

**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 Économie et gestion administrative

Concours externes

**Rapport présenté par Monsieur Alain SÉRÉ
Inspecteur général de l'Éducation nationale**

Session 2009

Avant propos,

Ce rapport du jury permet d'éclairer le lecteur sur la session 2009 du CAPET Économie et gestion option administrative grâce à un compte rendu contextualisé des sujets et éléments d'évaluation.

Les éléments d'observation, d'analyse et les repères de travail proposés offrent aussi aux futurs candidats un cadre de préparation au concours.

Afin de mieux accompagner cette phase de préparation, les candidats de la session 2010 peuvent bénéficier d'une communication préalable et plus finalisée avec le jury.

Dans cette perspective, ils sont invités à déposer leurs questions jusqu'au 30 novembre 2009, à l'adresse suivante : « faq-capet@ecogest.info ».

Les éléments de réponse seront mis en ligne, à l'issue de cette période, à l'adresse suivante : <http://ecogest.info/faq-capet/>.

Le Président du jury,
Alain SÉRÉ

SOMMAIRE

A.	PRÉSENTATION DU CONCOURS	4
	COMPOSITION DU JURY	4
B.	RÉGLEMENTATION	6
C.	RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ	13
	DROIT ET/OU ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	13
	ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET/OU ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	16
	ÉTUDE DE CAS	19
D.	RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION.....	48
	DROIT ET/OU ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	48
	ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET/OU D'ENTREPRISE	50
	ÉPREUVE SUR DOSSIER	53
	ÉPREUVE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE	55

A. PRÉSENTATION DU CONCOURS

COMPOSITION DU JURY

- Président** - M. SÉRÉ Alain, Inspecteur général de L'Éducation nationale.
- Vice-Présidents** - M. CHEVALIER Daniel, Inspecteur d'académie-Inspecteur pédagogique régional
- M. IDELOVICI Philippe, Inspecteur d'académie-Inspecteur pédagogique régional
- Secrétaire général** - M. FURST David, professeur certifié, Académie de ROUEN

Membres

- M. BERNARD François, professeur agrégé, Académie de GRENOBLE
- Mme BONAN Sylvie, professeure agrégée, Académie de AMIENS
- M BONNEFOUS Bruno, professeur agrégé, Académie de LILLE
- M BREJON Emmanuel, professeur agrégé, Académie de LYON
- M. CAHART David, professeur certifié, Académie de CAEN
- Mme CANNOT Michèle, professeure certifiée, Académie de VERSAILLES
- Mme COURTIADÉ Maryse, professeure certifiée, Académie de BORDEAUX
- Mme DELAGNEAU Sophie, professeure agrégée, Académie de LYON
- Mme DE VIVILLE Marie-Adelaïde, professeure agrégée, Académie de CRETEIL
- Mme DELTOMBE Véronique, professeure certifiée, Académie de GRENOBLE
- Mme DEROIDE Marie, professeure agrégée, Académie de CRETEIL
- Mme DJELLALI Faïza, professeure certifiée, Académie de DIJON
- M. FAVRIE Cédric, professeur agrégé, Académie de DIJON
- Mme GARCIA Patricia, professeure certifiée, Académie d'AIX-MARSEILLE
- M GARCIA Hervé, professeur agrégé, Académie de NANCY METZ
- Mme GROSJEAN Elise, professeure agrégée, Académie de LILLE
- Mme GUDET Agnès, professeure agrégée, Académie de DIJON
- Mme GUILLEMER Angèle, professeure agrégée, Académie de RENNES
- Mme GUIMARD-GREFFE Marianne, professeure certifiée, Académie d'AIX-MARSEILLE
- M. HAAS François, professeur certifié, Académie de STRASBOURG
- Mme HERMET Eliane, professeure agrégée, Académie de LYON
- Mme JEANDEL Sophie, professeure certifiée, Académie de LYON
- Mme KINTZIG Annie, professeure agrégée, Académie de DIJON
- M. KORN Olivier, professeur certifié, Académie de STRASBOURG
- M KURDI Fariz, professeur agrégé, Académie de LYON
- M. LE VEN Xavier, professeur agrégé, Académie de NICE
- M. LECINA Christophe, professeur agrégé, Académie de NANCY METZ
- Mme LEDUC Delphine, professeure certifiée, Académie de AMIENS
- M. LEMAIRE Jean-Claude, professeur agrégé, Académie de GRENOBLE
- M. MASSONNAT Jean-Marie, professeur agrégé, Académie de VERSAILLES
- Mme MEMLOUK Samia, Professeure certifiée, Académie de CRETEIL
- M. MOYER Frédéric, professeur agrégé, Académie de PARIS
- Mme PAYA Marie-Claude, professeure agrégée, Académie de BORDEAUX
- M PIDOUX Sylvain, professeur agrégé, Académie de DIJON
- Mme RAYSSAC Michèle, professeure agrégée, Académie de AIX-MARSEILLE
- M SCHNEIDER Xavier, professeur agrégé, Académie de NANTES
- Mme SCHOENAUER Pascale, professeure agrégée, Académie de CRETEIL
- Mme VERDIER-PRIEUR Laurence, professeure certifiée, Académie de NANTES

DONNÉES STATISTIQUES

CAPET externe Économie Gestion option Économie et gestion administrative

	2008	2009
Nombre de postes offerts au concours	40	40
Candidats inscrits	1 088	927
Candidats présents.....	451	389
Candidats admissibles	100	91
Total du premier candidat admissible	138/200	145,6/200
Total du dernier candidat admissible	79/200	79,8/200
Candidats admis	40	40
Total du premier admis	280/400	282/400
Total du dernier admis	196/400	200/400

CAFEP externe Économie Gestion option Économie et gestion administrative

	2008	2009
Nombre de postes offerts au concours	3	2
Candidats inscrits	189	151
Candidats présents.....	78	64
Candidats admissibles	8	5
Total du premier candidat admissible	125/200	125/200
Total du dernier candidat admissible	100/200	98/200
Candidats admis	3	2
Total du premier admis.....	267/400	263/400
Total du dernier admis	254/400	238/400

B. RÉGLEMENTATION

On trouvera dans les pages qui suivent, les principaux extraits du bulletin officiel de l'Éducation Nationale (BO) définissant les programmes et les épreuves du concours, pour la session 2008.

Nous rappelons aux candidats que c'est au BO 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 sont susceptibles de fournir au candidat de très utiles informations actualisées, de nombreux contacts et références pédagogiques.

Le portail des sites de l'ÉCONOMIE-GESTION en ligne se trouve à l'adresse :

<http://ecogest.info>

ÉPREUVES DU CONCOURS EXTERNE DU CAPET

Section Économie et gestion

Nature des épreuves	Durée	Coefficient
Épreuves d'admissibilité		
1. Composition d'économie-droit (a) au choix du candidat formulé lors de son inscription soit économie générale et/ou économie d'entreprise. soit droit et/ou économie d'entreprise.	4 h	4
2. Étude de cas spécifique à l'option choisie parmi les trois options du concours	5 h	6
Épreuves d'admission		
1. Interrogation en économie-droit portant sur le couple de disciplines non choisi pour la première épreuve d'admissibilité.	30 min. (préparation 30 min.)	3
2. Épreuve scientifique et technique spécifique à l'option choisie parmi les trois options du concours	30 min. (préparation 1 h)	3
2.1« Option Économie et gestion administrative Au choix du candidat formulé lors de son inscription : soit un entretien sur la communication et les méthodes administratives et la bureautique, à partir de documents fournis aux candidats ; soit un entretien bilingue portant sur la bureautique et le secrétariat en langue étrangère (b) à partir de documents fournis aux candidats.		
2.2 Option Économie et gestion comptable: Entretien sur la gestion comptable et financière et les outils de gestion, y compris informatiques, à partir de documents fournis aux candidats.		
2.3 Option Économie et gestion commerciale : Entretien relatif à des problèmes commerciaux français et étrangers, se déroulant en partie en langue étrangère (b) à partir de documents fournis aux candidats.		
3. Épreuve sur dossier	45 min Exposé 15 min. maximum Entretien 30 min. (préparation: 1 h)	4
(a) Dans l'option choisie. Toutefois le sujet de l'épreuve peut être commun à plusieurs options. (b) Le candidat indique la langue choisie lors de son inscription parmi les sept langues suivantes: allemand, anglais, arabe, espagnol, italien, portugais, russe.		

Annexe 4

CONCOURS DE RECRUTEMENT DE PROFESSEURS CERTIFÉS DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE PUBLIC (CAPET EXTERNE ET INTERNE, CONCOURS SPÉCIAL, CONCOURS RÉSERVÉ) CONCOURS DE L'ENSEIGNEMENT PRIVÉ CORRESPONDANTS (CAPET-CAPIT, CAER-CAPIT, CAER-CAPET SPÉCIAL)

1 - Textes de référence

- Loi n° 96-452 du 28 mai 1996 portant diverses mesures d'ordre sanitaire, social et statutaire et notamment son article 25 (JO du 29 mai 1996).
- Loi n° 96-1093 du 16 décembre 1996 relative à l'emploi dans la fonction publique et à diverses mesures d'ordre statutaire (JO du 17 décembre 1996).
- Décret n° 72-581 du 4 juillet 1972 modifié relatif au statut particulier des professeurs certifiés.
- Décret n° 94-824 du 23 septembre 1994 portant organisation de concours spécifiques réservés à certains personnels exerçant des fonctions d'enseignement, d'éducation et d'orientation relevant du ministère chargé de l'éducation (JO du 24 septembre 1994 - B.O. spécial n° 14 du 13 octobre 1994).
- Décret n° 64-217 du 10 mars 1964 modifié relatif aux maîtres contractuels et agrégés des établissements d'enseignement privés sous contrat.
- Décret n° 97-349 du 16 avril 1997 portant organisation de concours de recrutement de personnels de l'enseignement du second degré réservés à certains agents non titulaires (JO du 17 avril 1997, B.O. n° 18 du 1er mai 1997).
- Arrêté interministériel du 7 juillet 1992 fixant les diplômes et les titres permettant de se présenter aux concours externe et interne du CAPES et au concours externe du certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement technique (BOEN du 3 septembre 1992).
- Arrêté interministériel du 30 avril 1991 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours du certificat d'aptitude au

professorat de l'enseignement technique (JO du 5 mai 1991 - BOEN spécial n° 6 du 11 juillet 1991), modifié par :

- Arrêté du 22 juin 1992 en ce qui concerne le concours interne, section arts appliqués (JO du 17 juillet 1992 - BOEN n° 38 du 8 octobre 1992).
- Arrêté du 3 août 1993 en ce qui concerne l'épreuve sur dossier du concours externe, toutes sections et options (JO du 22 août 1993 - BOEN spécial n° 5 du 21 octobre 1993).
- Arrêté du 21 juin 1994 en ce qui concerne les concours externe et interne, section Informatique et gestion, et le concours interne, section industries graphiques (JO du 16 juillet 1994 - B.O. n° 31 du 1er septembre 1994).
- Arrêté du 27 avril 1995 en ce qui concerne le concours externe, section arts appliqués (JO du 5 mai 1995 - B.O. n° 21 du 25 mai 1995).
- Arrêté du 13 juillet 1995 en ce qui concerne le concours interne : section technologie, toutes options, et section hôtellerie-tourisme, option tourisme (JO du 25 juillet 1995 - B.O. n° 31 du 31 août 1995).
- Arrêté interministériel du 28 septembre 1994 fixant les sections et les modalités d'organisation du concours spécifique d'accès au corps des professeurs certifiés exerçant dans les disciplines d'enseignement technique (JO du 6 octobre 1994 - B.O. spécial n° 14 du 13 octobre 1994).
- Arrêté interministériel du 16 avril 1997 relatif aux modalités d'organisation des concours réservés.

2 - Programmes et nature des épreuves

- 2.1 Concours externe (CAPET externe) et concours d'accès à la liste d'aptitude en vue de l'obtention du certificat d'aptitude aux fonctions d'enseignement dans les établissements d'enseignement privés du second degré sous contrat correspondant au concours externe du CAPET (CAPET-CAPET)
 - Notes du 2 septembre 1991 (BOEN spécial n° 8 du 12 septembre 1991) : toutes sections et options sauf section Informatique et gestion (cf. ci-dessous) : programmes permanents.
 - Note du 5 octobre 1993 publiée au BOEN spécial n° 5 du 21 octobre 1993 : toutes sections

- et options sauf section informatique et gestion (cf. ci-dessous), nature des épreuves.
 - Note du 31 août 1994 (B.O. n° 32 du 8 septembre 1994) : section informatique et gestion, nature des épreuves.
 - Note du 15 juillet 1994 (B.O. n° 30 du 28 juillet 1994) : section informatique et gestion, programme permanent.
 - Note du 2 mai 1995 (B.O. n° 21 du 25 mai 1995) : section arts appliqués, nature d'une des épreuves.
 - Note du 9 juillet 1996 (B.O. n° 29 du 18 juillet 1996) : section arts appliqués, nature d'une des épreuves.
 - Note du 1^{er} juillet 1997 (B.O. n° 27 du 17 juillet 1997) : section arts appliqués, programme annuel
- 2.2 Concours interne (CAPET interne) et concours d'accès à l'échelle de rémunération (CAER-CAPET)
 - Note du 23 juin 1995 (B.O. n° 27 du 6 juillet 1995) : toutes sections et options, programmes permanents.
 - Note du 7 novembre 1995 (B.O. spécial n° 17 du 23 novembre 1995) : toutes sections et options, nature des épreuves.
 - Note du 9 juillet 1996 (B.O. n° 29 du 18 juillet 1996) : section arts appliqués, nature d'une des épreuves.
 - Note du 1^{er} juillet 1997 (B.O. n° 27 du 17 juillet 1997) : section arts appliqués, programme annuel.
- 2.3 Concours spécifique (CAPET spécifique) et CAER-CAPET spécifique
 - Arrêté interministériel du 28 septembre 1994 fixant les sections et les modalités d'organisation du concours spécifique d'accès au corps des professeurs certifiés exerçant dans les disciplines d'enseignement technique (B.O. spécial n° 14 du 13 octobre 1994) : nature des épreuves et programme permanent du concours spécifique.
 - Note du 28 septembre 1994 (B.O. spécial n° 14 du 13 octobre 1994) : concours spécifique, section Informatique et gestion, programme permanent.
- 2.4 Concours réservé
 - Se reporter à l'arrêté interministériel correspondant.

Le dossier ne doit pas dépasser 50 pages (texte dactylographié et annexes comprises).

SECTION ECONOMIE ET GESTION :

OPTION ECONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE
OPTION ECONOMIE ET GESTION COMPTABLE
OPTION ECONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

Épreuves d'admissibilité :

1. COMPOSITION D'ÉCONOMIE - DROIT

L'épreuve vise à apprécier l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances pour construire un développement structuré s'appuyant sur des références théoriques solides relatives aux pratiques et aux faits contemporains.

2. ÉTUDE DE CAS (a)

Il s'agit de l'étude de situations pratiques caractéristiques de la spécialité. Les informations à traiter relèvent de l'ensemble des disciplines couvertes par cette spécialité (économiques, juridiques et techniques). Il est demandé au candidat d'analyser une ou des situations, de déceler les problèmes, de proposer des solutions mettant en oeuvre des techniques appropriées et notamment des technologies nouvelles.

(a) pour l'option Economie et Gestion administrative le sujet, sur l'une de ses parties, pourra comporter une possibilité de choix entre :

- d'une part des travaux requérant une compétence approfondie en techniques de base du secrétariat, notamment en sténographie (système Prévost Delaunay de base ou Duployé fondamentale) ou en écriture abrégée,

- d'autre part des travaux requérant une compétence approfondie en gestion administrative.

Épreuves d'admission :

1. INTERROGATION EN ÉCONOMIE-DROIT

L'épreuve doit être conçue comme un dialogue à partir de la réflexion du candidat sur le sujet qui lui est proposé.

Le jury cherche à apprécier l'aptitude du candidat à exposer ses idées et à comprendre les questions qui lui sont posées.

Le jury apprécie particulièrement la pertinence de l'exposé et des réponses ainsi que le niveau de réflexion du candidat.

2. ÉPREUVE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Cette épreuve revêt la forme d'un entretien à partir d'une documentation fournie par le jury

L'épreuve porte, dans le champ de la spécialité, sur la connaissance générale des problèmes qui se posent dans les entreprises, les technologies utilisées, les évolutions perceptibles.

Lors de l'évaluation le jury prend en compte l'aptitude du candidat à exploiter une documentation, à comprendre les questions posées, à communiquer, à exposer et défendre ses idées et ses solutions. Par ailleurs sera appréciée la capacité du candidat à appréhender globalement le champ professionnel concerné.

Pour l'option Economie et gestion administrative, le thème de l'entretien est lié au choix que le candidat aura formulé au moment de son inscription au concours.

Pour l'option Economie et gestion commerciale, l'entretien doit permettre d'apprécier l'aptitude du candidat à mettre en évidence des spécificités culturelles et socio-économiques en liaison avec la langue étrangère choisie.

Le niveau d'exigence en matière linguistique sera celui de la compréhension et de l'expression courantes (baccalauréat).

3. ÉPREUVE SUR DOSSIER

« Cette épreuve comporte, dans la discipline ou la spécialité, un exposé suivi d'un entretien avec les membres du jury. Elle prend appui sur un dossier réalisé par le candidat à partir d'une situation empruntée à l'entreprise ou à partir de son expérience professionnelle et exploitable dans l'enseignement. Elle permet au candidat de démontrer :

« - qu'il connaît les contenus d'enseignement et les programmes de la discipline ;

« - qu'il a réfléchi aux finalités et à l'évolution de la discipline ainsi que sur les relations de celle-ci aux autres disciplines ;

« - qu'il a des aptitudes à l'expression orale, à l'analyse, à la synthèse et à la communication ;

« - qu'il peut faire état de connaissances élémentaires sur l'organisation d'un établissement scolaire du second degré et notamment d'un lycée technique. »

Art. 2. - Pour l'épreuve d'admission intitulée « épreuve sur dossier », instituée par l'article 1^{er} du présent arrêté, la durée de la préparation, de l'épreuve, de l'exposé et de l'entretien est fixée, pour toutes les sections du concours, ainsi qu'il suit :

« Durée de la préparation : une heure ; durée de l'épreuve : quarante-cinq minutes maximum (exposé : quinze minutes maximum ; entretien : trente minutes maximum). »

Art. 3. - Le coefficient de l'épreuve d'admission intitulée « épreuve sur dossier », instituée par l'article 1^{er} du présent arrêté, est le coefficient qui était fixé, section par section, à l'annexe I de l'arrêté du 30 avril 1991 susvisé, pour l'épreuve remplacée.

Art. 4. - Le directeur des personnels enseignants des lycées et collèges est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française et prendra effet à la session de 1994 des concours.

Note relative à l'épreuve sur dossier des concours externes du CAPES, du CAPET, du CAPEPS et du CAPLP2

NOR : MENP93500399X

RLR : 822-3, 822-Sc, 824-Id, 913-2

(Éducation nationale : direction des Personnels enseignants des Lycées et Collèges)

A compter de la session 1994 des concours, l'épreuve professionnelle d'admission des concours externes du CAPES, du CAPET, du CAPEPS et du CAPLP2 est supprimée. Une épreuve sur dossier est créée et s'ajoute aux épreuves d'admission déjà en usage dans ces mêmes concours de recrutement des professeurs certifiés, des professeurs d'éducation physique et sportive et des professeurs de lycée professionnel du 2^e grade.

La nature de l'épreuve, sa durée et son coefficient ont été fixés par les arrêtés du 3 août 1993 publiés au Journal officiel du 22 août 1993 et au même BOEN que la présente note.

En outre, afin d'apporter aux candidats toutes informations utiles sur les objectifs, les modalités et les critères d'évaluation de la nouvelle épreuve sur dossier, des notes de commentaires ont été établies avec l'accord des présidents de jury et de l'inspection générale de l'éducation nationale.

Dans le souci de faciliter l'accès à l'information, ces nouvelles notes relatives respectivement au CAPES, au CAPET, au CAPEPS et au CAPLP2 se substituent aux notes du 4 juillet 1991 (CAPEPS - CAPLP2 - CAPET) publiées au BO spécial 6 du 11 juillet 1991 et aux notes du 18 septembre 1991 (CAPES - CAPLP2 enseignement général) publiées au BO n° 33 du 26 septembre 1991.

L'épreuve sur dossier ainsi créée complète les autres épreuves d'admissibilité et d'admission. Elle vient renforcer la qualité du recrutement des maîtres du second degré. Plus particulièrement, elle vise à déceler que les candidats :

- connaissent les contenus d'enseignement et les programmes de la discipline ou des disciplines de la section du concours ;
- ont réfléchi aux finalités et à l'évolution de la discipline ou des disciplines ainsi qu'aux relations de celle-ci ou celles-ci aux autres disciplines ;
- ont des aptitudes à l'expression orale, à l'analyse, à la synthèse et à la communication.

L'attention des candidats est appelée sur les points ci-après qui me paraissent essentiels pour bien cerner l'esprit de la nouvelle épreuve :

- 1) l'épreuve n'est pas dotée d'un programme spécifique. Elle se déroule dans le cadre du programme général du concours.
- 2) l'aptitude à l'expression orale, à l'analyse, à la synthèse et à la communication doit être développée par une préparation rigoureuse ; ces capacités sont fondamentales pour exercer le métier de professeur.
- 3) il est demandé aux candidats d'avoir des informations suffisantes sur l'organisation d'un établissement scolaire du second degré.

