de gestion : Les systèmes d'information façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ?

Conformément :  
au programme de 1ère STMG – Sciences de Gestion

(Vous trouverez dans la salle de préparation le référentiel ou programme correspondant à votre sujet)

Votre production doit comprendre :

- un ou des documents supports issu(s) de votre dossier. Vous pouvez adapter votre dossier (reformulation, modification de vocabulaire, proposition d'annexes complémentaires, suppression d'éléments, ...) pour répondre au cadre proposé par le jury.
- le questionnement ou le scénario pédagogique proposé aux élèves ou étudiants correspondant, adapté au cadre donné par le jury.

Le jury n'attend pas la finalisation de cette production.

Votre exposé doit vous permettre de :

- Expliquer et justifier votre démarche de transposition didactique pour produire cette ressource pédagogique ou ce support d'évaluation.
- Montrer votre maîtrise des savoirs mobilisés dans le cadre de votre proposition.



## **Sujets PARTIE « Agir en fonctionnaire de l'Etat, et de façon éthique et responsable »**

### **SUJET 1**

#### **Exposé du cas**

Vous êtes professeur principal en classe de 1re STMG. A la fin de votre cours, un élève vient discuter avec vous, il apparaît particulièrement soucieux. Vous avez remarqué que ses résultats sont en baisse sensible depuis quelques temps. Il vous explique que ses relations avec les autres élèves de la classe se sont dégradées. Il fait notamment l'objet de moqueries répétées sur un réseau social.

#### **Question**

Que faites-vous ?

### **SUJET 2**

#### **Exposé du cas**

A l'occasion d'une séance d'accompagnement personnalisé, les élèves de la classe de terminale se plaignent auprès du professeur principal de l'enseignant d'histoire-géographie. Celui-ci serait souvent absent et peu respectueux vis-à-vis des élèves.

Le professeur principal leur demande de se taire et refuse de prendre en compte leurs remarques.

#### **Question**

Que vous inspire cette situation ?