



Secrétariat Général

Direction générale des
ressources humaines

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Sous-direction du recrutement

Concours du second degré – Rapport de jury

Session 2010

**CONCOURS D'APTITUDE AU PROFESSORAT
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE (CAPET)**

CONCOURS EXTERNE

**CONCOURS D'ACCÈS A UNE LISTE D'APTITUDE AUX FONCTIONS
D'ENSEIGNEMENT DES ETABLISSEMENTS PRIVES (CAFEP)**

Section ECONOMIE ET GESTION

Option Economie et gestion administrative

**Rapport de jury présenté par : Alain SERE
Président de jury**

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

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	15
ÉTUDE DE CAS	18
Égalité et diversité chez PSA Peugeot Citroën	20
1. Liste des annexes :.....	23
Annexe 1 : Égalité et diversité dans l'entreprise	24
Annexe 2 : Les lois sur l'égalité professionnelle	25
Annexe 3 : Programme d'action et recommandations pour la diversité et l'égalité des chances – mai 2009	26
Annexe 4 : Le « Label Diversité » décerné à sept entreprises.	27
Annexe 5 : 10 objectifs développement durable chez PSA-Peugeot Citroën	28
Annexe 6 : PSA-Peugeot Citroën : signature d'un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise (septembre 2004)	29
Annexe 7 : Communiqué de presse du 10/04/2009 – PSA Peugeot Citroën	30
Annexe 8 – PSA Peugeot Citroën face au testing	31
Notre expérience de <i>testing</i>	31
Les dispositions prises en interne	31
Le curriculum vitae anonyme	31
Annexe 8 – suite.....	31
Les documents et courriers à destination des candidats	31
Des libellés de postes non discriminants	31
La méthode de recrutement par simulation.....	32
Le développement de l'Assessment Centre.....	32
Annexe 9 : Indicateurs – Diversité.....	33
Annexe 10 : Indicateurs – Egalité professionnelle hommes/femmes	34
Annexe 10 – suite.....	35
Annexe 11 : Recrutement PSA – profils recherchés	36
Annexe 12 : Politique de recrutement - Les entretiens de recrutement.....	36
Annexe 13 : PSA Peugeot Citroën – Guide du recruteur pour sensibiliser et former à la diversité.....	37
2. Annexe 14 : Formulaire « Déposer votre candidature ».....	38
3. Poste recherché.....	38
4. Etat civil.....	38
5. Coordonnées	38
6. Formation.....	39
7. Langues parlées	39

8. Expérience.....	39
Annexe 15 : Vue du responsable chargé du recrutement.....	40
9. Annexe 16 : Vue du service administratif	41
Annexe 17 : La CNIL et la HALDE partenaires pour lutter contre les discriminations	42
Annexe 18 : Mesurer la diversité - Les 10 recommandations de la CNIL (mai 2007)	42
Annexe 18 - suite.....	43
Egalité et diversité chez PSA Peugeot Citroën	44
– éléments de corrigé – 100 points	44
• Quelle est votre mobilité pour une première mission ?	47
• Justification : la mobilité géographique et fonctionnelle est souhaitée à tous les niveaux de responsabilité. 47	
• Compétences techniques	47
• Justification : savoir-faire des techniciens et compétences techniques des cadres	47
• Divers.....	47
• Quelles sont vos motivations pour rejoindre le groupe PSA Peugeot Citroën ?	48
A Abonnement aux offres d'emploi (3 points pour la présentation)	48
10. Identification.....	48
D. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DES ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION	52
DROIT ET/OU ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	52
ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET/OU D'ENTREPRISE.....	54
ÉPREUVE SUR DOSSIER.....	56
ÉPREUVE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE	58
B Les réseaux sociaux, nouvelles pierres angulaires du travail collaboratif	64
1. Cyber-culture : L'e-learning profitera des outils 2.0.....	65

A. PRÉSENTATION DU CONCOURS

COMPOSITION DU JURY

- Président** - M. SÉRÉ Alain, Inspecteur général de L'Éducation nationale.
- Vice-Présidents** - Mme AMARÉ Marie-France, Inspectrice d'académie-Inspectrice pédagogique régionale
- M. IDELOVICI Philippe, Inspecteur d'académie-Inspecteur pédagogique régional
- Secrétaire général** - M. FURST David, professeur certifié, Académie de ROUEN