Il est important en effet qu'un professeur comprenne les relations qui s'établissent dans une institution d'enseignement, ainsi que les principes de fonctionnement pédagogiques et administratifs qui régissent la scolarité des élèves et le service des éducateurs.

A cet égard, il m'apparaît chaque fois que cela sera possible, qu'un stage de courte durée dans un établissement scolaire est de nature à aider les candidats à réfléchir aux règles qui régissent l'institution et aux exigences du service public d'éducation. Des questions pourront leur être posées se référant aux observations qu'ils auront faites pendant le stage, si ce dernier a pu avoir lieu.

Tout en obéissant aux mêmes principes communs rappelés ci-dessus, le déroulement de l'épreuve a été adapté aux spécificités de chaque concours.

Ainsi pour toutes les disciplines du CAPES et pour les disciplines d'enseignement général du CAPLP2, le dossier est remis aux candidats par le jury. A l'inverse pour les disciplines du CAPET et pour les disciplines professionnelles du CAPLP2, les candidats sont invités à préparer un dossier à partir d'une situation empruntée à l'entreprise ou à partir de leur expérience professionnelle ; ce dossier doit être exploitable dans une situation d'enseignement de la discipline. Enfin, pour le CAPEPS, les candidats produisent un dossier élaboré à partir d'observations et d'expériences pédagogiques vécues.

Le caractère nouveau de cette épreuve ne doit pas susciter de la part des candidats des inquiétudes ou des interrogations excessives. Un cadre précis a été fixé réglementairement ; en outre les notes de commentaires publiées ci-après apportent toutes précisions, concours par concours et discipline par discipline, sur les attentes des jurys.

Pour le ministre et par délégation,

Le directeur des Personnels enseignants des lycées et collèges,

G. SEPTOURS

Programmes des CAPET, concours externes

ECONOMIE ET GESTION Option Economie et gestion administrative

Economie générale Economie d'entreprise – Droit

Compétences

- Maîtriser les concepts fondamentaux
- Exploiter une documentation économique et juridique
- Construire un raisonnement économique et juridique
- Analyser une situation dans les dimensions économiques et juridiques
- Dégager des interrelations entre les domaines du droit et de l'économie.

Connaissances

Droit

- **Droit civil :**
 - sources du droit – organisation judiciaire :
 - acteurs de la vie juridique
 - droits et biens
 - droit des contrats
 - droit de la responsabilité
- **Droit des affaires :**
 - droit commercial
 - droit fiscal
- **Droit du travail et droit social :**
 - cadre juridique des rapports de travail
 - protection sociale

Economie d'entreprise

- L'apport des sciences des organisations
- La gestion commerciale
- La gestion de la production
- La gestion financière
- La gestion des ressources humaines
- Le management
- L'analyse stratégique et les choix stratégiques

Economie générale

- Analyse micro-économique et macro-économique
- Fluctuation et croissance
- Economie internationale

Disciplines spécifiques à l'option

Compétences

- **Compétences communes à tous :**
 - Mettre en œuvre les concepts fondamentaux des sciences de l'organisation
 - Conduire une analyse administrative
 - Concevoir et suivre une action administrative
 - Maîtriser les outils micro-informatiques et bureautiques
 - Utiliser les services télématiques

- Analyser des situations de communication interpersonnelles, dans et avec des petits groupes
- Pratiquer une communication efficace (interpersonnelle dans et avec de petits groupes)
- Evaluer et améliorer la qualité d'une communication.

- **Compétences fonction du choix effectué lors des épreuves d'étude de cas et d'entretien :**

- Concevoir et gérer un projet
- Caractériser un système de management des ressources humaines
- Exécuter les tâches relatives à l'administration du personnel
- Utiliser un système de prise rapide de la parole
- Exécuter des tâches de secrétariat en langue étrangère (CAPET)

Connaissances

Méthodes administratives

- **Connaissances communes à tous :**
 - Système d'information et de décision
 - Organisation et traitement de l'information
 - Mécanismes de base de la comptabilité générale et du calcul des coûts administratifs
 - Analyse du travail administratif
 - Optimisation du travail administratif

- **Connaissances fonction du choix effectué lors des épreuves d'étude de cas et d'entretien :**

- Sciences des organisations appliquées à la gestion administrative
- Management des ressources humaines et administration du personnel
- Système de prise rapide de la parole
- Langue étrangère appliquée

Communication

- **Connaissances communes à tous :**
 - Fondements théoriques : approche psychosociologique, approche linguistique, approche organisationnelle
 - Apports méthodologiques : méthodologie d'analyse, de choix d'évaluation
 - Pratique de la communication : relations interpersonnelles, relations dans et avec les groupes.

C. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DROIT ET/OU ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

SUJET : « La prise en compte par le droit du déséquilibre dans les relations contractuelles ».

1. RÉSULTATS

Nombre de copies corrigées : 159

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N
Nombre de notes	93	30	16	11	8
Pourcentages	58.5 %	18.9 %	10.1 %	7 %	5.5 %

Moyenne des notes : 05,33 / 20

Note la plus élevée : 15,00 / 20

Note la plus basse : 01,00 / 20

Historique des moyennes :

En 2006 : 06,13 / 20

En 2007 : 05,14 / 20

En 2008 : 05.32 / 20

2. OBSERVATIONS

L'une des problématiques possibles consistait à se demander comment le droit traite les situations du déséquilibre contractuel.

On pouvait dès lors développer l'idée selon laquelle :

- le droit prévient le déséquilibre ;
- le droit corrige le déséquilibre.

La prévention des déséquilibres contractuels diffère selon la nature du déséquilibre. Tandis que la prévention du déséquilibre des pouvoirs bénéficie d'une attention particulière de la part du législateur, la prévention du déséquilibre en valeur, est laissée à l'initiative des parties.

Lorsque le contrat est déséquilibré par la présence d'une ou de plusieurs clauses abusives, léonines, disproportionnées ou anticoncurrentielles, le rééquilibrage commande la suppression de la clause excessive. Ce n'est que lorsque le rééquilibrage s'avère impossible, que le législateur se résout à autoriser le juge à prononcer la disparition du contrat.

Le jury a pu lire quelques excellentes copies. Outre la qualité de l'expression et l'exactitude du vocabulaire juridique utilisé, ces copies montrent une réelle maîtrise de la méthode de la dissertation et présentent un raisonnement correctement construit et argumenté autour d'une problématique dégagée à partir du sujet.

Dans les copies qui sont en deçà du niveau attendu pour le concours, les défauts majeurs constatés amènent les observations suivantes :

Sur le fond

L'analyse préalable du sujet semble indispensable. A défaut de réflexion suffisante, le candidat traite partiellement le sujet, voire se laisse mener dans une réflexion hors sujet.

- La définition des termes clefs du sujet tels que déséquilibre et relations contractuelles fait souvent défaut.
- Beaucoup de candidats listent des situations de déséquilibre, sans pour autant se demander si le déséquilibre est issu d'une situation contractuelle.
- Le programme du concours en droit ne se résume pas au droit du travail et au droit de la consommation.
- Les connaissances apparaissent superficielles, souvent très loin du niveau attendu.

Sur la forme

La méthodologie de la dissertation est mal maîtrisée.

Les introductions sont incomplètes :

- accroches maladroites, parfois sans rapport avec le sujet (définition de l'entreprise, par exemple) ou de style journalistique ;
- problématique mal cernée ;
- plan ne répondant pas à la problématique.

Les arguments exposés ne s'intègrent pas dans une structuration du raisonnement (parties, sous parties, transitions). Cela nuit à la pertinence et à la compréhension de l'argumentation. La dissertation est un exercice au profit d'une démonstration et doit, à ce titre, comporter un « fil conducteur ».

Les conclusions, bien que présentes, ne remplissent pas leur fonction.

L'orthographe et l'expression sont parfois approximatives.

3. CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve de la composition portant sur un sujet de droit et/ou d'économie d'entreprise doit être préparée avec rigueur. Les candidats doivent :

- acquérir la maîtrise des fondamentaux civilistes, indispensable à toute réflexion juridique ;
- approfondir les connaissances des différentes branches du droit dans des manuels universitaires (ceux des sections de techniciens supérieurs ne sont pas suffisants) ;
- travailler la méthode de la dissertation ;
- s'entraîner à des sujets qui nécessitent une synthèse des différentes branches du droit.

La même rigueur doit être présente au moment de l'épreuve.

Un effort conséquent est demandé aux candidats afin que l'expression écrite soit en adéquation avec l'objectif d'un concours de recrutement d'enseignants.

Les candidats doivent, notamment, faire un réel effort d'analyse du sujet, au brouillon avant de rédiger sur la copie pour :

- cerner le sujet en s'interrogeant sur sa formulation,
- dégager une problématique cohérente et un plan permettant d'y répondre ;
- construire un raisonnement bâti comme la réponse à la problématique en évitant les digressions inutiles.

L'épreuve s'intitule « droit et/ou économie d'entreprise ». Cela signifie que des développements économiques ne sont pas attendus quand il est nettement précisé dans le libellé du sujet « la prise en compte par le droit... » (Sujet 2009) ou encore « le cadre juridique... » (Sujet 2008).

4. REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Contrats civils et commerciaux François Collart-Dutilleul, Philippe Delebecque Editeur : Dalloz
- Droit de la propriété intellectuelle, propriété littéraire et artistique, droit international : Tafforeau, Gualino éditeur.
- Droit des obligations : Fage, LGDJ.
- Droit de la consommation : Calais-Auloy et Steinmetz, Précis Dalloz.
- Droit de la concurrence interne et communautaire : Malaurie-Vignal, Sirey.
- Droit des sociétés : Constantin, Mémento Dalloz.
- Droit du travail : Favennec et Verkindt, LGDJ.

ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET/OU ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

SUJET : « Le rôle des banques centrales ».

Ce sujet était accompagné du texte suivant :

Alan Greenspan (ancien président de la Fed) : « Notre objectif n'a jamais été de faire de la maîtrise de l'inflation une fin en soi, mais plutôt une condition d'une croissance de l'activité la plus élevée possible sur le moyen terme, but ultime de la politique macroéconomique ».

BCE : Le **traité** instituant la Communauté européenne définit les missions du SEBC et de l'Eurosystème, qui sont spécifiées dans les **statuts** du Système européen de banques centrales (SEBC) et de la Banque centrale européenne (BCE). Les statuts figurent dans un protocole annexé au traité. « L'objectif principal du SEBC est de maintenir la stabilité des prix ».

Et : « Sans préjudice de l'objectif de stabilité des prix, le SEBC apporte son soutien aux politiques économiques générales dans la Communauté, en vue de contribuer à la réalisation des objectifs de la Communauté, tels que définis à l'article 2 ». (Article 105, paragraphe 1, du traité)

La Communauté se donne pour objectifs d'obtenir un niveau d'emploi élevé et une croissance durable et non inflationniste (article 2 du traité sur l'Union européenne).

1. RÉSULTATS

1. RÉSULTATS

316 copies (333 en 2008) ont été corrigées produisant une moyenne de **6,06** (6,32 / 20 en 2008)

Note la plus haute : **17**

Note la plus basse : **0,5**

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N
Nombre de notes	179	61	19	25	32
Pourcentages	56,65%	19,30%	6,01%	7,91%	10,13%
Nombre de notes (Rappel 2008)	161	54	48	35	35
Pourcentages (Rappel 2008)	48,35%	16,22%	14,41%	10,51%	10,51%

2. OBSERVATIONS

Sur le fond :

Le sujet se référait à un acteur incontournable de l'économie, avec une actualité brûlante qui rendait normalement impossible toute ignorance. De plus il était conçu pour

pouvoir valoriser d'une part, les candidats travailleurs qui connaîtraient les mécanismes économiques de base et d'autre part, les candidats qui sauraient prendre de la hauteur, percevoir et exposer les enjeux du sujet, mobiliser les théories appropriées. Enfin, il était accompagné de textes destinés à orienter la réflexion des candidats et donc à les aider, les invitant à s'interroger sur les différences d'objectifs entre la Fed et la BCE.

Malheureusement, de trop nombreux candidats non seulement ne connaissent pas les bases de cette matière qu'ils sont susceptibles d'enseigner dès la rentrée prochaine en cas de réussite, mais sont de plus dépourvus de toute forme de culture économique, de curiosité, ce qui invite le jury à s'interroger sur leur motivation pour présenter un tel concours : méconnaissance des banques centrales, de la monnaie, de l'inflation...

Ils ont pour beaucoup une vision très parcellaire du sujet, ne prennent pas le temps de réfléchir suffisamment à la problématique (qui n'est pas une suite de questions), ni à l'organisation de leur copie. Le sujet est souvent détourné : l'Etat à la place des banques centrales par exemple ; le peu qui est connu est à tout prix intégré à la copie. Les candidats se focalisent la plupart du temps sur la BCE.

Les grandeurs, faits, concepts et mécanismes économiques sont souvent ignorés et les copies traduisent un manque de maîtrise et d'intérêt pour l'actualité économique. Il faut rappeler qu'une dissertation n'est pas un catalogue d'idées juxtaposées mais une démonstration qui s'appuie sur des arguments répondant à une problématique.

Sur la forme

Les aspects formels de la dissertation sont connus globalement mais de façon superficielle. Les copies sont relativement structurées avec une introduction, un développement et une conclusion.

Cependant les accroches sont parfois banales, les termes du sujet pas toujours définis et la problématique, quand elle est présente, se résume souvent à une simple question reprenant le libellé du sujet.

Les candidats ne proposent pas toujours un plan correspondant à la problématique et très souvent le développement ne correspond pas au plan présenté. Les titres sont parfois surréalistes. Des parties entières peuvent être hors-sujet. De nombreuses dissertations présentent un catalogue « d'idées » sans progression logique.

L'orthographe et la syntaxe sont inquiétantes. Il faut cependant préciser que les meilleures copies sont structurées et qu'elles présentent de réelles qualités d'expression écrite.

Note : il faut certes reporter le libellé du sujet sur la copie mais il est inutile de recopier les textes d'accompagnement.

3. CONSEILS AUX CANDIDATS

Nous conseillons aux candidats de bien cerner les exigences du concours tant méthodologiques que conceptuelles et analytiques.

Il faut travailler la technique de la dissertation économique, s'informer sur l'actualité, s'imprégner d'un vocabulaire et d'une culture économiques et donc, lire des ouvrages scientifiques, des publications officielles, des articles économiques de fond.

Pendant l'épreuve, il est recommandé aux candidats de prendre le temps de lire le sujet, d'en saisir les enjeux, de construire une introduction pertinente, de poser une pro-

blématique répondant bien au sujet, de structurer le développement et de conclure avec une ouverture en relation avec le sujet donné.

Il est conseillé aux candidats de réfléchir au niveau de langue souhaitable et de se relire afin d'éviter les fautes d'orthographe.

4. REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES :

Revues :

Problèmes économiques
Reflets et perspectives de la vie économique
Revue économique
Regards croisés sur l'économie
L'économie politique
Alternatives économiques

Ouvrages de base :

Les nouvelles théories de l'entreprise (B. Coriat et O. Weinstein - le Livre de poche)
Panorama de la gestion (A. Boyer, G. Hirigoyen, J. Thépot, N. Tournois, J.P. Védrine - Editions d'Organisation)
Economie Industrielle (M Glais –Litec)
Strategor (ouvrage collectif sous la direction de J.P. Détrie-Dunod)
Management, stratégie et organisation (J.P. Helder, M. Kali, J. Orsini-Vuibert)
L'Economie des organisations (C.Ménard - La Découverte /Repères)
La collection « Repères », éditions La Découverte
Histoire des pensées économiques : les fondateurs / les contemporains (collection dirigée par A. Gélédan-Synthèse/Sirey)
Nouvelle Histoire de la pensée économique (sous la direction de A. Béraud et G. Faccarello - La Découverte)
Analyse macroéconomique (sous la direction de J.O.Hairault - La Découverte/Repères)
Economie politique (Gilbert Abraham-Frois - Economica)
Principes d'économie moderne (J.E. Stiglitz - Economica)
Micro-économie (Gilbert Abraham-Frois - Economica)
Macroéconomie internationale (B.Guillochon-Dunod)
Économie contemporaine, Analyse et diagnostics (JD Lecaillon et all – de Boeck) 2^{ème} éd.
Histoire de l'économie française depuis 1945 (J.F.Eck-Armand Colin, Collection U, 2004)
Histoire des faits économiques (J.Brasseul-Armand Colin, Collection U 2003)

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

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr> (abonnement gratuit à la lettre)
<http://www.insee.fr>
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports/presentation>.
<http://www.cae.gouv.fr> (conseil d'analyse économique)
<http://www.alternatives-economiques.fr>
<http://www.ofce.sciences-po.fr> (observatoire français de conjoncture économique)
http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics

ÉTUDE DE CAS

1- RÉSULTATS

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N
Nombre de notes	314	43	52	35	17
Pourcentages	68%	9%	11%	8%	4%

Nombre de copies au dessus de la moyenne : 52 soit 12 %

Nombre de copies supérieures ou égales à 8 : 104 soit 23 %

Moyenne 2009: 5,13

Moyenne de la session 2008 : 5,93

2- PRÉSENTATION DU SUJET

Le sujet plaçait le candidat dans l'organisation Nausicaä, une société d'économie mixte. Il visait à évaluer les aptitudes et les connaissances dans les domaines du management (stratégie et gestion), du droit (droit social et droit des sociétés), de l'informatique (multimédia et collaboration en réseau, progiciel de gestion) et de la communication.

Le sujet mettait le candidat dans la situation d'un salarié de l'organisation. Il devait prendre connaissance de cette organisation, pour en mesurer les enjeux stratégiques et opérationnels.

L'axe d'évaluation des candidats n'a pas été la maîtrise des outils mais leur utilisation pertinente dans une situation contextualisée.

Le jury a cherché à évaluer également la capacité des candidats à appréhender et à analyser une problématique de façon globale tout en mobilisant des connaissances précises.

3- OBSERVATIONS DU JURY

Sur la forme

Globalement, les copies sont présentées correctement.

Toutefois :

- de nombreux candidats s'imposent un formalisme qui n'est pas demandé par ce sujet (note de synthèse, rapport...). Attention, cela ne veut pas dire que le candidat ne doit pas structurer ses réponses.
- l'orthographe et l'expression sont très souvent déplorables. Le jury rappelle que le métier d'enseignant nécessite la maîtrise de l'orthographe et de la grammaire.

Sur le fond

- Les candidats se contentent trop souvent de paraphraser des documents au détriment de l'analyse.

- Les notions de base du management, du droit et de l'informatique en lien avec l'actualité sont mal connues de la majorité des candidats.
- Les solutions proposées par les candidats montrent des difficultés pour se projeter dans des situations réelles. Leurs propositions sont trop souvent irréalisables et en décalage avec le monde des organisations.

Quand le sujet demande « une solution d'animation à mettre à disposition des internautes pour les impliquer dans les thèmes abordés par le site Internet », le jury n'attend pas l'idée d'un concours ou d'une visite gratuite mais des solutions technologiques concrètes.

Quand le sujet demande « des moyens juridiques permettant d'opérer un transfert des compétences », le jury n'attend pas des solutions supposant le déplacement des animaux mais une réflexion en termes de droit du travail.

Quand le sujet demande « des indicateurs complémentaires en gardant à l'esprit la mission du service », le jury n'attend pas une adaptation des indicateurs fournis dans les annexes mais une réflexion sur des indicateurs nouveaux et pertinents dans des domaines non évalués par les indicateurs existants. Le candidat ne pouvait se contenter des seules considérations économiques étant donné la forme juridique particulière de Nausicaä.

Les notions de finalité et d'objectifs de l'organisation sont ignorées de la plupart des candidats.

4- CONSEILS

Les candidats doivent prendre conscience du niveau d'exigence du concours et de la nécessaire préparation que les épreuves supposent. L'option A recrute des enseignants avec des compétences dans le domaine du management et dans les domaines de gestion de la spécialité (droit, système d'information, communication)

Les candidats doivent s'approprier le contexte et avoir une approche plus professionnelle et réaliste de l'organisation. Il est nécessaire de bien lire les questions et de porter une attention particulière à la sémantique et notamment au choix du verbe directeur utilisé dans la question.

Les candidats doivent montrer une capacité d'analyse du contexte et pour cela être capable de dégager une problématique. On ne peut se cantonner à des solutions simplistes et se contenter de paraphraser les annexes dont la fonction est de nourrir les axes de réflexion choisis.

Sur la forme, les candidats doivent abandonner le recours systématique et non pertinent aux notes, aux rapports, aux tableaux. De la même façon, un sommaire, une introduction, des copies intercalaires, sont inutiles à moins d'être expressément demandés. En revanche, les candidats doivent structurer leur réponse.

Enfin, les candidats doivent apprendre à gérer le temps de l'épreuve pour traiter tous les travaux.

Rappel : rapport de jury 2008

« Cette épreuve doit être envisagée comme la réalisation d'un ensemble de missions qui convergent vers un même objectif. Il est donc important de bien analyser la problématique et de proposer et construire ces réponses en tenant compte de celle-ci. »

5 - Repères bibliographiques

La réussite à l'étude de cas exige la maîtrise des concepts développés dans les référentiels de BTS. Par conséquent, la préparation ne peut être envisagée sans, **au moins**, recourir aux manuels de BTS (management, droit et gestion).