Membres

- Mme ABRY Chantal, professeure agrégée, Académie de GRENOBLE
- M AMIRI Aziz, professeur agrégé, Académie de DIJON
- Mme BANULS DABADIE Christel, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- Mme BAPTISTA Angela, professeure certifiée, Académie de LYON
- Mme BONAN Sylvie, professeure agrégée, Académie de AMIENS
- Mme COELLO Isabelle, professeure agrégée, Académie de GRENOBLE
- Mme DARGAUD Lucia, professeure certifiée, Académie de LYON
- Mme DELAGNEAU Sophie, professeure agrégée, Académie de LYON
- Mme DELTOMBE Véronique, professeure certifiée, Académie de GRENOBLE
- Mme DI NAPOLI Brigitte, professeure certifiée, Académie de LYON
- Mme DJELLALI Faïza, professeure certifiée, Académie de DIJON
- Mme EPARVIER Nicole, professeure agrégée, Académie de BORDEAUX
- M FAVRIE Cédric, professeur agrégé, Académie de DIJON
- Mme GARCIA Patricia, professeure certifiée, Académie de AIX-MARSEILLE
- M GARCIA Hervé, professeur agrégé, Académie de NANCY METZ
- Mme GASNIER Anne, professeure agrégée, Académie de TOULOUSE
- M GHOMARI Farid, professeur agrégé, Académie de ROUEN
- Mme GUDET Agnès, professeure agrégée, Académie de DIJON
- Mme GUILLEMER Angèle, professeure agrégée, Académie de RENNES
- M IDRISSE Mohamed, professeur agrégé, Académie de ORLEANS TOURS
- Mme JEANDEL Sabrina, professeure certifiée, Académie de LYON
- Mme KINTZIG Annie, professeure agrégée, Académie de DIJON
- M KORN Olivier, professeur certifié, Académie de STRASBOURG
- 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 LEROUX Quentin, professeur agrégé, Académie de ROUEN
- M MASSONNAT Jean-Marie, professeur agrégé, Académie de PARIS
- Mme MEMLOUK Samia, professeure certifiée, Académie de CRETEIL
- Mme MOUNIER Anne-Christine, professeure agrégée, Académie de MONTPELLIER
- Mme NOVALES Corinne, professeure certifiée, Académie de CAEN
- M PELISSIER Daniel, professeur agrégé, Académie de TOULOUSE
- M PIDOUX Sylvain, professeur agrégé, Académie de DIJON
- Mme PRAT Muriel, professeure agrégée, Académie de VERSAILLES
- Mme RAYSSAC Michèle, professeure agrégée, Académie de AIX-MARSEILLE
- Mme RENAUDIE Hania, professeure agrégée, Académie de VERSAILLES
- Mme ROUYRE Martine, professeure certifiée, Académie de LYON
- M SCHNEIDER Xavier, professeur agrégé, Académie de NANTES
- Mme SCHOENAUER Pascale, professeure agrégée, Académie de PARIS
- M THERON Eric, professeur agrégé, Académie de MONTPELLIER
- Mme VERDIER-PRIEUR Laurence, professeure certifiée, Académie de NANTES

DONNÉES STATISTIQUES

CAPET externe Économie Gestion option Économie et gestion administrative

	2009	2010
Nombre de postes offerts au concours	40	37
Candidats inscrits	927	1006
Candidats présents.....	389	393
Candidats admissibles	91	85
Total du premier candidat admissible.....	145,6/200	166/200
Total du dernier candidat admissible.....	79,8/200	86,4/200
Candidats admis	40	37
Total du premier admis.....	282/400	343/400
Total du dernier admis.....	200/400	215,9/400

CAFEP externe Économie Gestion option Économie et gestion administrative

	2009	2010
Nombre de postes offerts au concours	2	8
Candidats inscrits	151	184
Candidats présents.....	64	68
Candidats admissibles	5	16
Total du premier candidat admissible.....	125/200	110,4/200
Total du dernier candidat admissible.....	98/200	86,4/200
Candidats admis	2	8
Total du premier admis.....	263/400	245,4/400
Total du dernier admis.....	238/400	206,4/400

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
<i>(a) Dans l'option choisie. Toutefois le sujet de l'épreuve peut être commun à plusieurs options.</i>		
<i>(b) Le candidat indique la langue choisie lors de son inscription parmi les sept langues suivantes: allemand, anglais, arabe, espagnol, italien, portugais, russe.</i>		

ANNEXE 4

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

Epreuves 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 Prévoost Delbunay de base ou Duployé fondamental) ou en écriture abrégée,

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

Epreuves 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, 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 relatif au 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 initiale « 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 initiale « 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'acquisition 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, 822-5c, 824-1d, 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'admission 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 règlent 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 : « Les moyens juridiques de l'entreprise face aux difficultés économiques ».

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	84	25	16	9	24
Pourcentages	53 %	16 %	10 %	6 %	15 %

Moyenne des notes : 06,95 / 20

Historique des moyennes :

En 2007 : 05,14 / 20

En 2008 : 05,32 / 20

En 2009 : 05,33 / 20

2. OBSERVATIONS

Le jury attendait que le candidat s'interroge sur la manière dont le droit intervient pour prévenir et traiter les difficultés économiques des entreprises.

On pouvait dès lors développer l'idée selon laquelle :

- le droit permet d'anticiper et de prévenir les difficultés économiques des entreprises ;
- le droit permet de traiter les effets des difficultés économiques des entreprises.

Le droit a mis en place des mesures préventives destinées à alerter les dirigeants, dès les premiers signes, de nature à compromettre la pérennité de l'entreprise. Par exemples :

- obligation d'information comptable et financière ;
- procédures d'alerte ;
- procédure de conciliation.

Depuis la loi de 2005, les entreprises bénéficient d'une nouvelle procédure de prévention, la procédure de sauvegarde.

Lorsque les difficultés sont avérées, (état de cessation de paiement), l'entreprise est placée soit en redressement, soit en liquidation judiciaire.

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

De nombreux candidats ont orienté leur réflexion sur la crise économique et ses difficultés, occultant de ce fait les aspects juridiques indispensables au traitement du sujet. Les candidats qui ont abordé les aspects juridiques ne les ont pas suffisamment développés. Très souvent, l'accent a été mis sur les causes des difficultés économiques plutôt que sur les moyens juridiques.

L'analyse préalable du sujet semble donc indispensable. À défaut de réflexion suffisante, le candidat traite partiellement le sujet, voire se laisse mener dans une réflexion hors sujet. La définition du terme clef du sujet « moyens juridiques » fait souvent défaut. Lorsque les règles juridiques sont abordées, les connaissances restent très floues, loin du niveau attendu des candidats. Les candidats ne montrent pas l'intérêt des règles applicables face aux difficultés économiques.

Sur la forme

La méthodologie de la dissertation est mal maîtrisée.

Il apparaît que les introductions sont souvent trop longues, confuses, sans délimitation du sujet, qu'elles cernent mal la problématique et ne proposent pas un plan qui réponde 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 ».

Le niveau de langue relève souvent du registre courant voire familier. Enfin, quelques copies sont à la limite de la lisibilité.

3. REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Contrats civils et commerciaux, François Collart-Dutilleul, Philippe Delebecque, éditeur : 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 renouveau des politiques économiques »

Ce sujet était accompagné du texte suivant :

Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie en 2001 écrit dans l'un de ses ouvrages :

« L'une des critiques que j'adresse aux institutions économiques internationales, c'est d'avoir tenté de faire croire qu'il n'y avait pas de concessions possibles – qu'un seul et même ensemble de politiques allait améliorer la situation de tous-, alors que l'essence même de la science économique repose dans le choix, et qu'il existe différentes options (...).

(...) L'un des choix centraux auxquels toutes les sociétés sont confrontées concerne le rôle de l'Etat. Le succès économique nécessite de trouver le juste équilibre entre l'Etat et le marché. Quels services l'Etat doit-il fournir ? Doit-il y avoir des systèmes de retraite publics ? L'Etat doit-il encourager des secteurs particuliers par des incitations ? Quelles réglementations, le cas échéant, doit-il instaurer pour protéger les travailleurs, les consommateurs et l'environnement ?

(Un autre monde - Contre le fanatisme du marché, 2006, éd. Livre de poche, p. 18).

1. RÉSULTATS

1. RÉSULTATS

285 copies (316 en 2009) ont été corrigées produisant une moyenne de **5.92** (6,06 / 20 en 2009)

Note la plus haute : **14**

Note la plus basse : **1**

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N
Nombre de notes	166	54	32	15	18
Pourcentages	58,25%	18,95%	11,23%	5,26%	6,32%

2. OBSERVATIONS

Sur le fond :

Le sujet a été conçu dans un double objectif.