Pour compléter cette préparation et actualiser les connaissances, la lecture régulière de revues et magazines spécialisés est incontournable. Notamment :

- Management
- Capital
- 01informatique
- Liaisons sociales
- Enjeux les Echos
- L'Usine nouvelle
- Économie et Management
- L'entreprise

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

En droit

- Lamy – Droit de l'entreprise
- Droit des sociétés
- Droit du travail : Jean-Emmanuel Ray
- Droit des contrats

En informatique

- Management d'un projet de système d'information : principes, techniques, mises en œuvre et outils, Morley, Dunod,
- Manager la sécurité du SI,
- Systèmes d'information, dynamique et organisation, Marciniak et Rowe, Economica,

SESSION DE 2009

CAPET

CONCOURS EXTERNE

Section: ÉCONOMIE ET GESTION
Option : ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE A

ÉTUDE DE CAS

Durée : 5 heures

MATÉRIEL AUTORISÉ : AUCUN

NAUSICAÄ

Félicitations !

Vendredi 13 février 2009, il est huit heures du matin, vous vous installez à votre nouveau bureau. En effet vous venez d'être recruté pour assurer les fonctions de directeur administratif et financier (DAF) de NAUSICAÄ, en remplacement de Monsieur Roger BRIOIT, parti en retraite.

Monsieur Roger BRIOIT vous a accordé un entretien la semaine dernière pour formaliser la passation de pouvoirs.

Voici quelques extraits de ses réponses à vos questions :

Comment présenteriez vous NAUSICAÄ ?

« NAUSICAÄ ne ressemble pas à beaucoup d'autres entreprises. Elle touche à de multiples domaines : touristique, culturel, éducatif, international... C'est une entreprise du secteur public, qui a le statut juridique de société d'économie mixte, et qui en conséquence n'a pas pour objectif principal la recherche du profit, même si elle a besoin de financements pour assurer son équilibre budgétaire. Sa particularité est son haut niveau d'attractivité. Ouvert il y a 18 ans, l'aquarium de Boulogne sur Mer attire aujourd'hui plus de 600 000 visiteurs par an. NAUSICAÄ est le premier centre touristique au nord du parc Astérix. Son rayonnement profite à la ville, à l'agglomération, à la région... Par ailleurs, NAUSICAÄ vend son savoir-faire à des projets extérieurs : les aquariums de Gênes, du pays basque, de Montpellier portent l'empreinte de NAUSICAÄ. » [...]

Quel est le rôle du directeur administratif et financier de NAUSICAÄ ?

« C'est une PME de 140 salariés, dont la principale caractéristique est la diversité des métiers. Il y a 17 services, qui vont de l'audiovisuel aux ateliers. NAUSICAÄ se positionne à la fois sur un secteur non marchand (culture, éducation), ainsi que sur un secteur marchand (restaurant, boutique). Le rôle du DAF est de synthétiser l'information, notamment à travers des tableaux de bord et des états financiers ; il est également une aide à la décision pour le conseil d'administration et la direction. Mais s'il doit rendre compte de la situation financière et des conditions d'exploitation, il est aussi Directeur des ressources humaines, responsable juridique et a un rôle de secrétaire général, de coordinateur des différents services. Ainsi, son rôle va au delà des aspects financiers. Il doit avoir une vision globale de l'établissement et de ses extensions (par exemple, la coopération entre aquariums dans le cadre du Réseau Océan Mondial). » [...]

Quels sont les axes de développement de NAUSICAÄ ?

« Le credo stratégique de NAUSICAÄ est « Montrer la mer, l'aimer, participer à sa protection ». Il y a eu des projets d'extension physiques de NAUSICAÄ (Nausicaä I et II). Mais comme nous sommes limités dans notre extension physique, l'ambition est aujourd'hui d'amener l'océan au public et non le contraire. C'est pourquoi le projet actuel (Nausicaä III) est de faire communiquer NAUSICAÄ à travers un réseau de correspondants, de créer un journal télévisé des océans, avec des animations, des films et des reportages. C'est très innovant, nous sommes les seuls à mettre en place un tel projet. Par ailleurs, NAUSICAÄ accentue ses partenariats. Le dernier en date est l'ouverture de l'aquarium de Montpellier « Mare Nostrum », dont la mise en service repose sur un partage des outils et du savoir-faire nausicaäens. La collaboration avec Mare Nostrum est encadrée juridiquement par un contrat d'aide à la maîtrise d'ouvrage et un contrat d'assistance aquarium qui courent jusqu'en 2012. » [...]

Quelle est l'organisation de NAUSICAÄ ?

« NAUSICAÄ est une organisation atypique : il n'y a pas d'arbre hiérarchique. En 2002, un regroupement de services a été effectué, fondé sur les compétences. NAUSICAÄ s'articule désormais autour de trois pôles : le contenu (ce qui est montré au public), les relations avec le public et les moyens internes (coordonnés par le DAF). »

Votre emploi du temps en cette première journée est très chargé. Vous effectuerez les travaux qui vous sont demandés en vous appuyant sur les différents documents proposés en annexe.

DIAGNOSTIC

Afin de vous familiariser avec l'organisation et de mieux comprendre votre nouvel environnement :

- Exposez la finalité et les objectifs de NAUSICAÄ.
- Démontrez la cohérence de l'organigramme de NAUSICAÄ avec sa stratégie et commentez votre place dans cette organisation.

DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

- Précisez l'intérêt de la mise en place du plateau TV interactif au regard des objectifs de développement de NAUSICAÄ.
- Proposez des solutions d'animation à mettre à disposition des internautes pour les impliquer dans les thèmes abordés par le site de « la mer en direct ». Analysez l'adéquation de ces solutions avec les objectifs stratégiques.
- Etudiez les moyens juridiques qui permettent de transférer les compétences du personnel d'aquariologie de NAUSICAÄ vers le centre « Mare Nostrum » de Montpellier. Appréciez la faisabilité de chaque solution sans omettre leurs éventuelles implications organisationnelles, humaines et financières.

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE AU SEIN DU SERVICE BOUTIQUE

- Appréciez les indicateurs utilisés pour mesurer la performance du service Boutique.
- Proposez des indicateurs complémentaires en gardant à l'esprit la mission du service. Justifiez vos propositions (sources d'information, destinataire, fréquence, périodicité...).
- Réalisez le tableau de bord qui pourrait réunir de façon structurée l'ensemble des informations pertinentes pour le service Boutique.
- Décrivez une solution informatique qui permettrait une mise en place efficace de ce tableau de bord.

SOMMAIRE DES ANNEXES

- Annexe 1 – Fiche de présentation de NAUSICAÄ
- Annexe 2 – Fréquentation de NAUSICAÄ par année en milliers de visiteurs
- Annexe 3 – Organigramme de NAUSICAÄ
- Annexe 4 – Contrat d'objectif 2008 - Service Boutique
- Annexe 5 – Les produits de la boutique
- Annexe 6 – Récapitulatif des ventes de la boutique pour les années 2006 et 2007
- Annexe 7 – Schéma simplifié des flux d'information du centre NAUSICAÄ.
- Annexe 8 – Article de presse : « NAUSICAÄ et Mare Nostrum, si loin et si proches à la fois »
- Annexe 9 – Article de presse : Dans les coulisses de NAUSICAÄ III
- Annexe 10 – Article de presse – "Année moyenne"
- Annexe 11 – Article de presse : NAUSICAÄ III livre quelques secrets
- Annexe 12 – Contrat à durée indéterminée de Nicolas Hirel

Annexe 1 – Fiche de présentation de NAUSICAÄ

La société d'exploitation du centre national de la mer

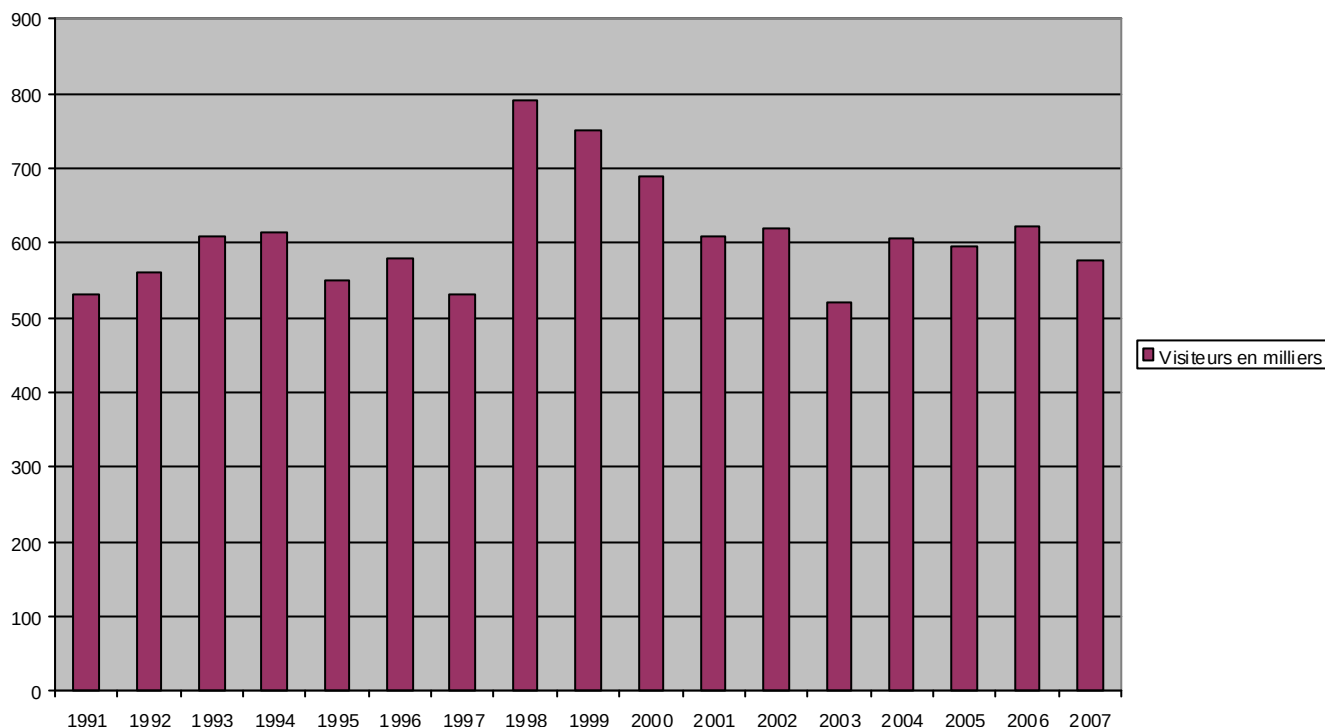


- Forme juridique : Société d'économie mixte locale
- Capital social : 1 809 560 €
- Actionnaire principal : la ville de Boulogne sur Mer
- Objet : l'exploitation du centre national de la mer (centre de découverte de l'environnement marin : « Nausicaä »), la vente de tous services et accessoires, la mise en valeur du savoir-faire propre à Nausicaä.
- Président : Guy Lengagne ; Directeur général : Philippe Vallette
- Nombre de salariés : 140
- Chiffre d'affaires annuel : environ 8 000 000 €

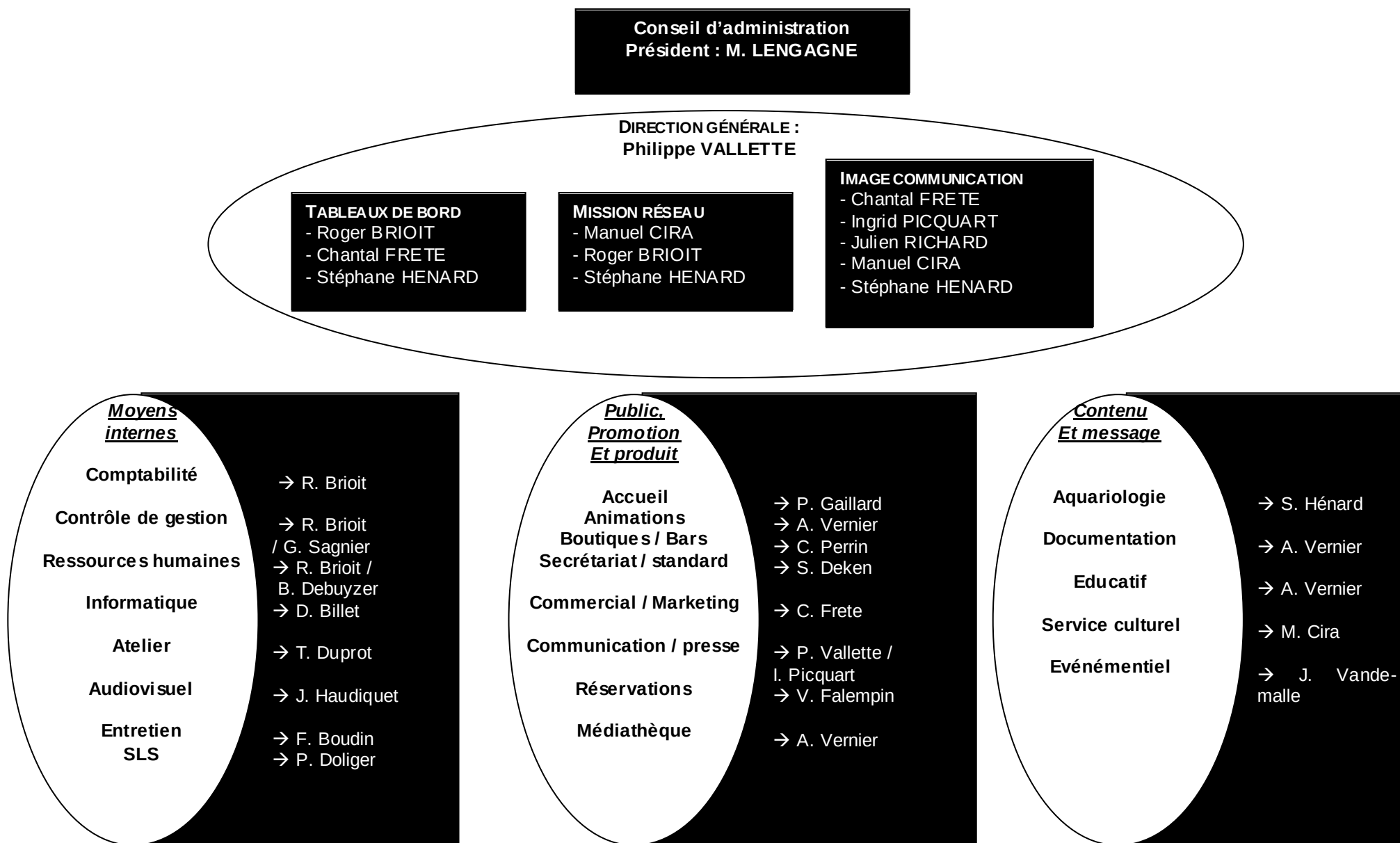
Le centre national de la mer :

- 35 000 animaux
- 4,5 millions de litres d'eau
- Une quarantaine d'aquariums et de grands bassins
- 4 500m², localisés entre la plage, le complexe portuaire et la voie routière qui longe la côte d'Opale.
- Deuxième site touristique du nord de Paris.
- Depuis l'ouverture le 18 mai 1991, 10 millions de visiteurs venus de l'Europe entière
- 650 000 visiteurs par an qui dépensent 21 700€ par jour dans la région

Annexe 2 – Fréquentation de NAUSICAÄ par année en milliers de visiteurs



Annexe 3 - Organigramme de NAUSICAÄ



Annexe 4 - CONTRAT D'OBJECTIF 2008 - SERVICE BOUTIQUE

1. ACTIVITÉ DU SERVICE

1.1. POSITION DU SERVICE

Le service se situe à l'intérieur du pôle public, promotion et produit.

1.2. VOCATION DU SERVICE

La vocation principale du service est de vendre au public une gamme de produits en rapport avec la mer.

Les produits mis en vente doivent respecter l'éthique et la mission de NAUSICAÄ. Le résultat des ventes génère des recettes supplémentaires permettant ainsi la mise en place d'activités non rentables à NAUSICAÄ.

2. MOYENS HUMAINS, FINANCIERS ET MATÉRIELS POUR MENER À BIEN CES MISSIONS

2.1. BUDGET

Le service Boutique dispose d'un budget de fonctionnement de 380 663 Euros HT pour l'année 2008. Le budget est constitué des frais de personnel, des amortissements, ainsi que l'ensemble des dépenses liées au fonctionnement de la boutique (matériel, emballage, etc.).

Le service Boutique engage également des dépenses pour l'achat de marchandises destinées à être vendues dans le magasin du centre.

Les différents états de stock sont transmis au service Comptabilité/Gestion chaque mois. Un inventaire est réalisé une fois par an en janvier pour déterminer le taux de démarque.

2.2. MATÉRIELS À DISPOSITION

Le service Boutique dispose d'un espace de 300 m².

L'espace est informatisé pour la gestion des caisses et des stocks avec le logiciel IREC.

3. FICHE DE FONCTION DU RESPONSABLE BOUTIQUE

NOM : Christophe PERRIN
Statut : Cadre confirmé
Subordonné au : Directeur Général et au Directeur Administratif et Financier
Coordonné par : le coordinateur du pôle public, promotion et produit

Objectif principal du poste :

Le responsable Boutique met en œuvre l'ensemble des moyens à sa disposition afin de réaliser les objectifs de ventes et de marges, en fonction des prévisions de fréquentation de NAUSICAÄ et veille au bon fonctionnement de son service dans le respect des règles de NAUSICAÄ.

L'évolution économique du service Boutique s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de NAUSICAÄ.

Il est source de proposition dans le cadre de nouveaux projets d'espace de ventes à NAUSICAÄ ou dans le réseau.

Responsabilités :

Dans le cadre des procédures et des règles du jeu de NAUSICAÄ, il a pour mission de :

- Développer le chiffre d'affaires et d'optimiser les marges de la Boutique en fonction des objectifs de fréquentation de NAUSICAÄ.
- Être capable d'assurer les opérations de vente dans la Boutique.
- Optimiser la gestion des stocks.

Annexe 4 (suite)

- Utiliser l'ensemble des moyens à sa disposition pour optimiser la présentation des produits dans la Boutique.
- Manager l'équipe Boutique (11 permanents) dans le respect des règles fixées par l'entreprise.
- Veiller au respect des procédures de fonctionnement.
- Veiller à une juste répartition des tâches au sein de son équipe.
- Rechercher des fournisseurs.
- Négocier les meilleures conditions d'achat des produits.
- Rechercher des recettes complémentaires (Internet, réseaux, partenariats financiers...)
- Proposer et gérer le budget de fonctionnement de son service.
- Assurer les fonctions de cadre de permanence (personne de référence en cas de problème).
- Assurer toute autre tâche ou mission nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

4. EVALUATION DES RÉSULTATS ET SUIVI DES DÉLÉGATIONS

EVALUATION DES RÉSULTATS

- Les chiffres sont notés chaque jour dans les cahiers qui se trouvent en Boutique.
- Le responsable Boutique édite chaque mois l'ensemble des résultats des Boutiques qui sont transmis au service Gestion/Caisse.
- Le responsable effectue chaque semaine un point sur les commandes à réaliser.
- Le responsable organise une réunion de service mensuelle pour présenter les résultats et la mise en place d'actions afin d'optimiser le fonctionnement du service.

SUIVI DES DÉLÉGATIONS :

- Le responsable présente les résultats ainsi que les différentes informations pour la Boutique avec l'ensemble des chefs de services dans le cadre de la réunion semestrielle.
- Un point mensuel est également effectué dans le cadre de la réunion du pôle.
- Le responsable effectue un point chaque mois avec la chef vendeuse et les vendeuses de permanence dans le cadre du fonctionnement du service.
- Un point trimestriel sur le fonctionnement du service est effectué avec le Directeur Général.
- Des entretiens annuels d'activités sont effectués :
 - Avec la Direction Générale et le Directeur Administratif et Financier pour le chef de service.
 - Avec le chef vendeur pour les vendeurs.

5. MAÎTRISE DE L'ACTIVITÉ : TABLEAU DE BORD

Le responsable Boutique calcule plusieurs ratios à destination du service, du pôle public, promotion et produits, de la Direction Générale et du directeur Administratif et Financier :

- Marge brute générée par la Boutique par visiteur : $\text{Marge brute générée par la Boutique} / \text{Nombre de visiteurs du Centre}$.
- Marge nette générée par la Boutique par visiteur : $\text{Marge nette générée par la Boutique} / \text{Nombre de visiteurs du Centre}$.
- Chiffre d'affaires généré par la Boutique par visiteur : $\text{Chiffre d'affaires généré par la Boutique} / \text{Nombre de visiteurs du Centre}$.
- Taux de pénétration de la Boutique : $\text{Nombre de tickets clients de la Boutique} / \text{Nombre de visiteurs du Centre}$.
- Taux de démarque : calculé à l'inventaire annuel (différence entre stock réel et théorique).

Annexe 4 (suite)

6- OBJECTIFS POUR L'ANNÉE 2008

6.1. RÉSULTATS 2007

En 2007, le nouveau système informatique choisi par la direction financière n'a jamais fonctionné et a été remplacé en novembre 2007 par le système IREC en place les années précédentes. Cette situation a entraîné un surcroît de travail pour le service qui a fait face malgré tout pour atteindre ses objectifs.

RÉSULTATS 2007 :

Le chiffre d'affaires est de 887 000 € HT (objectif 900 000) pour 575 000 visiteurs, soit 2,13 € HT /visiteur.

Le résultat net est de 155 000 € (objectif : 145 000 €).

Le budget de fonctionnement est équilibré (272 300 € HT).

6.2. OBJECTIFS 2008

Chiffres d'affaires Boutique HT : 983 000 € pour 600 000 visiteurs soit 2,21 € HT/visiteur.

Marge nette Boutique HT : 259 200 € soit 0,41 € HT/visiteur.

Dépenses budget de fonctionnement HT : 284 653 € HT avec 11 permanents et 2 saisonniers (juillet - août).

7- STRATÉGIE DU SERVICE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES :

Dans le cadre du plan stratégique de NAUSICAÄ, la mission du service est le développement et la prospérité des commerces de NAUSICAÄ pour devenir une référence dans le domaine des Boutiques de Parc.

OBJECTIFS FONCTIONNELS :

L'objectif de la Boutique dans sa configuration actuelle est de réaliser 2,5 € HT / visiteur à moyen terme avec une fréquentation se situant entre 630 000 et 650 000 visiteurs en optimisant les dépenses pour améliorer la rentabilité (objectif 0,60 € HT de marge nette par visiteur).

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS :

- En 2008, le service doit mettre en place une gamme de produits dérivés sur le thème « Sale temps sur la planète » (exposition temporaire) et un partenariat avec les éditions « Autrement » avec mise à disposition du catalogue et vente de livres en librairie et création d'un prix littéraire « NAUSICAÄ AUTREMENT ».
- 2010 - 2015 : Dans le cadre de la mission « ONG » de NAUSICAÄ : réalisation d'une gamme de produits dérivés sur le modèle « WWF » ou « EAZA » pour distribuer sur le marché européen puis mondial.
- 2010 - 2015 : Installation d'une boutique virtuelle sur le site Internet de NAUSICAÄ.
- 2010 - 2015 : Travail avec les différents membres du réseau pour des achats en commun.

Annexe 5 - Les produits de la Boutique

Les produits vendus dans la boutique sont nombreux et variés : ils vont des stylos ou porte-clés aux beaux livres et aux maquettes de bateaux. Pour faciliter ses analyses, le responsable Boutique classe les produits selon trois catégories : articles généralistes, produits à message et livres.

Les articles généralistes comprennent des produits relatifs aux océans mais qui ne sont pas nécessairement liés à NAUSICAÄ. Par exemple, vous y retrouverez des compacts discs proposant des musiques d'ambiance aquatique, des peluches (dauphins, baleines...), des produits dérivés de films d'aventures maritimes ou encore des maquettes, des puzzles...

Les produits à message sont ceux qui sont en lien direct avec les expositions proposées à NAUSICAÄ. Il peut s'agir de stylos, de porte clés, de petits gadgets qui reprennent le titre d'une exposition temporaire ou des campagnes publicitaires : « Sale temps pour la planète », « les manchots débarquent »... Par exemple, l'année passée, des T-shirts avec l'inscription « Défendons la mer » ont été vendus. Chaque vente a permis de reverser 1€ au Réseau Océan Mondial. La boutique contribue ainsi à la promotion des actions de ce nouveau réseau qui a besoin de ressources de financement.

L'objectif de la vente de ces produits est de véhiculer une image des océans et de leur protection au-delà du site même de NAUSICAÄ. Porter le T-shirt ou l'offrir à quelqu'un fait partie en quelque sorte de la mission de sensibilisation de NAUSICAÄ.

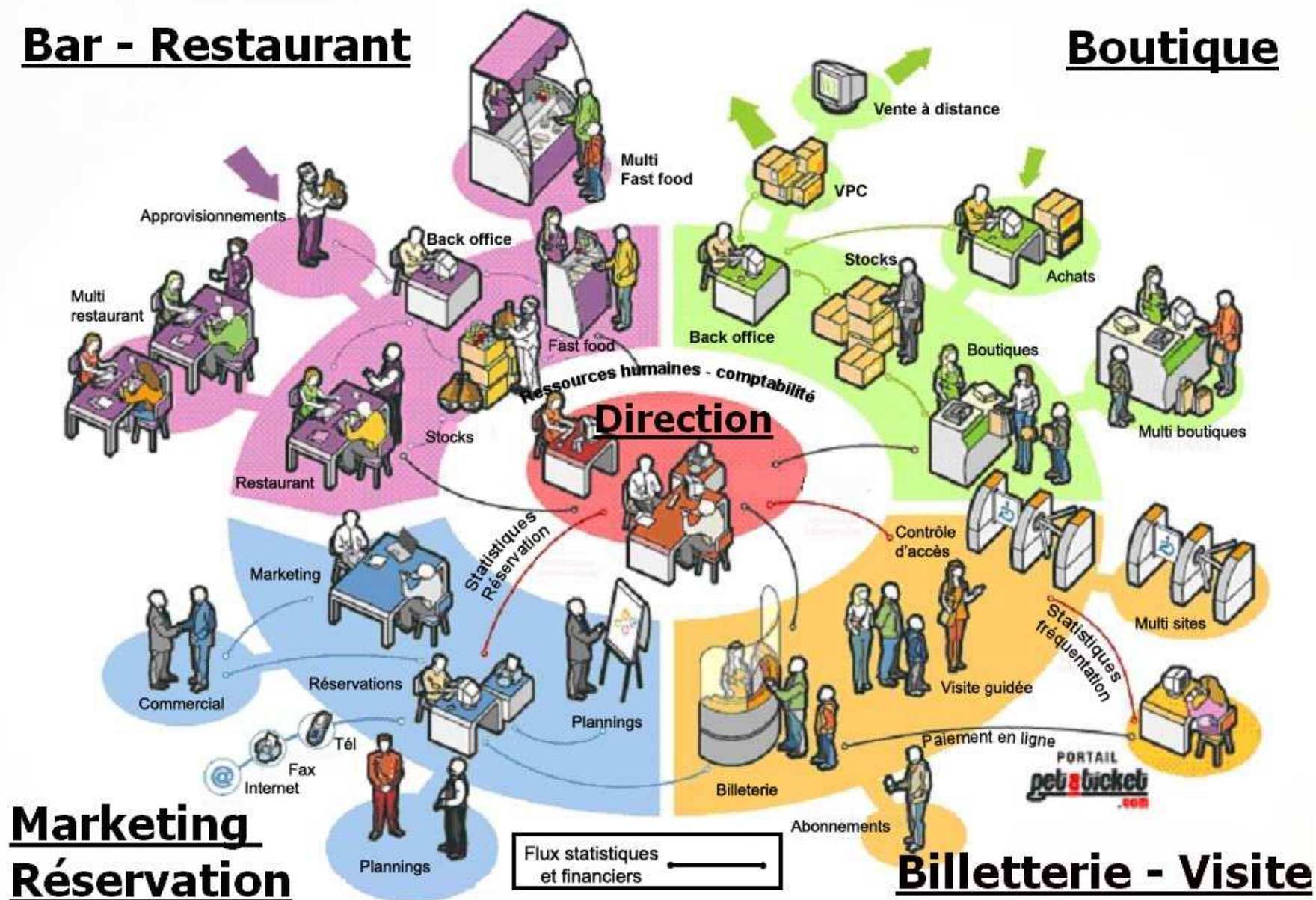
Enfin, la boutique propose un grand choix de livres : histoires pour enfants, livres découverte, romans autour de la mer, beaux livres... Parmi ces livres, un produit phare est mis en avant : « l'atlas mondial de l'océan ». Publié depuis le 22 mars 2007, il est écrit par Jean-Michel Cousteau, célèbre océanographe et Philippe Vallette, également océanographe et directeur de NAUSICAÄ.

Annexe 6 - Récapitulatif des ventes de la boutique pour les années 2006 et 2007.

CA HT en €	2006	2007
ARTICLES GÉNÉRALISTES	408 000 €	454 000 €
- Articles liés à une exploitation commerciale d'un film (DVD, produits dérivés)	129 000 €	145 000 €
- Jeux divers (puzzles, maquettes...)	126 000 €	121 000 €
- Peluches	75 000 €	93 000 €
- Articles musicaux (CD)	67 000 €	72 000 €
- Autres	11 000 €	23 000 €
PRODUITS À MESSAGE	36 000 €	33 000 €
- T-shirt « défendons la mer » - 1 € reversé par unité	20 000 €	17 000 €
- Porte-clés	7 000 €	7 000 €
- Stylos	2 000 €	4 000 €
- Produits à effigie	4 000 €	3 000 €
- Autres	3 000 €	2 000 €
LIBRAIRIE	352 000 €	400 000 €
- Atlas mondial de l'Océan	Non publié	45 000 €
- Livres pour enfants	151 000 €	135 000 €
- Beaux livres	180 000 €	200 000 €
- Bandes dessinées	19 000 €	18 000 €
- Autres	2 000 €	2 000 €
TOTAL Boutique	796 000 €	887 000 €

Bar - Restaurant

Boutique



Annexe 8 - Article de presse : « NAUSICAÄ et Mare Nostrum, si loin et si proches à la fois »

De Boulogne-sur-Mer à Montpellier

MARE NOSTRUM, L'AQUARIUM DE MONTPELLIER, A OUVERT SES PORTES EN DÉCEMBRE DERNIER. LE CENTRE DE LA MER DE BOULOGNE-SUR-MER A LARGEMENT CONTRIBUÉ AU PROJET QUI OFFRE À L'HÉRAULT UN « PETIT FRÈRE DE NAUSICAÄ ».

Terminus du tramway : Odysseum. À côté du planétarium, l'aquarium Mare Nostrum. Nous ne sommes pas dans une bande dessinée d'Astérix, mais à Montpellier, dans l'Hérault. Le 17 décembre dernier, Mare Nostrum a été inauguré et complète l'impressionnant complexe dédié aux loisirs, à la sortie de Montpellier.

Formé à Boulogne

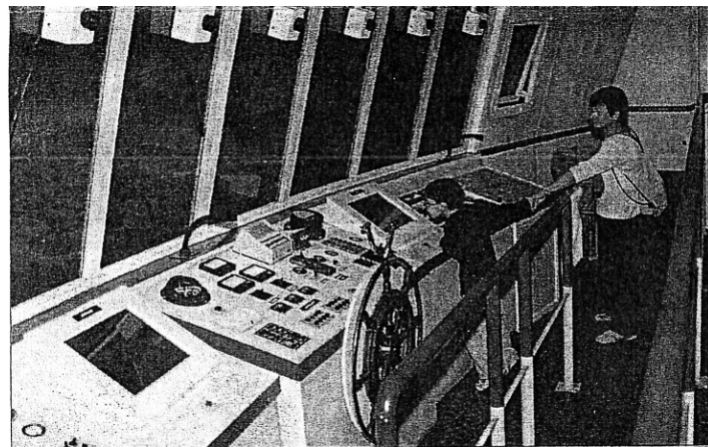
À plus de mille kilomètres du Pas-de-Calais, à l'autre extrémité de l'hexagone, Boulogne-sur-Mer n'est pas un nom inconnu. Loin s'en faut. Hôtesse d'accueil, soigneurs, équipe commerciale... une bonne partie du personnel de Mare Nostrum a été formée à Nausicaä. Pour Mare Nostrum, NAUSICAÄ fait « un peu figure de grand frère », complète Nicolas Hirel, le chef du service aquariologie, téléphone scotché à l'oreille en permanence.



Un Boulonnais, qui a suivi le projet d'aquarium de Montpellier depuis le début, ou presque, fort d'une expérience de 17 années passées à NAUSICAÄ.

Si le message délivré aux visiteurs de Mare Nostrum est sensiblement différent de celui de NAUSICAÄ, la finalité est la même : préserver un univers menacé.

Visite guidée avec le « garant de la présentation des animaux et du discours ». Entre le contrat d'aide à la maîtrise d'ouvrage et le contrat d'assistance aquarium, il flotte un parfum de NAUSICAÄ à Mare Nostrum. Le projet, aujourd'hui concrétisé, est depuis belle lurette dans les cartons. D'abord sous la forme d'une entreprise privée, puis avec le renfort de la puissance publique en 2003, grâce à la volonté



du séillant Georges Frêche, président (PS) de la Région Languedoc-Roussillon. Le contrat qui lie NAUSICAÄ à Mare Nostrum court jusqu'en 2012. Pour son premier mois d'exploitation, l'aquarium de Montpellier a accueilli 80 000 visiteurs. Un chiffre qui devrait croître jusqu'à l'objectif de 430 000 entrées sur une année pleine. C'est moins que Boulogne. « C'est un objectif volontairement raisonnable », assure Nicolas Hirel.

Le bateau en pleine tempête est une des attractions phares de l'aquarium

de Montpellier.

« CE N'EST PAS UN NAUSICAÄ BIS »

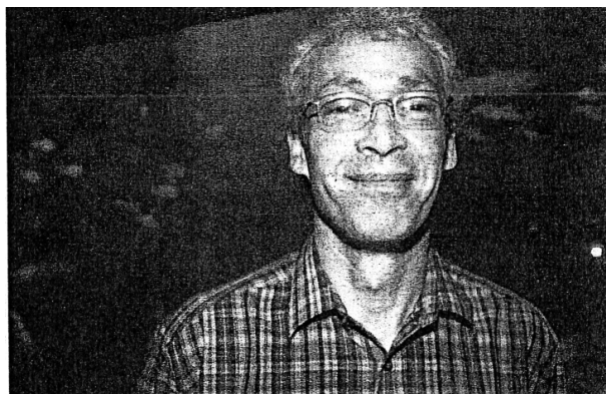
Passé l'effet de nouveauté, Mare Nostrum composera avec une concurrence accrue sur la côte méditerranéenne. Antibes, Monaco, le Cap d'Agde, le Grau du Roi... 9 aquariums cohabitent dans le Midi. « Une sorte de biodiversité commerciale », sourit le responsable aquariologie. Mais Mare Nostrum a un atout : « Comme à NAUSICAÄ, c'est le message qui prime, » Un message sensiblement différent de celui

Annexe 8 (suite)

délivré à Boulogne-sur-Mer, tout de même. « À NAUSICAÄ, c'est "il faut que les comportements changent" ; à Mare Nostrum, c'est un peu un voyage dans la biodiversité. »

Aussi la visite commence-t-elle par un passage par le « sas d'immersion ». Un jeu de lumières et de miroirs qui donne le ton. Première étape du voyage : la Méditerranée, ou plutôt ce qui s'y cache. Puis le détroit de Gibraltar. Le visiteur serpente autour d'un bassin central de 18 mètres de diamètre. Ensuite, le visiteur prend place à bord d'un bateau, en empruntant ses coursives. Arrive l'attraction à sensation : un bateau qui affronte les déferlantes. Le sol tangue, les vagues claquent sur la coque : on s'y croirait. Retour au voyage dans les mers du globe avec un savant, mélange d'exposition et de zones didactiques. L'envie de découvrir, la soif d'apprendre.

Le Centre national de la mer de Boulogne-sur-Mer a indéniablement été un accélérateur du projet montpelliérain, par son expérience communicative. « Mare Nostrum, n'est pas un NAUSICAÄ bis, reprend Nicolas Hirel. Mais toutes les bonnes idées sont bonnes à prendre. »



Après 17 ans passés à NAUSICAÄ, Nicolas Hirel est devenu le responsable aquariologie de Mare Nostrum. Un projet qu'il a suivi depuis le début.

NATHALIE PICQUE A QUITTÉ NAUSICAÄ « UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE »



Ce jour-là, une équipe de télévision suit Nathalie Picque, transfuge de NAUSICAÄ à Mare Nostrum. L'aquarium de Montpellier est l'attraction médiatique du moment. Pour l'adjointe de Nicolas Hirel, le dépaysement n'est pas total. « Bien sûr il y a les 1 000 kilomètres qui nous séparent de Boulogne mais l'intégration se passe très bien. Venir ici, c'est opter pour une nouvelle expérience professionnelle. Ce nouveau départ a un double intérêt : mon travail est différent, je suis passée de soigneuse à adjointe du responsable aquariologie, et en plus, j'apprends à gérer une équipe de 6 personnes. »

Un dépaysement en forme de promotion pour Nathalie.

ACCLIMATATION RÉUSSIE LES MANCHOTS ONT FAIT LE VOYAGE

Si d'aventure vous passez par Montpellier, faites un saut à Mare Nostrum. Vous y reconnaîtrez peut être certains des manchots que vous avez croisés à NAUSICAÄ.

« Ils sont venus de Boulogne et ils ont été tout de suite adoptés », rassure Nicolas Hirel.

Comme à NAUSICAÄ, les manchots sont choyés et l'heure de leur déjeuner est un moment apprécié des visiteurs.

Les visiteurs apprécient le moment du déjeuner des manchots



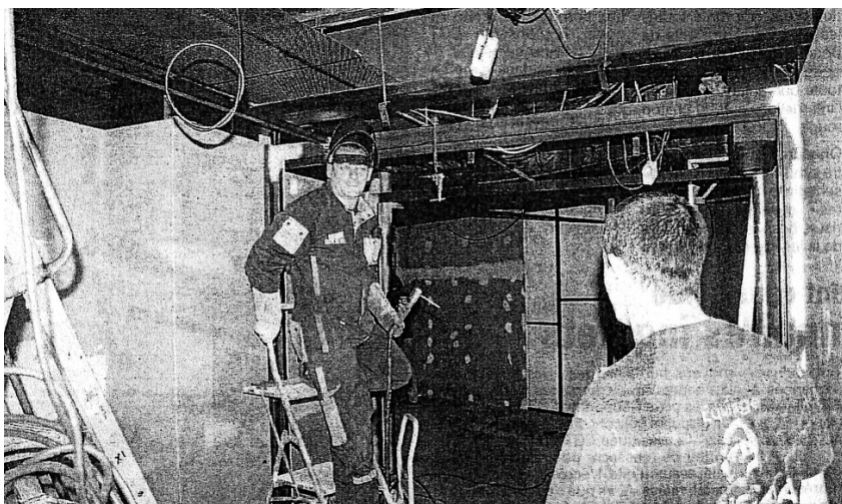
Mickaël TASSART
Source : la Semaine dans le Boulonnais, 30 janvier 2008

Annexe 9 - Article de presse - Dans les coulisses de NAUSICAÄ III

Si l'année 2007 fut très moyenne en terme de fréquentation, 2008 devrait permettre au Centre de la mer de repartir de l'avant avec notamment la mise en place de quatre nouveaux aquariums. Puis, cet été, d'une nouvelle exposition temporaire.

Les poissons de NAUSICAÄ sont perturbés. Ce n'est pas une blague. Habitué à côtoyer, chaque jour, des milliers de visiteurs, ils sont un peu perdus depuis que le Centre de la Mer a fermé ses portes au public, début janvier. Qu'ils se rassurent néanmoins, cette fermeture n'est que temporaire. Une chose est sûre en tout cas. Lors de la réouverture, samedi prochain, le 2 février, ils devraient, tout comme les visiteurs, trouver que NAUSICAÄ a bien changé. C'est que des pans entiers du Centre de la Mer sont en chantier. Même un habitué des lieux aurait du mal à s'y retrouver.

« Nous allons offrir un dispositif complexe et sans précédent qui n'a pas d'équivalent, témoigne Philippe Vallette, directeur de NAUSICAÄ. Jusqu'à présent, nous mettions le monde de la mer dans une boîte qui s'appelle NAUSICAÄ. Bientôt, nos visiteurs seront en lien direct avec le monde du réel, c'est-à-dire notre planète. »



Fermé au public depuis le début du mois, NAUSICAÄ est actuellement en chantier. Les ouvriers s'activent pour mettre en place les nouveautés, notamment les aquariums, où l'on pourra admirer de nouvelles espèces de poissons.

RELIÉ AVEC LA PLANÈTE

Vous l'aurez compris, Internet sera au centre du dispositif. « Cela offre un tas de possibilités », se réjouit le

Directeur.

Pour commencer, le visiteur sera en mesure de réserver son billet sur le web. A l'issue, il pourra, de chez lui, prolonger la visite de NAUSICAÄ en consultant des conférences, des animations, des films. Ainsi que participer à des forums de discussion et faire partie de la communauté des citoyens de l'Océan.

NAUSICAÄ lui même sera en relation quasi permanente avec ses correspondants du Réseau Mondial de l'Océan. Philippe Vallette aime à rappeler que le Centre de la Mer en est le cofondateur et, surtout, à l'initiative du projet.

« C'était en 2002. Depuis, le Réseau Mondial de l'Océan comprend quelque 250 correspondants. »

Voilà pour les nouvelles technologies. Côté travaux, NAUSICAÄ met en place une série d'observatoires de la mer. De la Manche et Mer du Nord, de la Méditerranée, puis, plus tard, un observatoire des abysses et de la vie pélagique. Pour chaque région, sera effectué un état de l'océan et les différentes activités humaines que l'on y trouve. Et pour chaque observatoire, un nouvel aquarium. Plus grands et plus gros que les précédents et qui devraient faire sensation. Les visiteurs découvriront à cette occasion de nouvelles espèces de poissons. « Ce qui a toujours fait notre succès, c'est ce mélange du vivant et d'expositions thématiques. Voilà pourquoi nous rajoutons du vivant avec ces quatre aquariums et proposons un nouvel espace pour des expositions temporaires. » Devant l'ampleur des travaux, toutes ces nouvelles réalisations ne seront pas visibles dès le 2 février, mais s'échelonneront au cours du premier semestre de l'année. C'est la Communauté d'agglomération qui est maître d'ouvrage du chantier.

Voilà NAUSICAÄ III esquissé. Pour NAUSICAÄ IV, on évoque rien moins que l'arrivée d'un ours polaire ! Dans l'idéal, pour 2012, ce qui coïnciderait avec les JO de Londres. Sur ce sujet, Philippe Vallette reste néanmoins très prudent.

Stéphane DANGER

Source : la Semaine dans le Boulonnais, 30 janvier 2008

Annexe 10 - Article de presse - "Année moyenne"

Philippe Vallette, directeur de NAUSICAÄ



- QUEL EST LE BILAN DE L'ANNÉE 2007 EN TERME DE FRÉQUENTATION ?