D'une part, il devait permettre à tous les candidats de proposer une réflexion articulant des connaissances de base sur une thématique centrale en sciences économiques. D'autre part, les meilleurs candidats avaient la possibilité de se démarquer, en montrant leur capacité à dégager les enjeux d'un tel sujet, à en relever l'actualité, et à proposer une réelle argumentation nourrie de connaissances factuelles et théoriques actualisées.

Le texte d'accompagnement invitait les candidats à prendre toute la mesure du sujet : tant sur la problématique de l'arbitrage Etat/Marché, incontournable en économie, que sur la nécessité impérieuse de prendre en compte de nouveaux défis et la dimension internationale du sujet.

Toutefois, le jury a constaté que de trop nombreux candidats ne connaissent et/ ou ne maîtrisent pas les théories, concepts et mécanismes de base de la discipline qu'ils pourront être amenés à enseigner dès la rentrée prochaine.

En termes de contenu, le jury a trop souvent relevé un manque de connaissances sur les concepts de base (incapacité à définir et/ou à présenter les politiques économiques, par exemple), des références conceptuelles et théoriques mal maîtrisées (des erreurs et confusions inquiétantes), mais aussi des développements superficiels et descriptifs (quand les politiques économiques sont présentées, elles sont envisagées comme un catalogue de mesures factuelles).

Les connaissances dont disposent les candidats sont trop rarement exploitées dans le cadre d'une réelle démonstration. Un grand nombre d'entre eux éprouvent de sérieuses difficultés à produire un raisonnement économique et dès lors à construire une argumentation.

Ces lacunes nourrissent et expliquent également la difficulté des candidats à questionner le sujet, à l'analyser pour dégager une problématique pertinente et précise (le jury a alternativement observé l'absence de problématique, une paraphrase du sujet, ou encore une succession de questions tous azimuts dont rien de cohérent ne se dégage). Ainsi, un certain nombre de candidats n'ont pas envisagé la dimension européenne et internationale du sujet.

Sur la forme

Les copies sont relativement structurées avec une introduction, un développement et une conclusion. Cependant, la maîtrise de la forme de la dissertation est superficielle. En effet, le jury rappelle aux candidats qu'une introduction comporte différentes parties qui doivent s'articuler de manière fluide et logique :

- l'accroche (propos vagues et/ou journalistiques à exclure),
- la définition des termes du sujet (à développer, à intégrer dans sa réflexion),
- la contextualisation du sujet, son intérêt, les enjeux qu'il soulève,
- la problématique (qui découle logiquement de ce qui précède),
- l'annonce du plan (conçu pour répondre à la problématique).

De nombreux candidats présentent un plan ne répondant pas à leur problématique, et/ou ne le respectent pas ensuite dans leur développement.

Les titres des parties ne sont pas suffisamment qualifiés (titres creux, maladroits, journalistiques...).

Le développement doit permettre de répondre de manière précise et cohérente à la problématique : il faut donc soigner les en-têtes, les transitions, ainsi que le choix des arguments afin de suivre un fil conducteur logique.

Le jury a observé des parties entières hors-sujet, ou un catalogue « d'idées » sans réel lien.

Le jury rappelle que la maîtrise de l'expression écrite est indispensable. Cela inclut non seulement d'appliquer les règles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe mais aussi d'utiliser un vocabulaire et un registre de langage adaptés à la circonstance.

Par ailleurs, il est choquant de constater que certains candidats n'apportent aucun soin à la lisibilité de leur écriture et à la présentation de leur copie (propreté), ne prenant pas la mesure de l'enjeu (évaluation, recrutement).

Les meilleures copies sont structurées et présentent de réelles qualités d'expression écrite.

3. REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES :

Revues :

Les cahiers français

Problèmes économiques

Reflets et perspectives de la vie économique

Revue économique

Regards croisés sur l'économie

Ouvrages de base :

Economie politique : 1. Concepts de base et comptabilité nationale, 2. Microéconomie, 3. Macroéconomie (J. Généreux – Hachette Supérieur)
Précis d'économie (E. Combes – Puf)
Economie politique contemporaine (Barel E., Beaux C., Kesler E., Sichel O. - Armand Colin)
Politique économique (Bénassy-Quéré A., Coeuré B., Jacquet P., Pisani-Ferry J. - De Boeck)
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.Brasseur-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

<https://www.sup.adc.education.fr/bib/acti/infor/Infor.htm>

<http://www.adeli.org/>

<http://www.adbs.fr/administrateur-trice-de-systemes-d-informations-documentaires-1240.htm>