Si l'année fut très riche en terme événementiel, il faut reconnaître qu'elle est très moyenne pour ce qui est de l'affluence. Le nombre de visiteurs pour 2007 s'élèvera à 577 000. C'est moins qu'en 2006, avec 623 000 entrées qui, il est vrai, était l'année de l'arrivée des manchots à NAUSICAÄ. On constate que les Belges sont moins venus à NAUSICAÄ d'une année sur l'autre, tandis que les Anglais eux, sont plus nombreux. En fait, cette baisse est essentiellement due aux visiteurs Français. Le département du Nord se maintient mais toutes les autres régions périphériques, ainsi que Paris, sont en recul.

- COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS CE FLÉCHISSEMENT ?

C'est clairement l'élection présidentielle qui plombe les chiffres. En période électorale, surtout pour des présidentielles et législatives, les gens ont tendance à voyager et consommer moins. Sans parler des dimanches de vote. C'est un phénomène récurrent et nous n'y avons pas échappé. Ainsi, d'avril à juin, la fréquentation a fortement baissé. Il est d'ailleurs flagrant de constater que le 18 juin, soit dès la fin des élections, l'affluence est repartie à la hausse. Pour juillet et août, le bilan est, là aussi, plus que mitigé. En juillet, il n'a pas fait beau et les vacanciers sont venus en nombre visiter NAUSICAÄ. Le problème est que durant le mois d'août, la météo fut encore plus mauvaise. Les touristes ont déserté la Cote d'Opale. A l'arrivée, nous espérions titiller les 600 000 entrées mais nous n'avons jamais été en mesure de rattraper le retard du premier semestre.

- COMBIEN DÉPENSE UN VISITEUR À NAUSICAÄ ?

En moyenne, 13 euros hors taxe, billet d'entrée inclus. Un chiffre plutôt en hausse. Notre nouvelle boutique, par exemple, fonctionne très bien, avec une moyenne de 2,13 euros HT dépensés par visiteur. C'est une hausse de 28 %. Quant au prix du billet, il est en moyenne de 10,5 euros par personne. Il faut savoir que le prix d'entrée diminue avec le nombre de personnes. 13 euros pour trois heures de visite, c'est un montant que le visiteur estime juste.

Propos recueillis par Stéphane DANGER

Source : la Semaine dans le Boulonnais, 30 janvier 2008

Annexe 11 - Article de presse : NAUSICAÄ III livre quelques secrets.

« LA MER EN DIRECT », OUTIL INTERACTIF UNIQUE AU MONDE

Pour emmener le public aux quatre coins du globe, NAUSICAÄ se dote d'un tout nouvel équipement : un plateau interactif : « la mer en direct ». Situé au beau milieu de l'exposition, ce plateau de télévision, d'une capacité de 180 places, permettra non seulement la présentation quotidienne de jeux, d'animations mais aussi la diffusion d'émissions de télévisions en direct et de reportages, permettant ainsi de compléter, de manière ludique et conviviale, la visite du centre et la découverte des mers du monde entier.

« A terme, nous souhaitons faire un direct par jour avec un de nos correspondants de par le monde, indique Philippe Vallette. Ce qui est unique au monde. »

Des directs pour des événements prévus de longue date (Journée mondiale de l'océan), mais également d'autres plus exceptionnels (des situations insolites, des expériences, voire des catastrophes). Un correspondant local sera d'ailleurs recruté. Vous pouvez faire acte de candidature.

Source : La Voix du Nord, 29 janvier 2008

CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE INDÉTERMINÉE

ENTRE LES SOUSSIGNÉS :

la société d'exploitation du centre national de la mer dont le siège social est situé boulevard Sainte Beuve, Boulogne sur Mer (62200)
représentée par M. Roger BRIOIT, agissant en qualité de directeur administratif et financier d'une part,

et M. Nicolas HIREL, demeurant à Boulogne sur Mer d'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article I. - La société d'exploitation du centre national de la mer engage M. Nicolas Hirel, à compter du 1^{er} septembre 1991.

Article II. - M. Nicolas Hirel sera employé en qualité de capacitaine pour animaux vivants (aquariologue), au coefficient hiérarchique 125.

Article III. - À titre de rémunération, M. Nicolas Hirel percevra un salaire mensuel brut de 2500 euros, qui lui sera versé avant le 30 de chaque mois civil.

Article IV. - M. Nicolas Hirel exercera ses fonctions à Boulogne sur Mer.

Article V. - M. Nicolas Hirel sera employé à temps complet. Il devra respecter les horaires en vigueur dans l'entreprise.

Article VI. - M. Nicolas Hirel bénéficiera de congés payés annuels dans les conditions prévues par la loi.

Article VII. - Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée. Il est résiliable par l'une ou l'autre des parties, sous réserve du respect d'un délai de préavis de trois mois.

Article VIII. - Le présent contrat sera régi par les dispositions de la convention collective applicable à l'entreprise.

Article IX. - La déclaration préalable à l'embauche de M. Nicolas Hirel sera effectuée à l'URSSAF de Boulogne sur Mer auprès de laquelle la Société d'exploitation du centre national de la mer est immatriculée. M. Nicolas Hirel pourra exercer auprès de cet organisme son droit d'accès et de rectification, en application de la loi 78-17 du 6 janvier 1978.

Fait à Boulogne sur Mer, le 15 août 1991.

Nicolas HIREL
BRIOIT

Roger

Éléments de correction

DIAGNOSTIC

Question 1-

Exposez la finalité et les objectifs de NAUSICAÄ.

A.Finalité

Définition

La finalité est la raison d'être de l'organisation. C'est ce pourquoi elle existe.

Finalité de NAUSICAÄ

Cette organisation n'est pas une entreprise comme les autres.

C'est une société d'économie mixte.

Elle combine à la fois des objectifs propres à une entreprise mais avant tout elle a une mission de service public.

Elle ne recherche pas le profit.

Elle a une mission de sensibilisation du public sur la mer et ses ressources et leur protection.

Cette finalité se fait sous contrainte : trouver des financements.

Son activité doit lui permettre de générer des revenus et de trouver un équilibre budgétaire. Les décisions stratégiques prises doivent permettre de concilier d'une part le financement de l'activité et d'autre part la mission de sensibilisation.

B.Objectifs

Découlent de la finalité des objectifs et des sous objectifs.

Le candidat est valorisé s'il ordonne sa réponse, s'il hiérarchise les objectifs entre eux.

- | |
|---|
| - Développer l'affluence du site : <ul style="list-style-type: none">o se faire connaître localement, nationalement et internationalement.o Proposer une expérience de visite inoubliable au visiteur |
| - Développer l'influence du site. <ul style="list-style-type: none">o Développer des relations au niveau international dans le domaine de la mer et de l'océan.o Exporter son savoir faire vers d'autres structures. |
| - Financer les activités <ul style="list-style-type: none">o Maintenir un certain niveau de visiteo Vendre des biens et des services aux visiteurs |

Question 2

Montrez la cohérence de l'organigramme de NAUSICAÄ avec sa stratégie et commentez votre place dans cette organisation.

a) Cohérence de l'organigramme de NAUSICAÄ avec sa stratégie

Ce que dit l'énoncé :

- NAUSICAÄ est une organisation atypique : il n'y a pas d'arbre hiérarchique.
- Un regroupement de services a été effectué, fondé sur les compétences.
- NAUSICAÄ s'articule autour de trois pôles : le contenu (ce qui est montré au public), les relations avec le public et les services moyens internes (coordonnés par le DAF).

Le lien avec la stratégie – Reprise des objectifs préalablement identifiés.

La stratégie suppose de se faire connaître auprès du public et d'offrir une expérience de visite inoubliable.

L'explication – Dans la mise en œuvre de sa stratégie, NAUSICAÄ communique avec son public.

Cela suppose :

- Un message, dont le contenu est travaillé pour être présenté de façon professionnelle ou pédagogique au public.
- Un contact avec le public, un « front office », une interface humaine en relation avec les visiteurs.

Le pôle « moyens internes » rassemble les ressources mises à disposition des deux autres pôles. C'est le « back office », l'ensemble des fonctions de support nécessaire au bon fonctionnement de toute organisation.
Les commentaires bonus – La Direction Générale joue un rôle transversal et stratégique. - Le service « Tableaux de bord » relève du système d'information. Il permet de coordonner l'ensemble des activités et de suivre la bonne mise en œuvre de la stratégie - Le service « mission réseau » participe aux actions extérieures de NAUSICAÄ (Réseau Océan Mondial ou partenariat avec Montpellier par exemple) - Le service « Image Communication » développe des relations d'ordre général avec les medias (journaux présentés en annexe par exemple)
Le conseil d'administration et son Président M. LENGAGNE sont situés au-dessus du directeur général. Le C.A. représente la partie publique de l'organisation du fait que NAUSICAÄ soit une SEM. NAUSICAÄ doit rendre des comptes aux élus publics de leurs résultats pour notamment justifier leurs financements.

b) Commentez votre place dans l'organisation

Le candidat prend la suite de M. Roger Briot, Directeur Administratif et Financier. La réponse doit justifier la présence (originale) de plusieurs fois le même nom dans un même organigramme.

Ce que dit l'énoncé : Le rôle du DAF est de synthétiser l'information, notamment à travers des tableaux de bord et des états financiers ; il est également une aide à la décision pour le conseil d'administration et la direction. Mais s'il doit rendre compte de la situation financière et des conditions d'exploitation, il est aussi Directeur des ressources humaines, responsable juridique, il a un rôle de secrétaire général, de coordinateur des différents services. Ainsi, le rôle du DAF déborde les aspects financiers. Il doit avoir une vision globale de l'établissement et de ses extensions (par exemple, la coopération entre aquariums dans le cadre du Réseau Océan Mondial).
Ce que montre l'organigramme : Roger Briot est présent dans plusieurs services : - Services transversaux : « Tableaux de bord » et « mission réseau » - Pôle moyens internes : « comptabilité », contrôle de gestion », « ressources humaines » Roger Briot est donc mentionné 5 fois.
Le lien entre l'énoncé et l'organigramme L'organigramme est parfaitement cohérent avec l'interview de Roger Briot. - Synthétiser l'information (tableaux de bord et états financiers) → service « tableaux de bord » - Rendre compte de la situation financière et des conditions d'exploitation → « service comptabilité et « contrôle de gestion » avec G. Sagnier - Etre responsable des ressources humaines et juridique → Service « Ressources humaines » avec B. Debuyzer - Jouer un rôle de secrétaire général et de coordinateur des différents services → en tant que responsable au sein du pôle « moyens internes », il met à disposition des deux autres pôles des ressources humaines et financières. - Aider à la décision pour le conseil d'administration et la direction → Sa présence dans le pôle « moyens internes » et son influence sur les deux autres pôles lui offrent une bonne connaissance de l'organisation. Il centralise les informations par le service « tableaux de bord ». Il est à même de conseiller la direction générale et le conseil d'administration pour prendre des décisions stratégiques. - Avoir une vision globale de l'établissement et de ses extensions. → outre sa connaissance de l'organisation en interne, il joue aussi un rôle dans les relations de NAUSICAÄ avec l'extérieur. Le service « Mission réseau » rentre dans ce cadre.
Commentaires complémentaires : - L'organigramme confirme que la fonction attribuée est fondée sur des compétences transversales qui transcendent le grade. - Si l'on se réfère aux mécanismes de coordination identifiés par Mintzberg, on peut dire que l'ajustement mutuel est le mécanisme privilégié par rapport à la supervision directe. - Les communications sont transversales, horizontales et peu ascendantes ou descendantes. - Cela offre une facilité d'action au directeur administratif et financier. Il détient une position clé au sein de l'organisation.

DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Question 3

Montrez l'intérêt de la mise en place du plateau TV interactif au regard des objectifs de développement de NAUSICAÄ.

HISTORIQUE

Afin de poursuivre l'accomplissement de sa finalité, NAUSICAÄ a connu plusieurs phases de développement : NAUSICAÄ I (1998) et NAUSICAÄ II (2006)
A chaque fois, il s'agissait d'une extension physique du centre : augmenter la dimension du centre pour proposer des visites plus attirantes aux visiteurs

LES CONTRAINTES AUJOURD'HUI :

NAUSICAÄ est limité dans son extension physique : le bâtiment est situé dans la ville de Boulogne sur Mer à côté de la plage.

L'ÉTAPE EN COURS DE DÉVELOPPEMENT

NAUSICAÄ III : amener l'océan au Public.

Utiliser les technologies de l'information et de la communication telles qu'Internet et ici la télévision pour préparer et prolonger une visite de NAUSICAÄ.

LA JUSTIFICATION DE CE MODE DE DÉVELOPPEMENT AU REGARD DE LA FINALITÉ

Malgré les contraintes matérielles et physiques, NAUSICAÄ doit continuer de poursuivre sa mission de sensibilisation du public à la protection des océans.

Or, si les ressources matérielles sont limitées et contraintes, les ressources immatérielles sont plus facilement transférables.

Ainsi, la notoriété du centre, ses relations et ses actions avec les organismes mondiaux (Réseau Océan Mondial) et les compétences de ses salariés sont des ressources à exploiter et à faire connaître au public. Le développement stratégique doit donc s'appuyer sur les ressources immatérielles et les TIC.

CONSÉQUENCE EN TERME D' « OFFRE » PROPOSÉE AU VISITEUR

- Proposer des émissions de télévision, des reportages et des documentaires sur les océans.
- Compléter l'information déjà donnée au sein du centre à travers les media cités
- S'appuyer tant sur le plateau interactif que le site Internet pour mettre l'information à disposition du public.

RÉPONSE COMPLÉMENTAIRE : faire le parallèle avec le transfert de compétences via le développement du centre de « Mare Nostrum » à Montpellier. Ce projet est également conforme à la logique de la finalité de NAUSICAÄ.

Question 4

Proposez des solutions d'animation à mettre à disposition des internautes pour les impliquer dans les thèmes abordés par le site de « la mer en direct ». Appréciez l'adéquation de ces solutions avec les objectifs stratégiques.

Les candidats doivent avoir saisi que le mot important dans la question est le mot « internautes ». Leurs réponses doivent s'intéresser aux animations qu'il est techniquement possible de proposer.

De manière générale pour cette question, puisqu'il s'agit de déterminer s'il est « techniquement » possible de faire telle ou telle chose, on attend des candidats qu'ils nomment les technologies à mettre en œuvre.

Se borner à un catalogue des outils participatifs « standards » comme les *forums de discussion* ou la *saisie de commentaires* sous les articles du site web n'est pas satisfaisant. Il faudrait d'ailleurs valoriser les candidats qui l'expriment et l'expliquent.

- Bonus possible pour les candidats qui évoqueraient les questions de modération de ces outils (modération *a priori*, *a posteriori*, pas de modération, etc.)

Valoriser les candidats qui ont eu la volonté, comme cela est demandé dans le sujet, de souligner l'adéquation entre leurs propositions et les objectifs stratégiques de Nausicaä (si l'adéquation en question est réelle, bien sûr).

Strict minimum : diffuser les émissions du plateau de télévision interactif (en direct et/ou en différé [c.-à-d. archives des émissions]).

- Bonus pour les candidats qui évoquent des technologies de diffusion, comme le « streaming » par exemple (indispensable pour un vrai direct). Autres mots clés intéressants : vidéo Flash (format FLV), Real (format RAM), Windows Media (format WMV), QuickTime (format MOV), etc.

- Bonus du bonus : limites du procédé (cela oblige l'internaute à disposer du bon « plugin » dans son navigateur, ce qui n'est jamais garanti, même pour Flash qui est pourtant très bien diffusé).

(Pour information, la solution retenue par Nausicaä est le format FLV et il n'y a pas d'émission diffusée en direct).

Minimum : répondre à une volonté de multimédia interactif par la seule expression écrite (cf. remarque plus haut sur les outils participatifs « standards »).

Mieux : tenir compte de la volonté d'interactivité.

- Utiliser la téléphonie sur IP (logiciel Skype, par exemple) pour permettre un échange oral.

- Utiliser la vidéo sur Internet (logiciel Messenger + webcam, par exemple) pour permettre un retour vidéo sur le plateau.

Mieux aussi (au même niveau que l'item précédent) : favoriser la participation active des internautes aux objectifs de Nausicaä.

- Permettre aux internautes de contribuer au fonds iconographique (photos ou vidéo sous-marines, croquis, etc.)

- Solliciter l'avis des internautes sur les prochains sujets à développer.

- Les candidats peuvent citer des sites comme Flickr (pour l'échange de photographies) ou Youtube (pour l'échange de vidéo).

- Bonus à envisager pour les candidats qui soulèvent les limites de ce genre d'échange (notamment les questions de droits d'auteur, de droit à l'image, etc.)

Encore mieux : avoir poussé la réflexion jusqu'aux objectifs liés au « réseau océan ». Par exemple mettre en valeur la syndication des sites respectifs (flux RSS, podcasts, etc.)

Suppléments :

- abonnements (flux RSS, lettres d'information, etc.)

- partenariat avec des écoles

- partenariat commercial

Question 5

Etudiez les moyens juridiques qui permettent de transférer les compétences du personnel d'aquariologie de NAUSICAÄ vers le centre « Mare Nostrum » de Montpellier. Appréciez la faisabilité de chaque solution sans omettre leurs éventuelles implications organisationnelles, humaines et financières.

Solution 1 (la plus évidente car la plus connue des candidats) : Modification du contrat de travail

Principes juridiques : La mention du lieu de travail dans le contrat de travail a valeur de *simple information*, à moins qu'il ne soit stipulé par une *clause claire et précise* que le salarié exécutera son travail exclusivement dans ce lieu. En l'absence d'une telle clause, et dès lors que le changement de localisation

intervient dans le *même secteur géographique*, il y a simple *changement des conditions de travail*, lequel s'impose au salarié (Le salarié doit donc respecter la décision de l'employeur) *et non une modification du contrat de travail, laquelle requiert l'accord du salarié*.

S'il y a modification du contrat de travail, le salarié n'est pas tenu d'accepter le nouveau lieu de travail. En cas de refus, soit l'employeur revient sur sa décision, soit il *licencie* le ou les salariés concernés. Le licenciement ne trouvant alors son motif que si la modification est elle-même justifiée.

Le changement du lieu de travail demandé par l'employeur en application d'une *clause de mobilité* s'impose au salarié.

Application : Le contrat de travail stipule en son article 4 que M. Nicolas Hirel exercera ses fonctions à Boulogne sur Mer. Le lieu de travail n'est pas expressément contractualisé. Mais le nouveau lieu de travail ne se situe pas dans le même secteur géographique. Le contrat de travail ne contient pas de clause de mobilité. La modification du lieu de travail s'analyse donc ici en *modification du contrat de travail et nécessite l'accord de Nicolas Hirel et le respect d'une procédure*.

Appréciation : C'est la solution qui paraît la plus évidente au vu de l'énoncé. Mais techniquement, elle peut être difficile à mettre en œuvre : quid de la médecine du travail, de l'inspection du travail (peut-on imaginer que l'inspecteur se déplace ?) de la représentation du personnel (comment permettre aux salariés d'exercer leurs droits à la représentation ?) ... Du fait de l'éloignement géographique, le lien de subordination va se distendre. Quid du pouvoir de sanction : comment sanctionner d'éventuelles fautes ou insuffisances du salarié sur son nouveau lieu de travail ? Comment récompenser le salarié ? ...

Par ailleurs, c'est Nausicaa qui continuera à prendre en charge la rémunération des salariés alors que le travail sera effectué pour un autre employeur, ce qui présente tout de même un inconvénient majeur, et une charge financière importante.

Solution 2 : Rupture du contrat de travail et embauche par mare Nostrum

Principes juridiques : La rupture du contrat de travail peut se faire à l'initiative du salarié ou de l'employeur. Le salarié qui démissionne rompt ainsi le contrat de travail à durée indéterminée. Il en assume, en principe, la responsabilité. Le salarié a la liberté de démissionner. Il peut le faire à tout moment (il doit néanmoins respecter un préavis,) sans procédure, sans motif et sans autorisation de l'employeur. Le licenciement peut avoir un motif économique ou un motif personnel, disciplinaire ou non disciplinaire. Tout licenciement, pour motif personnel comme pour motif économique, doit être fondé sur une cause réelle et sérieuse.

L'employeur doit respecter une procédure très précise.

Depuis la loi du 25 juin 2008 « portant modernisation du marché du travail », l'employeur et le salarié peuvent convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. Cette rupture conventionnelle du contrat de travail obéit à une procédure spécifique : entretien(s) entre les deux parties, homologation de la convention...

La conclusion du contrat de travail est soumise à des formalités déclaratives.

Application : il n'y a pas ici de cause réelle et sérieuse. Le licenciement n'est donc pas envisageable. On peut envisager une démission de Hirel voire une rupture négociée et l'embauche par mare nostrum.

Appréciation : Cette solution a l'avantage de régler les problèmes du lien de subordination et de la rémunération évoqués ci-dessus mais elle présente l'inconvénient d'être compliquée à mettre en œuvre (procédures à suivre), et d'être définitive : il faudra vérifier que le salarié ne veut pas revenir à Boulogne sur mer (ce que l'énoncé ne permet pas de savoir).

Solution 3 : Prêt de main d'œuvre

Principes juridiques : À but lucratif - Le prêt de main-d'œuvre à but lucratif est strictement interdit, sauf s'il s'inscrit dans le cadre de la réglementation du travail temporaire. Les employeurs contrevenants (cela concerne l'entreprise utilisatrice et l'entreprise qui met à disposition le personnel) encourent des sanctions pénales (emprisonnement de 2 ans et/ou amende de 30 000 €) (c. trav. art. L. 152-3 ; n. c. trav. art. L. 8243-1). Les entreprises, personnes morales, peuvent être reconnues coupables des mêmes faits.