<http://www.enssib.fr/>

ÉTUDE DE CAS

1- RÉSULTATS

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	12<=N
Nombre de notes	124	100	78	49	18
Pourcentages	34%	27%	21%	13%	5%

Nombre de copies au dessus de la moyenne : 67 soit 18 %

Nombre de copies supérieures ou égales à 8 : 145 soit 39 %

Moyenne 2010 : 7,03

Moyenne de la session 2009 : 5,13

2- PRÉSENTATION DU SUJET

Le sujet était construit autour du cas de l'entreprise PSA-Peugeot-Citroën. Il visait à évaluer les compétences et les connaissances des candidats dans le domaine de la stratégie d'entreprise, du droit, du système d'information et de la gestion des ressources humaines.

Le sujet mettait le candidat dans la situation de mesurer les enjeux stratégiques et opérationnels de la gestion de l'égalité homme/femme et de la gestion de la diversité.

Le jury a cherché à évaluer la capacité des candidats à appréhender et à analyser une problématique d'entreprise en prise avec un contexte juridique complexe, européen et national, un contexte stratégique (la gestion de l'efficacité et de la créativité des ressources humaines et des procédures de gestion qui s'y appliquent), un contexte managérial (la mise en œuvre du processus de recrutement). Le candidat était confronté à la prise en compte d'un paramètre particulier affecté par l'ensemble de ces éléments de contexte : la gestion de la diversité.

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 (note de synthèse, rapport, introduction et conclusion). Attention, cela ne veut pas dire que le candidat ne doit pas structurer ses réponses ;
- La maîtrise de l'orthographe, de la grammaire et de l'expression n'est pas toujours suffisante.

Sur le fond

- La difficulté du sujet résidait essentiellement dans la multiplicité des aspects de contexte ; cette difficulté a été globalement bien surmontée par les candidats ;
- Les notions de base du management, du droit et de l'informatique (pris ici sous un angle système d'information et non technique informatique) en lien avec l'actualité sont peu connues de certains candidats ;
- Les solutions proposées par les candidats montrent des difficultés pour se projeter dans des situations réelles.

5 - Repères bibliographiques

La réussite à l'étude de cas exige la maîtrise des concepts développés dans les référentiels de STS. 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, de Matthieu Bennasar, Alain Champenois, Patrick Arnould, et Thierry Rivat chez Dunod
- Systèmes d'information, dynamique et organisation, Marciniak et Rowe, Economica,

Égalité et diversité chez PSA Peugeot Citroën

Présent dans 150 pays, le groupe PSA-Peugeot-Citroën emploie plus de 200 000 personnes dont plus de la moitié en France.

Le groupe est présent sur plusieurs marchés, dont :

- Le marché automobile
- Le marché des équipementiers, avec Faurecia, leader européen et numéro 2 mondial dans la plupart de ses métiers (sièges, échappements,...).
- Le marché de la logistique avec Gefco, entreprise de transport et de logistique, 2ème en France dans son domaine.
- Le marché des sociétés de financement, les différentes sociétés du groupe étant fédérées par la Banque PSA Finance.
- Le marché des cycles avec Peugeot Motocycles (scooters et cyclomoteurs de 50 à 125 cm³), 3ème constructeur européen.

Avec le maintien, en 2008, de sa part de marché mondiale à 5%, PSA-Peugeot-Citroën résiste à la forte chute des marchés automobiles.

Dans un environnement économique très difficile, PSA-Peugeot-Citroën a disposé en 2008 de leviers importants, notamment par le succès des nouvelles Peugeot 308 et Citroën C5. Le groupe a confirmé son leadership environnemental avec pour la 3ème année consécutive plus d'un million de véhicules vendus émettant moins de 140g de CO²/ km.

PSA Peugeot Citroën a la volonté de placer le développement durable au cœur de sa stratégie en se fixant, d'une part, des objectifs environnementaux en s'engageant à construire des véhicules toujours plus sûrs et plus respectueux de l'environnement et d'autre part en engageant sa responsabilité sociale par des actions fortes en faveur de ses salariés.

La politique de ressources humaines et de responsabilité sociale du groupe vise à respecter les droits fondamentaux et à s'entourer des meilleures compétences et de profils variés reflétant la société et son environnement.