À but non lucratif - Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif reste autorisé : une entreprise garde la possibilité de mettre un ou plusieurs de ses salariés à la disposition d'une autre entreprise, celle-ci prenant en charge la rémunération et les charges sociales afférentes aux salariés qui lui sont prêtés. Une telle opération est cependant soumise à certaines des conditions imposées par la réglementation sur le travail temporaire.

Contrats d'entreprise - Le contrat de sous-traitance ou d'entreprise consiste, pour une entreprise A, à réaliser pour une entreprise B une prestation de services ou la fabrication d'un bien, moyennant un prix convenu (c. civ. art. 1710). Les contrats d'entreprise ou de sous-traitance, qui sont des opérations à but lucratif, échappent à l'interdiction si le prêt de main-d'œuvre qu'ils envisagent n'est pas la seule prestation du contrat.

En ce cas, le prêt de personnel à titre onéreux doit être accompagné d'une prestation de services effective (le service d'entretien ou de maintenance informatique, par exemple) pour être licite.

L'opération ne doit, par ailleurs, occasionner aucun préjudice au salarié, ni avoir pour effet d'éluder l'application de la loi ou de la convention collective. Le paiement de l'entreprise B à l'entreprise A est fonction de la tâche réalisée et non pas uniquement du prêt de main-d'œuvre.

Les règles de droit commun sont applicables en ce qui concerne les rapports nés du contrat entre le prêteur de main-d'œuvre et les salariés prêtés. Toutefois, ceux-ci :

- bénéficient, pendant la durée du prêt, des mesures législatives, réglementaires et conventionnelles applicables à leur travail ;
- doivent être pris en compte dans les effectifs de l'entreprise à laquelle ils ont été prêtés ;
- peuvent faire présenter leurs réclamations individuelles et collectives concernant l'exécution du travail, pendant la durée du prêt, par les délégués du personnel de l'entreprise d'accueil.

Attention... Un contrat d'entreprise ayant pour objet principal le prêt de main-d'œuvre à but lucratif risque la requalification par les tribunaux en prêt de main-d'œuvre illicite sanctionné pénalement.

Application : Ici, le contrat de sous-traitance a pour objet l'exécution d'une tâche objective définie avec précision et résultant d'un savoir-faire de Nausicaa (l'aquariologie). Le prêt de personnel à titre onéreux sera accompagné d'une prestation de services effective et est donc licite. L'opération ne semble occasionner aucun préjudice au salarié, il faudra s'assurer que le paiement de Mare Nostrum à Nausicaa est fonction de la tâche réalisée et non pas uniquement du prêt de main-d'œuvre.

Appréciation : Il s'agit de la solution la plus adaptée au regard des inconvénients qui ont été dégagés plus haut.

Question 6

Appréciez les indicateurs utilisés pour mesurer la performance du service boutique.

Introduction :

Les indicateurs sont donnés dans le paragraphe 5 de l'annexe 4. Il faut les reprendre et les commenter.

Un indicateur est une information traitée et représentée sous une certaine forme. Il traduit un besoin. Les besoins en information sont exprimés dans les paragraphes 1.2 et 3 de la même annexe :

Ce que dit l'énoncé :

Vocation du poste :

« La vocation principale du service est de vendre au public une gamme de produits en rapport avec la mer. Les produits mis en vente doivent respecter l'éthique et la mission de NAUSICAÄ. Le résultat des

ventes génère des recettes supplémentaires permettant ainsi la mise en place d'activités non rentables à NAUSICAÄ. »

Objectif principal du poste :

- « réaliser les objectifs de ventes et de marges, en fonction des prévisions de fréquentation de NAUSICAÄ »
- « Veiller au bon fonctionnement de son service dans le respect des règles de NAUSICAÄ ».

Responsabilités (missions) : 13 tirets.

Problème à résoudre : les indicateurs permettent-ils d'assurer la finalité de NAUSICAÄ, l'objectif principal de la boutique et les missions du poste ?

Indicateur 1 : C.A. boutique / nbre de visiteurs

DÉCOMPOSITION DE L'INDICATEUR C'est l'ensemble des ventes exprimées en valeur et ramenées au nombre de visiteurs. Il rend compte des revenus du service boutique en fonction de l'affluence du centre.
EVOLUTION ATTENDUE L'idéal est d'obtenir un CA boutique qui augmente mais qui augmente plus vite que le nombre de visiteurs. Dans ce cas là, l'indicateur devrait augmenter.
PERTINENCE DE L'INDICATEUR PAR RAPPORT AUX MISSIONS - objectif : réaliser les objectifs de ventes → pertinent - mission : développer le chiffre d'affaires de la Boutique en fonction des objectifs de fréquentation de NAUSICAÄ. → pertinent - mission : être capable d'assurer les opérations de vente dans la Boutique → pertinent Limite : il faut être prudent et distinguer d'une part la hausse des ventes et d'autre part la hausse de la fréquentation. - si l'indicateur augmente, cela peut vouloir dire que les clients sont moins nombreux mais achètent davantage. C'est négatif pour le centre en terme d'image mais positif pour la boutique en terme de revenus. - si l'indicateur diminue, cela peut vouloir dire que le C.A augmente, ce qui est positif pour la boutique mais pas forcément optimal si la hausse du CA est plus lente que la hausse des visiteurs.

Indicateurs 2 et 3 :

Marge brute Boutique / nbre de visiteurs et Marge nette Boutique / nbre de visiteurs

DÉCOMPOSITION DE L'INDICATEUR Marge = CA - coûts supportés par l'organisation La marge brute prend en compte les impôts. La marge nette déduit les impôts que l'organisation a payés.
EVOLUTION ATTENDUE Lorsque l'indicateur est en hausse, un visiteur est plus rentable pour le centre. C'est positif en terme de revenus. Mais ce n'est pas forcément positif en terme de fréquentation.
PERTINENCE DE L'INDICATEUR PAR RAPPORT AUX MISSIONS - Objectif : réaliser les objectifs de marges, en fonction des prévisions de fréquentation de NAUSICAÄ → pertinent - Missions : la marge est indicateur synthétique de l'ensemble des missions liées au fait de faire des économies sur l'approvisionnement et la vente (gestion du stock, recherche de fournisseur, négocier les conditions d'achat)... L'intérêt de calculer la marge est de faire ressortir les gains résultant de l'activité. La marge nette offre un chiffre plus précis sur la contribution réelle du service au financement des activités de NAUSICAÄ. L'intérêt de ramener la marge au nombre de visiteur permet deux choses : - simplifier la valeur en la ramenant à un dénominateur commun : le visiteur. Le chiffre est plus parlant qu'une somme élevée sans comparatif. - prendre en compte les évolutions du nombre de visite. Un lien est fait entre la marge réalisée et l'affluence du site. Limite : la marge est un critère purement financier.

Or dans le choix de ses produits, le responsable boutique doit faire attention à ne pas focaliser ses efforts seulement sur le coût des produits et sur leur potentiel de vente. Il doit également veiller à ce que le produit soit respectueux de l'environnement en général et de la mer en particulier, qu'il ait un caractère pédagogique. Cette donnée n'apparaît pas.

Indicateur 4 : Taux de pénétration de la boutique

DÉCOMPOSITION DE L'INDICATEUR

Nombre de ticket clients de la boutique / nombre de visiteurs du centre

Nombre de tickets clients de la boutique = mesure de l'affluence de la boutique. L'indicateur permet de mesurer en volume le nombre de visiteur qui conclut sa visite par un achat en boutique.

EVOLUTION ATTENDUE

Une hausse plus rapide du nombre de tickets clients de la boutique que du nombre de visiteurs.

PERTINENCE DE L'INDICATEUR PAR RAPPORT AUX MISSIONS

L'achat peut constituer un souvenir, un cadeau et donc une marque de satisfaction du client. Il est un moyen de poursuivre la présence de NAUSICAÄ en dehors du centre.

C'est un critère pertinent eu égard à la finalité du Centre.

Limite : là encore, l'indicateur est relatif. Une baisse de l'indicateur peut être une déception pour la performance de la boutique mais une bonne nouvelle pour l'affluence du centre.

Indicateur 5 : Taux de démarque

DÉCOMPOSITION DE L'INDICATEUR

Calculé une fois par an lors de l'inventaire.

= stock réel – stock théorique

EVOLUTION ATTENDUE

Une valeur la plus proche de zéro.

Eviter les valeurs négatives signes de vols, détériorations ou disparitions du matériel ou des marchandises.

PERTINENCE DE L'INDICATEUR PAR RAPPORT AUX MISSIONS

- mission : optimiser la gestion des stocks → pertinent

- Utiliser l'ensemble des moyens à sa disposition pour optimiser la présentation des produits dans la Boutique → pertinent quoique la périodicité soit faible pour éviter les ruptures de stocks et l'approvisionnement des rayons.

Conclusion :

Les indicateurs étudiés sont pertinents pour étudier la rentabilité du service boutique et sa place en tant que source de revenus dans le fonctionnement de NAUSICAÄ.

Toutefois, le contrat service boutique tel qu'il est présenté ne fournit aucun indicateur clairement en lien avec la finalité de sensibilisation du public. Des indicateurs montrant le lien entre la mer et les produits n'apparaissent pas.

Les indicateurs proposés sont essentiellement financiers. Les indicateurs ne sont donc pas assez qualitatifs.

En outre, les indicateurs proposés ne couvrent pas toutes les missions énoncées dans le contrat d'objectif.

- Optimiser la présentation des produits dans la boutique
- Manager l'équipe boutique, par exemple

Question 7

Proposez des indicateurs complémentaires en gardant à l'esprit la mission du service. Justifiez vos propositions (sources d'information, destinataire, fréquence, périodicité...).

Par rapport aux responsabilités confiées et aux indicateurs donnés, on peut proposer d'autres indicateurs plus qualitatifs pour améliorer encore la mesure de la réalisation de la mission de NAUSICAÄ.

Il est évident que le candidat pourra proposer une grande panoplie d'indicateurs. On devrait pouvoir les classer en trois catégories.

-Les indicateurs sociaux sur l'organisation de la boutique (taux d'absentéisme, nombre de permanents, recours aux contrats précaires...). Ils s'appuient sur les responsabilités énoncées dans le contrat d'objectif mais ne présentent pas d'intérêt par rapport à la question. Ils sont essentiellement internes au service boutique. Ils servent donc surtout au responsable de la boutique.

-Les indicateurs économiques sur le fonctionnement de la boutique : ils complètent ceux de la question précédente. Ils s'appuient sur les responsabilités énoncées dans le contrat d'objectif. Exemple : coût moyen d'achat d'un objet, délais de réception et de mise en rayon des produits, Rupture chez les fournisseurs...
Ils sont pertinents car ils permettent d'améliorer la performance du service et donc de générer davantage de marge, mais ne résolvent pas directement le problème posé. L'apport de point doit être partiel.

-Les indicateurs « environnementaux » et qualitatifs sur la nature des produits vendus. Ils sont pertinents. Ils montrent l'implication de la boutique, activité normalement lucrative, dans une mission purement désintéressée. Ils montrent qu'elle participe activement à la diffusion de messages en complément des expositions. Ces indicateurs doivent être valorisés.

Nous ne revenons pas sur les indicateurs financiers vus à la question précédente.

Les indicateurs doivent être pertinents. Ils s'appuient sur les données du contrat d'objectif et sur l'organigramme pour justifier leur pertinence. Ils peuvent prendre plusieurs formes : volume, valeur, pourcentage, taux de croissance. Ils sont donc statiques, ou dynamiques, quantitatifs ou qualitatifs.

Objectif stratégique : vendre en optimisant les recettes tout en proposant des produits qui sensibilisent le public à la protection des océans.

	Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3	Indicateur 4
	CA des produits à message / CA total des ventes	Taux de croissance CA pduits à message en N / Taux de croissance CA global de N	Taux de croissance du CA du livre phare : Atlas Mondial de l'Océan	Nombre de T-shirts « défendons la mer » vendus
Nature de l'indicateur	Statique Répartition	Dynamique. Taux de croissance	Dynamique. Taux de croissance	Statique Quantitatif
Justification	Les produits à message contribuent concrètement à la mission de NAUSI-CAÄ à la différence des produits généralistes	L'évolution dans le temps est étudiée.	Ce livre véhicule l'image de NAUSI-CAÄ et de sa mission. L'indice symbolique.	Reversement de 1 € pour le Réseau océan mondial. La Boutique accomplit sa vocation : les ventes génèrent des recettes supplémentaires permettant ainsi la mise en place d'activités non rentables
Source de l'info	Rayon librairie, cahiers de la boutique, saisie sur le système d'information			
Destinataire	salariés du service Tableaux de bord	Tableaux de bord	Tableaux de bord Image Communication	Tableaux de bord Mission Réseau
Fréquence de MAJ	Tous les jours	Tous les jours	Tous les jours	Tous les jours
Périodicité	Mensuelle et bilan annuel			Mensuelle et annuelle

Les informations (Source, destinataire, fréquence et périodicité) sont complétées notamment par le paragraphe 4 de l'annexe 4.

Question 8

Réalisez le tableau de bord qui pourrait réunir de façon structurée l'ensemble des informations pertinentes pour le service boutique.

Sur la forme :

Le tableau rassemble ce que l'on retrouve classiquement dans un tableau de bord :

- Verticalement : objectif souhaité, résultat atteint, écart, analyse.
- Horizontalement : les indicateurs classés par catégories.
- Bien sûr, le titre du document

Sur le fond :

Les indicateurs repris sont ceux évoqués dans les questions précédentes par le candidat. Ils sont classés de manière pertinente :

- indicateurs qualitatifs conformes à la mission de NAUSICAÄ
- indicateurs économiques
- indicateurs sociaux

Réponse à valoriser :

Le contrat d'objectif propose des objectifs à atteindre pour l'année 2008 suite aux résultats de 2007 (annexe 4, paragraphes 6.2 et 7). Le candidat gagne des points s'il propose les indicateurs cités et ajoute dans le tableau les objectifs chiffrés du contrat d'objectif.

Si le candidat a proposé des indicateurs non pertinents dans la question précédente, il ne gagnera pas de points sur la forme. En revanche, il peut gagner des points sur la forme.

Indicateur	Objectif attendu	Résultat atteint	Ecart	Analyse
Mission de NAUSICAÄ				
- CA des produits à message / CA total des ventes				
- CA des produits dérivés « Sale temps sur la planète / CA total				
- Taux de croissance CA produits à message en N / Taux de croissance CA global de N				
- Taux de croissance du CA du livre Atlas Mondial de l'Océan				
- Nombre de T-Shirts « défendons la mer » vendus				
Performance boutique, H.T.				
- CA total de la boutique	983 000 €			
- CA / visiteur	2,21 €			
A moyen terme	2,5 €			
- Marge nette	259 200 €			
- Marge nette / visiteur	0,41 €			
A moyen terme	0,60 €			
- Dépense budget de fonctionnement	284 653 €			
Ambiance de travail				
Taux d'absentéisme				

Question 9

Décrivez une solution informatique qui permettrait une mise en place efficace de ce tableau de bord.

Sanctionner les candidats ayant une vision trop limitée des outils informatiques utilisés par les organisations de la taille de Nausicaä. Par exemple, prétendre qu'un tableur (Microsoft Excel ou OpenOffice.org Calc, pour ne citer qu'eux) suffirait ne constitue pas une réponse satisfaisante (même si elle a été développée sur deux pages).

Dans le même ordre d'idée, les candidats qui évoquent sans beaucoup plus de précisions qu'une base de données ferait l'affaire ont peut-être juste joué le jeu du « tiens, il n'y a pas de SQL cette année, mais il doit bien y avoir une base de données quelque part ! »...

La réponse attendue est celle du Progiciel de Gestion Intégré (PGI ou ERP [*Enterprise Resource Planning*] en anglais). C'est une réponse presque « téléphonée ». Il faudra donc valoriser les candidats qui savent en dire plus sur le concept de PGI (et donc défavoriser les candidats qui peuvent simplement énoncer l'acronyme).

Définition du PGI par le grand dictionnaire terminologique : « logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique ».

- Bonus possible pour ceux qui peuvent citer des PGI adaptés à l'activité de Nausicaä (IREC [cf. annexe 7], Satori [muséo], Tick'Boss, Agiirs, Orphéus, etc.) sans oublier les *leaders* de ce marché (SAP, Sage, Oracle [Peoplesoft], Microsoft [Dynamics]).

Décrire le fonctionnement du PGI :

- activités de vente (boutique, bar, restaurant, réservations, billetterie)
- maîtrise des stocks (approvisionnement, achats, etc.)
- production en « juste à temps » (édition de billets, etc.)
- coordination des services, normalisation de la gestion des ressources humaines.
- éviter les double-saisies.
- permettre la centralisation et l'uniformisation des restitutions d'information (statistiques, tableaux de bord, etc.)

On ne dépréciera pas les efforts des candidats qui se seront appuyés sur le schéma de l'annexe 7 pour construire leur description.

La question évoque une mise en place **efficace**. Valoriser les candidats évoquant les principales conditions requises pour cela :

- Bonne connaissance des processus de l'entreprise pour trouver ou développer un PGI parfaitement adapté.
- Formation des utilisateurs (cf. résistance au changement, mais aussi complexité de ce genre d'outils qui oblige à une immersion totale dans le produit pour en comprendre le fonctionnement et pour déterminer comment en tirer le meilleur).
- Accords avec les fournisseurs pour un éventuel échange de données informatisé.
- Solliciter un « consultant ERP », extérieur à Nausicaä et capable d'auditer l'organisation.
- Éventuellement, procéder à une remise à plat des règles de gestion de l'entreprise (BPR – Business Process Reengineering).

D. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

DROIT ET/OU ÉCONOMIE D'ENTREPRISE

1 - DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

Le candidat prépare son exposé pendant 30 minutes.

Sa prestation devant le jury se déroule en deux temps :

- 10 à 15 minutes d'exposé ininterrompu,

- 15 à 20 minutes d'entretien pendant lequel le candidat est interrogé sur des points de son exposé ou sur des aspects qui n'ont pas été.

Il est rappelé aux candidats que l'épreuve porte en premier lieu sur le droit, l'économie d'entreprise peut être concernée, mais pas systématiquement.

2 – LISTE DES SUJETS UTILISÉS POUR LA SESSION 2009

- La modification du contrat de travail
- La responsabilité sans faute
- Les contrats et le consommateur
- Le cadre juridique de la coopération interentreprises
- La durée du travail et le temps de travail
- La protection de l'acheteur à crédit
- Les principes fondamentaux du droit des contrats
- Liberté d'entreprendre et protection de la concurrence
- Le droit de la preuve
- Les droits individuels du salarié dans l'entreprise
- La loyauté dans les relations commerciales
- Le règlement des litiges
- La structure juridique de la petite entreprise
- Le juge et les contrats

3- RÉSULTATS

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=12	N>=12
Nombre de notes	15	9	10	6	24
Pourcentages	23,4 %	14,1 %	15,6 %	9,4 %	37,5 %

64 candidats ont été interrogés. 30 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 (39%). Un candidat a obtenu la note de 20.

La moyenne générale est de 9,78 (8,31 en 2008).

4. OBSERVATIONS DU JURY

LA FORME

Concernant l'exposé :

Les points positifs:

- Des efforts ont été remarqués au niveau de la structuration des exposés (introduction en quatre points, développement en deux parties, et conclusion) et de l'expression orale.
- La durée prévue de l'exposé est respectée.

Les points négatifs:

- Les exposés de mauvaise qualité sont souvent des exposés trop courts et caractérisés par une argumentation défailante.

Concernant l'entretien :

Les points positifs:

- Une majorité des candidats a démontré une réelle qualité d'écoute lors de l'entretien ce qui reste essentiel dans une épreuve où les qualités de communication font partie de l'épreuve.

Les points négatifs:

- Il subsiste, chez certains candidats, des lacunes en matière de communication. Un manque d'écoute active et des attitudes « agressives » sont parfois à déplorer.

LE FOND

Les candidats ont des connaissances de niveaux très variables allant de l'absence quasi-totale à une très bonne maîtrise des concepts. Les bons candidats ont pu mettre en valeur leurs connaissances et leur faculté d'analyse autant lors de l'exposé que de l'entretien.

Le jury a constaté, avec plaisir, que les conseils fournis les années précédentes avaient été suivis par les candidats, ce qui a permis une nette amélioration des résultats.

- critères d'évaluation

Le jury s'est fondé sur les critères d'évaluation suivants :

1. la maîtrise des contenus fondamentaux dans les différentes branches du droit,
2. la rigueur de la présentation de l'exposé,
3. l'aptitude du candidat à fournir des réponses pertinentes dans la phase d'entretien,
4. la capacité à communiquer et à développer de futures aptitudes à enseigner.

- conseils aux candidats

Le concours nécessite une maîtrise des concepts fondamentaux, des connaissances actualisées mais aussi une capacité d'analyse et, un recul sur la matière.

Les candidats doivent être capables de réfléchir sur l'utilité et le sens de la règle de droit.

Par ailleurs, ils doivent garder à l'esprit que les questions du jury doivent permettre d'affiner leur réflexion. Ils doivent éviter de camper sur leurs positions.

L'épreuve est une situation de communication : cela suppose un dialogue, une écoute active afin d'apporter des réponses pertinentes. Il faut donc développer la réactivité pendant l'entretien et garder une attitude dynamique et positive (à savoir ne pas évoquer son manque de connaissances en la matière ou dénigrer les formations suivies) même si le candidat a l'impression d'avoir échoué lors de l'exposé. L'évaluation porte effectivement sur les deux phases.

Le jury rappelle aux candidats qu'ils peuvent, s'ils le souhaitent, utiliser les outils de communication mis à leur disposition (tableau noir, tableau blanc...) lors de leur exposé.

Il faut, enfin, approfondir les connaissances dans des manuels universitaires.

ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET/OU D'ENTREPRISE

1 - DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

Le candidat dispose de 30 minutes pour préparer son exposé.

Face au jury, sa prestation se décompose en 2 temps :

- 10 à 15 minutes d'exposé ininterrompu,
- 15 à 20 minutes d'entretien pendant lequel le candidat est interrogé sur des points de son exposé ou sur des aspects qui n'ont pas été abordés.

2. LISTE DES SUJETS PROPOSÉS POUR LA SESSION 2009

- La dette publique dans les pays développés.
- Mondialisation et protectionnisme.
- Le fonctionnement du marché du travail en France.
- La prise de décision des dirigeants d'entreprise.
- Le chômage dans les pays développés, une fatalité ?
- La mondialisation est-elle une menace pour l'emploi ?
- Croissance et développement durable.
- La notion de risque dans les entreprises aujourd'hui.
- Les brevets, soutiens ou barrières à l'innovation ?
- Productivité et croissance.
- L'efficacité de la redistribution.

3. RÉSULTATS

Nombre de candidats interrogés : 21

La moyenne des notes est de 9,71 / 20

Les sessions précédentes faisaient apparaître les moyennes suivantes :

- 2005 : 09.45/20
- 2006 : 10.06/20
- 2007 : 09.81/20
- 2008 : 09.73/20

Les notes s'échelonnent de 5 à 19.

12 candidats, soit 57 %, ont obtenu une note supérieure ou égale à 10/20.

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N
Nombre de notes	3	4	2	6	6
Pourcentages	14,29 %	9,05 %	9,52 %	28,57 %	28,57 %

4. OBSERVATIONS DU JURY

Sur la forme

□ En général, les candidats ont présenté un exposé comportant une introduction avec accroche, définition des concepts, problématique et annonce de plan, un développement en deux parties et une conclusion.

Malheureusement, rares sont les candidats qui ont donné une définition valable des termes du sujet.

Pour la majorité des candidats, le temps imparti est dans l'ensemble bien respecté.

Cependant, les candidats ne doivent pas limiter leurs efforts à l'exposé et les poursuivre lors de l'entretien : de bons exposés ont été suivis d'un entretien médiocre, et inversement, certains exposés sans intérêt ont été rattrapés par un entretien satisfaisant.

Sur le fond

Le niveau des candidats est très hétérogène.

Un grand nombre de candidats ne maîtrisent pas les mécanismes et concepts de base.

Par exemple, confusion entre répartition et redistribution ; ainsi deux candidats estimaient que l'Etat était l'acteur clé de la correction des inégalités de revenus ; confusion entre déficit budgétaire et dette publique.

Une méconnaissance des modalités d'intervention de l'Etat (les candidats se limitent aux subventions) ; une méconnaissance de la propriété intellectuelle et de ses conséquences économiques.

Une erreur répandue consiste à expliquer tout phénomène économique par la situation actuelle alors qu'il s'agit de problèmes structurels récurrents et installés depuis des décennies.

Parmi les concepts clés non maîtrisés, on peut relever la productivité, les économies d'échelle, la propension à consommer, la rationalité...

Le jury a relevé que de nombreux candidats ignoraient les théories d'auteurs de référence tels que Keynes, Rostow, Schumpeter, Simon, March...

Fort heureusement, certains candidats (trop rares) ont su associer des connaissances étendues à une bonne communication et ont montré que l'on pouvait réussir brillamment cette épreuve à condition de s'y être préparé.

La réussite de cette épreuve orale d'économie ne se limite pas à une communication satisfaisante et le jury s'est inquiété des lacunes conséquentes au niveau théorique et conceptuel.

5. CRITÈRES D'ÉVALUATION

Le jury s'est fondé sur les critères d'évaluation suivants :

- la maîtrise des contenus fondamentaux (connaissance du sujet, définition des termes du sujet, culture économique)
- la rigueur de la présentation de l'exposé (structure, clarté du plan, problématique, précision du vocabulaire)
- l'aptitude du candidat à fournir des réponses pertinentes dans la phase d'entretien
- la capacité à communiquer et à participer à un dialogue ou à développer de futures aptitudes à enseigner.

6. CONSEILS AUX CANDIDATS

- Connaître les référentiels d'économie générale et d'économie d'entreprise de BTS.
- S'assurer d'une culture économique nécessaire avec des ouvrages universitaires. La (re)lecture de certains auteurs est vivement recommandée en économie générale, en théorie des organisations et en management. Il est impératif de maîtriser les théories des auteurs fondamentaux avant d'envisager l'étude d'auteurs plus marginaux.
- Lire régulièrement la presse économique spécialisée pour suivre l'actualité et les grands débats contemporains.
- Construire une problématique qui exprime les problèmes soulevés par le sujet.
- S'entraîner régulièrement à l'oral sur des sujets en temps limité afin de bien maîtriser le travail de restitution et de communication.
- S'entraîner à exposer clairement des concepts ou un raisonnement économique à l'oral

ÉPREUVE SUR DOSSIER

1 - DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

L'épreuve est définie par le BO spécial n°5 du 21 octobre 1993.

La durée de l'épreuve est de 45 mn dont 15 d'exposé et 30 mn d'entretien.

Le candidat présente un dossier construit à partir d'une situation empruntée à l'entreprise ou à partir de son expérience professionnelle qu'il estime exploitable dans l'enseignement de la spécialité (gestion administrative).

2 - RÉSULTATS

Les commissions d'interrogation ont entendu 85 candidats. La moyenne est de 10,58, contre 10,96 l'an dernier.

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6= N <8	8= N <10	10= N <12	N $\geq$ 12
Nombre de notes	14	10	11	11	39
Pourcentages	16.47 %	11.76 %	12.94 %	12.94 %	45.88 %

3 - OBSERVATIONS

Sur la forme

Les candidats connaissent pour la plupart les modalités de déroulement de l'épreuve. Les exposés sont généralement bien structurés mais quelques candidats ont encore quelques difficultés à respecter le temps qui leur est imparti, si bien que les examinateurs sont parfois amenés à leur demander de conclure.

L'expression orale est globalement correcte, le vocabulaire technique lié au métier d'enseignant est dans l'ensemble maîtrisé mais certains candidats adoptent en cours d'entretien un registre de langue trop familier.

Les candidats font globalement preuve d'écoute, de courtoisie et de réflexion lors de l'entretien.

Le dossier présenté par les candidats manque parfois de clarté. Il faut garder à l'esprit que les examinateurs découvrent le dossier lorsqu'ils le leur remettent. Le dossier est un support d'interrogation et sa mise en page doit faciliter la lecture et la compréhension des choix du candidat.

Sur le fond

Les candidats ont généralement le souci de transposer des situations professionnelles at-
trayantes pour les élèves et riches en possibilités d'exploitation pédagogiques.

Les séquences pédagogiques proposées par les candidats ne sont en revanche pas toujours pertinentes, pour plusieurs raisons :

- un manque d'ambition, ou à l'inverse un excès, ce qui amène les candidats à proposer des séquences inadaptées

- un décalage entre l'importance du point du programme traité et l'ampleur de la séquence pédagogique, cette dernière étant parfois disproportionnée et donc difficilement exploitable dans le cadre d'une progression annuelle.
- les candidats soulèvent souvent des transversalités sans proposer de pistes d'exploitation pédagogiques, voire sans même y avoir réfléchi.

Les commissions d'interrogation ont également remarqué un niveau de connaissance du système éducatif et de la filière STG globalement insuffisant. En effet, les candidats ont éprouvé des difficultés sur des thèmes comme la formation continue des enseignants ou le fonctionnement d'un lycée.

4 - CONSEILS AUX CANDIDATS

Le jury conseille aux candidats :

Au niveau du métier d'enseignant

- De tester ou de faire tester les séquences devant une classe,
- De bien s'informer sur le système éducatif, l'organisation d'un lycée, la voie technologique, les réformes en cours et sur l'actualité du système éducatif en général,
- De repérer les exigences et les difficultés du métier d'enseignant
- De faire preuve d'un minimum de réalisme quant à leur capacité d'adaptation aux exigences du métier pour un enseignant en début de carrière.

Au niveau du dossier et de l'exposé

- De bien lire l'ensemble des programmes de la série des Sciences et Technologies de la Gestion et des Brevets de techniciens supérieurs afin d'en mesurer les exigences et de mieux cibler les transpositions didactiques.
- De centrer la communication orale sur le contenu de la séquence pédagogique et sur la démarche retenue.
- De s'assurer du réalisme des propositions : horaire proposé, place de la séquence dans la progression pédagogique, capacité de compréhension des élèves, pertinence des activités proposées par rapport au programme et au niveau des élèves

Au cours de cette épreuve, il est essentiel que les candidats mettent en évidence non seulement leur sens de l'organisation et leur rigueur, leur capacité à travailler en équipe mais aussi leur dynamisme et leur motivation.

ÉPREUVE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

1 - DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

L'épreuve porte, dans le champ de la spécialité, sur la connaissance générale des problèmes de gestion qui se posent dans les entreprises, les technologies utilisées pour les résoudre et les évolutions perceptibles.

Le candidat dispose d'une heure pour préparer un exposé à partir d'une documentation fournie par le jury. Cette documentation consiste en un extrait d'article de presse d'une ou deux pages.

La prestation du candidat se décompose ensuite en deux parties :

- 10 à 15 minutes d'exposé sans être interrompu,
- 15 à 20 minutes d'entretien portant sur l'exposé lui-même ou sur d'autres aspects du sujet

La consigne de travail pour concevoir l'exposé est la suivante :

« Vous présenterez un exposé structuré répondant à une problématique que vous justifierez à partir de la documentation fournie.

Les connaissances mobilisées se situeront dans le cadre général du fonctionnement des organisations. Elles intégreront les technologies utilisées, leur mise en œuvre ainsi que les évolutions perceptibles. »

2 - RÉSULTATS

96 candidats étaient inscrits à cette épreuve, 85 ont été interrogés (11 absents) dont 9 candidats en entretien bilingue (5 en anglais, 2 en espagnol, 1 en allemand et 1 en arabe).

La moyenne des notes est de 10,15/20 (sensiblement identique à celle de 2008 : 10,11)

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	N>=12
Part relative	21,18 %	14,12 %	9,41 %	12,94 %	42,35 %

55,29 % des candidats ont atteint au moins la moyenne.

1. SUJETS D'ÉTUDE PROPOSÉS

Les sujets d'étude retenus portaient sur les thèmes suivants :

- les outils du KM (Knowledge Management) à l'heure du Web 2.0,
- des salariés nomades et hyperconnectés,
- le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) : l'outil anticrise des ressources humaines,

- le groupe Partouche parie sur son SIRH,
- sensibiliser et former grâce aux Serious Games (« jeux sérieux »),
- les réseaux sociaux mettent à plat les hiérarchies,
- la communication interne à l'aube de sa révolution,
- la dématérialisation des processus RH : un changement culturel dans la gestion des ressources humaines.

3 - CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les principaux critères retenus pour évaluer la prestation orale ont été les suivants :

- la maîtrise des contenus fondamentaux : connaissances sur le sujet, définition des termes, culture scientifique et technique
- la pertinence de la problématique dégagée de la documentation fournie
- la pertinence des connaissances mobilisées (références théoriques et pratiques) pour le développement de cette problématique
- la rigueur dans la conduite de l'exposé : structure, cohérence et clarté du plan, mise en évidence de l'essentiel, gestion du temps
- les capacités d'analyse et de synthèse
- la posture argumentative dans la phase d'entretien et la qualité de l'argumentation
- la gestion de la communication : éléments verbaux et comportements adaptés à la situation de communication ; implication, réactivité, force de conviction
- la participation au dialogue : écoute, compréhension des questions posées, pertinence des réponses
- la qualité de l'expression (registre de langage, vocabulaire, syntaxe)

4 - OBSERVATIONS

QUALITÉ DE LA PRESTATION

• ASPECTS POSITIFS :

Les différentes commissions d'interrogation ont fait ressortir des points positifs qui portent essentiellement sur la forme, l'approche de communication et le comportement.

LA FORME

Les exposés sont en général bien structurés avec :

- une introduction en quatre points :
 - un positionnement du thème abordé dans son contexte
 - une définition des concepts principaux
 - l'énoncé d'une problématique qui va conduire le développement
 - une annonce du plan suivi
- une argumentation souvent en deux parties
- une conclusion avec ouverture

Une forte majorité des candidats respectent les consignes de durée de l'exposé (10 à 15 minutes)

L'expression est globalement correcte et le niveau de vocabulaire satisfaisant.

L'APPROCHE DE COMMUNICATION

Les candidats montrent en général, une écoute, une aptitude au dialogue et une volonté de convaincre.

LE COMPORTEMENT

La bonne tenue des candidats et l'absence d'agressivité ou d'animosité ont été soulignées par les jurys. Les entretiens sont cordiaux et les candidats courtois.

- ASPECTS NÉGATIFS :

Les différentes commissions d'interrogation ont noté des points négatifs qui portent essentiellement sur le fond.

LORS DE L'EXPOSÉ :

Les points négatifs suivants ont été avancés :

- la présentation d'une problématique rarement intéressante et formulée sous forme de questions successives ; le plan de l'exposé n'étant souvent qu'une reprise calquée des questions qui composent la problématique
- une mauvaise analyse préalable du texte proposé, que le candidat cherche à compenser par la proposition d'une problématique très large qui lui permet le placage de connaissances « passe-partout »

LORS DE L'ENTRETIEN

Les jurys ont également observé :

- des connaissances scientifiques et techniques insuffisantes qui conduisent un grand nombre de candidats à paraphraser le document fourni et handicapent l'argumentation ou encore la force de conviction par absence d'arguments
- une connaissance des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peu approfondie par manque de curiosité scientifique et technique mais aussi par manque de pratique de l'outil

Deux profils de candidats se dessinent alors :

- ceux qui disposent d'une culture de l'entreprise ou du monde professionnel et qui sont au fait des problématiques liées aux TIC et à leur impact en terme de management
- ceux qui n'en ont qu'une vague connaissance sans cerner leur implication dans un contexte professionnel

De ce fait, un nombre important de problématiques proposées demeure trop large au regard des thèmes abordés dans les sujets proposés.

- OBSERVATIONS SPÉCIFIQUES AUX ENTRETIENS BILINGUES

Si certains candidats semblent méconnaître les modalités de l'épreuve et surpris que le jury conduise un entretien en langue vivante étrangère, pour la majorité, les conditions de l'épreuve sont connues (présentation en français et entretien dans la langue étrangère retenue).

Les exposés présentés sont, en général, structurés et présentent une problématique. Le temps est correctement géré.

L'exploitation du texte est d'autant plus réussie que le niveau de langue permet une expression aisée.

La difficulté réside pour le candidat dans le fait de devoir prouver la qualité de sa communication en langue étrangère et sa maîtrise des contenus scientifiques et techniques qu'il doit aussi développer dans la langue étrangère. Or les connaissances scientifiques et techniques sont souvent trop superficiellement démontrées alors qu'elles restent au cœur de l'épreuve.

5 - CONSEILS AUX CANDIDATS

Les jurys recommandent aux candidats :

POUR UNE MEILLEURE MAÎTRISE DES CONTENUS FONDAMENTAUX ATTENDUS DANS CETTE ÉPREUVE :

- d'approfondir leur connaissance des domaines de gestion des organisations, de l'information et de la communication
- de travailler les connaissances théoriques et les références aux auteurs pour approfondir des concepts tels que l'apprentissage organisationnel, les résistances au changement, la théorie des coûts de transaction et ainsi donner de la consistance à l'exposé
- de mieux tenir compte de la réalité et de l'actualité des organisations afin de pouvoir fonder l'argumentation sur des exemples concrets
- d'assurer une veille technologique et informationnelle axée sur la consultation de revues et sites spécialisés afin de se tenir informé des nouveautés organisationnelles et technologiques
- de multiplier les expériences en milieu professionnel afin de prendre du recul sur l'organisation des entités ainsi que sur la mise en place et l'utilisation des TIC

POUR UN EXPOSÉ DE QUALITÉ :

- d'articuler davantage les connaissances autour de la (ou des) problématique(s) soulevée(s) par le texte
- de s'exercer à définir différentes problématiques à partir de sujets classiques
- d'éviter l'empilement des connaissances et de construire un exposé qui respecte l'aspect scientifique et technique de l'épreuve
- d'aller au-delà du souci de structurer correctement l'exposé, un exposé structuré ne suffit pas
 - un exposé de qualité exige :
 - de bien exploiter la documentation fournie et de porter une attention particulière à son titre, porteur de sens
 - de bien comprendre et de cerner le sujet
 - de dégager son intérêt et ses enjeux
 - de penser à définir les termes clés
 - de formuler une problématique pertinente et justifiée par rapport au texte proposé
 - de choisir un plan approprié qui doit permettre de progresser dans la résolution du problème posé
- de s'approprier les vocabulaires et les termes spécifiques au domaine scientifique

POUR UNE COMMUNICATION RÉUSSIE :

- de montrer de la spontanéité, de la réactivité, de la vivacité d'esprit, de l'enthousiasme
- de veiller à ce que l'entretien ne devienne pas un interrogatoire mais que l'ampleur donnée aux réponses apportées permette un véritable entretien

CONSEILS SPÉCIFIQUES AUX CANDIDATS EN ENTRETIEN BILINGUE :

- Connaître les modalités de l'épreuve (exposé en français à partir d'un texte en langue vivante étrangère, entretien dans la langue vivante étrangère)
- Être vigilant quant au choix de la langue étrangère lors de l'inscription
- Avoir une réelle aisance dans le maniement de la langue étrangère et le vocabulaire lié à la discipline
- Ne pas oublier que le fait de choisir la langue étrangère n'exonère pas de maîtriser les contenus qui demeurent prioritaires par rapport à l'utilisation de la langue ; à cet effet, maîtriser les domaines scientifiques et techniques (Management des organisations, gestion des ressources humaines, TIC...) en Français et l'argumentation des connaissances en langues étrangères
- Montrer une ouverture d'esprit et une connaissance de l'environnement international
- Dans le cadre de la préparation à l'épreuve, lire la presse étrangère à travers les sites internet proposés, à titre d'exemples, par BBC News, The New York Times, International Herald Tribune, The Economist, Time Magazine, The Times, The Guardian... notamment dans les rubriques suivantes : business, companies, technology and science...

6 - BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Encyclopédie de gestion - Economica (3 volumes)
- Management des organisations - Théories - Concepts - Cas de Jean-Michel PLANE - Dunod
- Ressources humaines et gestion des personnes - Jean-Marie PERETTI - Vuibert
- La fonction Ressources Humaines - Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL, Martine MOULE - Dunod
- E-management - Laurent MAGNE, Olivier LAGREE - Dunod
- Pratique de l'analyse fonctionnelle - Roert TASSINARI - Dunod
- Méthodes et outils pour la gestion des connaissances - Une approche pluridisciplinaire du Knowledge Management - Joanna GOLEBIOWSKA, Rosé DIENG, Olivier CORBY, Fabien GANDON, Alain GIBOIN, Nada MATTA, Myriam RIBIERE - Dunod
- Systèmes d'information - le point de vue des gestionnaires - Jean-Louis PEAUCELLE-Eyrolles
- Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ? - Henri ISAAC, M. KALIKA, M. Ledru, E. JOSSERAND, C. BEYOU - Editions liaisons.
- La nouvelle communication - Alex MUCCHIELLI - Armand Colin
- La psychologie sociale - Gustave-Nicolas FISCHER - Seuil
- Anthropologie de la communication - Yves WINKIN - Seuil
- Le management, voyage au cœur des organisations - H. MINTZBERG - Ed d'Organisation
- Manager la connaissance dans l'entreprise - J.Y. PRAX - INSEP Editions
- Théorie des organisations - J. ROJO - ESKA
- Le Management des savoirs - J.C. TARONDEAU - Editions PUF
- Manager avec les ERP - Jean Louis LEQUEUX - Editions d'Organisation
- Gestion de projets - Robert BUTTRICK - Village Mondial
- La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication - Slimane ALLAB, Dominique TALANDIER, Nicolas SWYNGEDAUX - Economica
- Des revues professionnelles : l'Usine Nouvelle, Management, l'Entreprise, 01 Informatique, Journal du Net...

Sensibiliser et former grâce aux Serious Games

01 Informatique – 19/03/2009

FORMATION. Cousines directes des jeux vidéo, ces applications investissent de plus en plus le monde professionnel. Un phénomène que ne peuvent plus ignorer les directeurs informatiques.

Les *serious games*, ou jeux sérieux, sont apparus au début des années 2000 mais ont mis quelques années à percer en France. Et, aujourd'hui, on compte plusieurs dizaines de ces applications qui concernent des secteurs aussi variés que la banque, la santé, le commerce ou la sécurité. Mais que recouvre ce terme de *jeux sérieux*, fleurant bon l'oxymore imaginé par quelques professionnels du marketing ? Il s'agit en fait d'une application informatique qui combine un objectif sérieux (entraînement, apprentissage, enseignement...) avec des éléments ludiques issus du jeu vidéo ou de la simulation informatique.

Un bon rapport utilité/prix

Le concept existe depuis longtemps, notamment chez les militaires. Car ceux-ci ont fait de la simulation un outil clé de leur entraînement. Aux Etats-Unis, pays où ces jeux sérieux sont les plus répandus, ce sont les investissements massifs de l'armée qui ont favorisé le développement de cette industrie. Pour franchir les portes des entreprises françaises, ces jeux ont dû se débarrasser de leur image péjorative – jouer ne peut pas être sérieux – ainsi que des freins techniques limitant l'ambition et l'originalité des applications. « *Aujourd'hui, les jeux sérieux bénéficient de tout le savoir-faire engrangé par l'informatique en général et par les jeux vidéo en particulier : les moteurs 3D, la simulation, l'intelligence artificielle...* », explique Stéphane de Buttet, chef de projet chez Ardi Numérique.

Autre avantage : il est de moins en moins nécessaire de disposer de postes de travail puissants. « *Nous ne réalisons que des applications accessibles depuis un navigateur internet avec un plugin Flash* », explique Michel Gérard, PDG de Conscio Technologies. Un choix qui limite la sophistication des produits, mais permet un déploiement facile et rapide, « *surtout quand il faut les installer sur 40 000 postes* », précise Michel Gérard.

A ces détails techniques et matériels s'ajoute l'évolution sociale des entreprises. L'arrivée de jeunes collaborateurs ayant grandi avec internet et des jeux de simulation tels que *Flight Simulator* ou *Simcity* rend en effet plus facile l'intégration de ces outils dans le monde professionnel. Le jeu sérieux attire également les entreprises en raison de son rapport utilité/prix. Ces applications sur mesure entraînent certes des coûts de développement un peu élevés (les projets s'échelonnent de 50 à 150 000 euros), mais le gain par rapport à des ressources humaines (formateurs, répétiteurs...) ou matérielles (remplacement de certains exercices sur le terrain pour les pompiers ou dans le domaine du transport) nécessaires pour accomplir la même mission est très vite perceptible. Enfin, l'arrivée progressive de jeux packagés devrait permettre de faire baisser les tarifs et ouvrir ce marché aux PME-PMI qui sont encore peu nombreuses à s'intéresser à ce type de logiciels.

Un marché encore naissant

En effet, même s'il est promis par l'Idate à un bel avenir, le domaine des jeux sérieux reste petit. « *C'est un marché émergent, très dispersé et avec beaucoup de petits acteurs qui viennent la plupart des jeux vidéo. Principales prescriptrices, les grandes entreprises s'interrogent sur la pertinence du concept et surtout sur la viabilité de ces fournisseurs* », précise Laurent Marchand, consultant du cabinet d'analystes. Faudra-t-il alors que le marché se consolide et soit contrôlé par les grands éditeurs de jeux vidéo pour permettre son décollage ? Laurent Marchand ne pense pas que des éditeurs tels Ubisoft et autres Activision se lanceront vraiment sur ce créneau car « *celui-ci ne s'intègre pas dans leur modèle économique. Il est vertical, professionnel, sur mesure et ne se facture pas sous forme de licence* ». Des phases de consolidation auront lieu, mais il est difficile de dire quels acteurs vont vraiment émerger. L'arrivée de géants de l'informatique comme IBM ou de grands consultants (Pricewaterhousecoopers) risque en effet de modifier la donne.

En attendant, le marché évolue et touche un nombre croissant de secteurs d'activité (tourisme, banque, monde médical, militaire...) et de fonctions transversales de l'entreprise. Certes, le e-learning représente encore plus de 50% des applications. Mais le concept a de plus en plus d'adeptes dans les départements ressources humaines (par exemple pour la gestion des évaluations par les managers), sécurité (informatique, incendie...), marketing (lancement d'une campagne produit) et commerciaux (service clients).[...]

Certains experts estiment qu'à mesure qu'ils vont se sophistiquer, les jeux sérieux – à l'image des blogs et autres applications collaboratives eux aussi présents en entreprise – pourraient bien être récupérés par les DSI et devenir un élément à part entière du système d'information. Ne serait-ce que parce que le jeu sérieux devra souvent être intégré à un LMS (système de gestion de la formation) et, au fil du temps, évoluer comme toute application.

Les réseaux sociaux mettent à plat les hiérarchies

« Ici, le mail et la messagerie instantanée sont dépassés. Tous les messages passent désormais par Facebook et Twitter ». « Ici », c'est en Californie, et le personnage qui ringardise en deux mots les « bonnes vieilles » pratiques de communication des entreprises, c'est Georges Nahon, directeur général du centre Orange Labs de San Francisco. Ce Français a été chargé par l'opérateur de télécoms d'étudier les innovations qui émergent dans ce laboratoire géant qu'est la Californie. Et déjà il constate : « Aux Etats-Unis, l'introduction de Facebook dans les entreprises est accompagnée par les DRH. Leur objectif : faire du partage de connaissances ». Partage de connaissances, intelligence collective, travail collaboratif sont l'essence du Web 2.0 et résument les enjeux auxquels seront confrontées les entreprises demain. Popularisé par des réseaux sociaux comme Facebook, Daily motion, LinkedIn ou Twitter, le Web 2.0, où tout le monde interagit, envahit peu à peu le monde du travail. « Jusqu'ici les entreprises ont beaucoup travaillé à la construction de leur système d'information. Demain, l'enjeu sera de construire le bon système de relations avec ses salariés, ses clients, ses partenaires pour faire émerger cette intelligence collective et la transformer en vecteur de croissance », note Carlos Diaz, PDG de BlueKiwi, start-up spécialisée dans les réseaux sociaux.

En France, les entreprises à l'heure du 2.0 commencent à intégrer les réseaux en autorisant ou en créant des blogs, des wikis, des communautés sur Facebook. IBM fait partie des pionniers. Il a mis en place, en 2005, une plate-forme baptisée Think Place. Cette boîte à idées mondiale est à présent utilisée par 150 000 salariés (sur 380 000). Le groupe informatique mise sur la montée en puissance du micro-blogging (sorte de Twitter à usage professionnel) et expérimente les jam-sessions, discussions en ligne réunissant plusieurs milliers de participants, collaborateurs, mais aussi clients et partenaires, pour faire remonter les innovations de demain. Alstom, via son université, cherche à promouvoir l'idée de communauté de métiers auprès des salariés, dans le dessein de les faire échanger sur leurs pratiques. De son côté, SFR a tourné la page de l'intranet plan-plan. Avec MySFR, l'opérateur de téléphonie mobile s'est doté d'un mini-Facebook où chacun peut indiquer son profil, poser des questions et proposer des idées. Après un an de fonctionnement, l'outil entre doucement dans les usages.

« Le blog a très bien fonctionné au moment de la fusion avec Neuf Cegetel. Pour ce qui est de l'annuaire, certains collaborateurs hésitent encore à renseigner leur profil. Ils attendent de voir si l'outil va être utilisé et comment. Nous devons aussi imaginer le système de reconnaissance à accoler à la boîte à idées, sinon elle ne fonctionnera pas », explique S. Roussel, le DRU.

Ces nouvelles règles de partage de l'information ne vont pas sans poser de problèmes aux entreprises. À commencer par la fin des hiérarchies, qui va transformer considérablement les organisations. Blogs, wikis et autres outils collaboratifs se jouent des organigrammes. « Tout le monde peut prendre la parole et est traité sur un pied d'égalité, du président au salarié lambda », souligne N. Turbé-Suetens, animatrice d'un groupe de travail sur les nouvelles technologies. Pour le salarié, il s'agira d'exister dans ces réseaux et communautés ».

Les équipes de projets ne s'organiseront plus au sein d'un service mais sur la base des compétences recherchées, qu'elles se trouvent dans l'organisation ou en dehors. « Toute la difficulté sera de bien gérer les aspects de la sécurité informatique », admet W. Chouki.

Hypertendues lorsqu'il s'agit de sécuriser leur environnement informatique, certaines entreprises interdisent déjà l'accès à Facebook à leurs salariés par souci de sécurité et de productivité. C'est oublier qu'un simple téléphone portable permet d'être connecté en permanence grâce aux bornes Wi-Fi. M. Mokrani, coauteur d'un mémoire sur l'entreprise 2.0 et coordinateur du redéploiement externe chez DHL, parle de la relation schizophrénique que développe l'entreprise au Web 2.0.

Par Anne-Cécile Geoffroy et Florence Pluybareau. Liaisons sociales magazine / mars 2009

LE SIRH : L'OUTIL ANTICRISE DES RESSOURCES HUMAINES

Externalisation de processus RH, dématérialisation des formations, réseaux sociaux... Autant de thèmes abordés lors du salon Solutions RH 2009.

Les systèmes d'information en ressources humaines couvrent une palette fonctionnelle et de services de plus en plus étendue. D'un point de vue stratégique, l'externalisation RH constitue souvent une belle entrée en matière pour réduire les coûts.

L'externalisation RH : oui, mais avec précaution

Dématérialisation des processus RH, essor des SIRH, enjeux des réseaux sociaux au service de l'entreprise... Autant de thématiques passées par les 21 conférences du salon. Quatre d'entre elles ont d'ailleurs abordé les aspects liés à l'externalisation des processus RH (paye, GRH...).

Une problématique de premier plan au regard des derniers chiffres publiés par le cabinet Markess. Ce dernier faisant état d'une croissance de 10,1% par an du marché de l'externalisation des applications et processus RH en France entre 2008 et 2010 (à 1,17 milliard d'euros de revenus).

Mais alors que les gains - en particulier financiers - apparaissent alléchants, certaines précautions à prendre demeurent. "Un responsable RH peut être très bon dans la gestion directe de son SIRH mais beaucoup moins dans le passage de témoin à un tiers. Il ne faut pas sous estimer ce passage du faire au faire faire, car l'expérience montre que c'est souvent un point d'achoppement d'un projet d'externalisation RH, a prévenu Jean-François Rochaix, directeur business consulting d'HR Access.

De la place des réseaux sociaux à la dématérialisation des formations

Pas moins de 45 ateliers se sont tenus lors du salon Solutions RH 2009, permettant de s'initier ou d'approfondir des thématiques tels que la place des réseaux sociaux d'entreprise dans le développement et la fidélisation des talents ou des enjeux autour de la dématérialisation des documents au sein du service formations.

Un bon moyen en tous cas de glaner quelques précieux conseils, comme dans celui consacré aux moyens de former efficacement ses employés au e-learning : "lors de la mise en place d'une première session d'e-learning, il est indispensable de privilégier la simplicité et d'accompagner les utilisateurs. Leur proposer des outils de pointeur ou de surligneur doit se faire au début dans le cadre d'une démarche pédagogique", a ainsi lancé David Leborgne, responsable des ventes grands comptes chez Cisco-WebEx.

Le SIRH est l'épine dorsale fédératrice de la fonction RH

La brique de base implémentée dans le cadre d'un projet SIRH a été la paie, celle que tout le monde attendait. Mais d'autres briques additionnelles viendront s'y greffer comme celles de la gestion des absences, des entretiens d'appréciation, des reportings à la fois stratégiques et opérationnels, des simulations de masse salariale... Après avoir démarré ce projet il y a deux mois, nous avons pour ambition de déployer au printemps des outils collaboratifs pour permettre aux salariés et managers d'accéder à la gestion des congés, aux données administratives, et puis, à compter de juillet 2009, des outils de gestion de notes de frais, de formation et de gestion des compétences.

Le nerf de la guerre, c'est d'avoir pu compter sur une bonne gestion de projet, avec des fonctions régaliennes solidaires entre elles : DRH, DSI mais également DAF. Car on s'est rendu compte des liens évidents entre les systèmes RH et comptable, au travers de la paie notamment. La DSI, qui a quelque part joué le rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage du DRH, a été très importante.

JDN solutions - mars 2009

4 étapes à maîtriser pour mettre en place un outil de GED

[...] L'objectif d'un projet de GED est de parvenir à constituer un référentiel de l'ensemble des documents pertinents pour l'entreprise et ce, pour répondre à un objectif plus global : optimiser ses processus métiers en traitant une seule fois l'information (quelle que soit la source) et en la mettant à disposition au bon moment aux bonnes personnes. [...]

La GED est traditionnellement présentée en 4 étapes : l'acquisition, la gestion, le stockage et la diffusion des documents :

- **L'acquisition de documents** résulte d'un processus automatique ou humain (numérisation ou création de document) visant à créer, enregistrer, classer et indexer le document électronique. [...]
- **Les opérations de gestion** recouvrent tout ce qui se passe sur le document après sa création : la sécurité et les droits d'accès [...], l'administration proprement dite (modifications des métadonnées liées à l'attribution et la localisation du document), la variation du document qui concerne la modification sans incidence sur le contenu informationnel [...] et l'évolution du document qui concerne la modification avec incidence sur le contenu informationnel pour coller à la réalité.
- Plusieurs enjeux sont liés [au **stockage des documents**], notamment la notion de conservation visant à maintenir dans le temps la disponibilité d'un document. Cela induit une notion de durée indissociable du sort final du document : archivage prolongé, révision ou destruction. [...]
- La dernière étape identifiée traite du processus de restitution des documents. **La diffusion des documents** peut se faire via l'internet ou l'intranet. 2 modes de transmission sont possibles : le mode pull et le mode push.

Si passer au travers de ces 4 étapes est indispensable pour mettre en place un outil de GED, elles ne suffisent pas pour mener à bien un projet de GED. En effet, un tel projet ne se cantonne pas au simple choix d'un outil ; c'est avant tout la mise en œuvre d'une méthodologie de travail. Comme pour la plupart des solutions techniques, c'est la mise en œuvre efficace de cette méthodologie qui est le garant de la valeur ajoutée d'une solution de GED [...]. Pour être correctement appliquée et efficace, toute solution de GED nécessite que l'on consacre un budget d'accompagnement et de mise en œuvre, que l'organisation soit impliquée à tous les niveaux, décisionnel comme opérationnel afin d'anticiper les effets d'un passage à une gestion électronique des documents sur les processus de l'entreprise (risque d'un doublement des processus et des chaînes de travail, dédiés tantôt au document papier, tantôt au document électronique) et de traiter les enjeux liés également à la pérennité, l'intégrité, la sécurité et la traçabilité des informations.

L'analyse préalable des impacts d'un tel projet aboutira peut-être à repenser le périmètre de la dématérialisation prévue ou, au contraire, d'inscrire le projet dans une démarche plus globale, l'ECM (Enterprise Content Management qui implique la GED, la gestion de contenu web, le travail collaboratif, le workflow - la circulation des documents et leur traçabilité).

D'après l'article « 4 étapes à maîtriser pour mettre en place un outil de GED », www.journaldunet.com, 11/01/2008

Les outils du KM à l'heure du Web 2.0

Dominique Filippone, Journal du Net 24/07/08

Des widgets sémantiques aux tags, en passant par les flux RSS et les blogs / wikis, la gestion des connaissances se découvre une seconde jeunesse. L'intégration au SI reste toutefois une priorité. Peut-on être à la fois populaire et mal-aimé ? Très certainement, surtout si l'on est un outil de Knowledge Management (KM), à en croire les résultats publiés dans l'enquête *Management tools and trends 2007* menée par le cabinet Bain & Company. Alors que le taux de pénétration des outils KM dans les entreprises avoisine les 70%, on découvre une paradoxale insatisfaction de la part des utilisateurs qui les placent loin derrière ceux de la gestion de la relation client (CRM) et de la gestion de la chaîne logistique (SCM), mais aussi - tout de même - devant les blogs "corporate". Pourtant, l'arrivée des technologies et fonctionnalités Web 2.0 pourrait bien jouer le rôle de nouveau chevalier blanc, et du coup revigorer le moral d'utilisateurs en proie à de profondes désillusions.

"En étant centrées sur l'utilisateur et non plus sur la tâche ou les processus, les technologies Web 2.0 rendent à l'utilisateur une place centrale dans le dispositif de gestion des connaissances de l'entreprise, en leur permettant de ne plus subir le KM mais au contraire d'y contribuer fortement", souligne ainsi Imed Boughzala, vice-président du club gestion des connaissances et maître de conférences au département systèmes d'information de l'INT. [...] Une tendance qui a amené les éditeurs de solutions KM (Arisem, Elikya, Mondeca, Vedalis...) à surfer naturellement sur la vague 2.0, en proposant un nouvel éventail de fonctionnalités à consonance désormais plus que familière : plates-formes de blogs/wikis, gestionnaire de flux RSS, widgets sémantiques, tagging...

Autre considération à prendre en compte pour recoudre le lien déchiré entre les utilisateurs et leurs outils de gestion des connaissances : décloisonner l'application KM en optimisant l'intégration de la solution au SI de l'entreprise et à ses différentes applications métiers. Une évolution qui pousse l'entreprise à actionner au choix 2 leviers d'action. A savoir : soit faire appel à des applications (ERP, CRM, SCM, portails...) embarquant nativement des fonctionnalités KM, soit à personnaliser sa solution de gestion des connaissances afin qu'elle puisse s'ouvrir aux autres bases de données de l'entreprise.

"Alors qu'il y a encore quelques années, un outil KM pouvait être considéré comme une véritable boîte noire, ayant sa propre base de données ; aujourd'hui, un outil KM 2.0 repose plus sur un moteur de gestion de connaissances connecté aux autres applicatifs du SI sur lequel on vient greffer une interface utilisateur", précise Cédric Tremintin, directeur du pôle collaboratif au sein d'Umanis. Plus flexibles, les outils KM 2.0 se montrent aussi davantage personnalisables, en n'oubliant pas de faire la part belle aux possibilités de co-édition de documents, de gestion de l'e-réputation ou encore aux annuaires dynamiques allant jusqu'à faire tinter les cloches de la gestion des connaissances collaboratives. Un postulat qui fait mordre la poussière au modèle de communication et d'échange d'informations pyramidal traditionnel *bottom-up*, enraciné jusqu'à présent dans nombre d'entreprises. Et qui fait du même coup basculer le KM dans une nouvelle dimension.

"Le KM 2.0 est soutenu par une convergence entre différentes approches dépassant le cadre de la gestion des connaissances pour rejoindre celui de la GED, du collaboratif, de la gestion des médiathèques, des workflow et du BPM qui amène les entreprises à moins parler de KM que de gestion collaborative de contenus", analyse Patrick Michels, P-DG de Knowings.

(*) Knowledge Management : Gestion des connaissances

Le groupe Partouche parie sur son SIRH

Le casinotier Partouche se dote d'un SIRH afin d'harmoniser ses pratiques et services dans l'ensemble de son réseau.

Les jeux sont faits pour le groupe Partouche. Avec, pour toile de fond, la chute généralisée du chiffre d'affaires des casinos (celui du groupe a chuté de près de 6 % fin 2008), le leader du marché national français mise gros sur son SIRH.

L'enjeu : uniformiser la gestion de son personnel, 5 700 salariés, répartis dans une cinquantaine d'établissements de jeu, des restaurants, des hôtels, des golfs et des centres thermaux.

Un système évolutif

Afin d'assurer le pilotage d'ensemble de la fonction RH de ces entités indépendantes, la holding poursuit, depuis avril 2008, la mise en place de la solution Sigma-RH.net, développée par l'éditeur éponyme. Dans le choix de l'application, Benjamin Castaldo, DRH du groupe, a privilégié la solution lui permettant de concilier la diversité des besoins au sein de ses casinos : « Nous avons sélectionné un système généraliste et évolutif : le plus grand dénominateur commun pour nos filiales, des PME dont les effectifs varient entre 50 et 400 collaborateurs. »

Les équipes RH centrales disposent, aujourd'hui, d'un outil de reporting social qui leur permet de bénéficier d'une vue globale et instantanée de toutes les sociétés du groupe. Au siège, la direction accède maintenant à toutes les données RH consolidées. Selon le directeur, les utilisateurs jugent très utiles les états personnalisés et rapports automatisés ainsi que le système d'alerte paramétrable permettant d'avertir de nouveautés législatives ou d'échéances (fins de périodes d'essai, de CDD, visites médicales...).

Affiner la gestion des compétences

Avec le premier de ses modules exploitables, le groupe dispose d'une vision générale du traitement de la formation. « Le système doit nous permettre d'affiner la gestion des compétences et d'améliorer les process de promotion interne », déclare Benjamin Castaldo. Soucieux d'offrir la même qualité de service dans chacun de ses casinos, le DRH s'appuie en effet sur l'outil pour homogénéiser les compétences de ses salariés dans les différents domaines d'activités : croupiers, agents de sécurité, employés d'hôtellerie-restauration...

Lors des entretiens d'évaluation, mis en place pour l'occasion, le logiciel simplifie le choix de la formation adéquate en indiquant, par exemple, l'éventuel écart entre les compétences requises pour un poste et celles du salarié.

Elaboration de plannings complexes

Autre pierre angulaire du SIRH, la partie gestion des temps et des activités (GTA) devrait être installée très prochainement. « La GTA permettra un meilleur suivi des heures supplémentaires et sécurisera la paye, d'un point de vue juridique », souligne le DRH. Aux yeux de Benjamin Castaldo, l'un des atouts majeurs du logiciel réside dans sa simplicité d'utilisation. L'outil devrait ainsi optimiser l'élaboration de plannings complexes, compte tenu de la variété des temps de travail dans l'entreprise : horaires individualisés ou collectifs, annualisés, cycliques ou hebdomadaires.

Module complémentaire

Le gain de temps sur d'autres tâches, comme la réalisation des bilans sociaux, devrait aussi être apprécié, en particulier par les comptables ou les gestionnaires de paye en charge des RH dans certaines sociétés du groupe. L'installation de l'outil s'accompagne, d'ailleurs, d'une réflexion organisationnelle afin d'identifier les postes de professionnels RH manquants dans les établissements.

A terme, un dernier module de gestion de la santé et la sécurité au travail viendra compléter le système. Cet outil devrait, notamment, faciliter l'édition du document unique. Pour Benjamin Castaldo, il est important de ne pas se créer des besoins artificiels en choisissant les fonctionnalités du logiciel. Une manière, aussi, de limiter les dérives budgétaires d'un projet d'informatisation. Pari que le DRH estime avoir réussi.

José Garcia Lopez

Entreprise & Carrières, 17/03/2009