La diversité consiste pour le groupe, à faire travailler et évoluer ensemble les meilleurs talents, quels que soient leur parcours professionnel, leur culture, leurs origines, leur religion, leurs convictions politiques ou syndicales et leurs caractéristiques physiques.

Les axes majeurs de la politique sociale du groupe s'appliquent dans tous les pays où PSA-Peugeot-Citroën est implanté.

Répartition des effectifs inscrits par filiale (chiffres au 1er janvier 2009)

	2007	2008
Automobile	134 345	129 885
Banque PSA Finance	2 330	2 390
Gefco	9 980	10 060
Faurecia	59 765	58 140
Autres activités	1 430	1 215
TOTAL PSA PEUGEOT CITROËN	207 850	201 690
dont France		108 610
dont Europe (hors France)		49 330
dont reste du monde		43 750

Vous êtes chargé(e) de réaliser une étude des politiques d'égalité et de diversité menées par le groupe PSA-Peugeot-Citroën et de proposer des pistes d'amélioration de cette politique.

Les motivations des politiques d'égalité et de diversité.

- 1. Dans une note (deux pages maximum), présentez le cadre juridique, les enjeux et les mises en œuvre des politiques d'égalité et de diversité chez PSA.**

L'application de ces politiques au recrutement.

Les recruteurs de PSA-Peugeot-Citroën sont acteurs de la mise en œuvre des politiques d'égalité et de diversité. Ils doivent donc être sensibilisés à celles-ci afin d'en être les garants et veiller à ce qu'aucune étape du recrutement ne soit discriminatoire.

- 2. Rédigez une synthèse précisant, pour chaque étape du processus d'un recrutement externe, les bonnes pratiques garantissant à un candidat à l'embauche un traitement de son dossier conforme aux exigences d'égalité et de diversité. Celle-ci complétera le guide du recruteur déjà existant.**

Les vecteurs de recrutement du groupe sont multiples. L'un d'eux est la possibilité, pour les candidats, de déposer un curriculum vitae sur le site institutionnel du groupe (le site institutionnel de PSA-Peugeot-Citroën est un site dédié à une communication officielle à destination notamment des journaux, des enseignants, des candidats à l'embauche).

- 3. Pour informer le candidat à l'embauche sur la politique de recrutement du groupe, proposez le message qui figurera en haut de la page de présentation du formulaire (annexe 14).**
- 4. Indiquez et justifiez les modifications à apporter au formulaire de candidature en ligne (annexe 14) afin de tenir compte de l'ensemble des critères de recrutement du groupe.**
- 5. Présentez les modifications à apporter (au formulaire et au SCD) pour qu'un candidat puisse non seulement déposer une candidature spontanée mais également se constituer un dossier de candidature en ligne, qu'il pourra suivre.**
- 6. Précisez les avantages attendus et les contraintes (pour les candidats et/ou l'entreprise) de ces modifications.**

L'évaluation des politiques d'égalité professionnelle et de diversité.

La connaissance des situations d'inégalité et de discrimination est très variable. Si la question des discriminations liées au genre est bien documentée, les autres motifs de discrimination sont plus délicats à repérer.

- 7. Au-delà du contexte du groupe PSA-Peugeot Citroën, identifiez les problématiques liées à la mesure de la diversité et celles liées à la protection des données personnelles détenues par les entreprises.**

- 8. Proposez, en les justifiant, des indicateurs d'évaluation et de suivi de la politique en faveur de l'égalité et de la diversité à présenter dans le bilan social de PSA-Peugeot Citroën.**

Dans un contexte de multiplication des outils de promotion de la diversité (chartes et labels notamment), le groupe s'interroge sur son propre engagement en faveur de l'égalité homme-femme et de la diversité.

- 9. Dégagez l'intérêt de la démarche de labellisation pour les entreprises.**

- 10. Au regard de l'outillage institutionnel et juridique actuel et des actions mises en place par les autres entreprises, caractérisez la posture du groupe PSA quant au traitement des questions de l'égalité professionnelle hommes-femmes et de diversité.**

1. Liste des annexes :

Annexe 1 : Égalité et diversité dans l'entreprise

Annexe 2 : Les lois sur l'égalité professionnelle

Annexe 3 : Programme d'action et recommandations pour la diversité et l'égalité des chances – mai 2009

Annexe 4 : Le « Label Diversité » décerné à sept entreprises

Annexe 5 : 10 objectifs développement durable chez PSA Peugeot-Citroën

Annexe 6 : PSA-Peugeot-Citroën : signature d'un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise (septembre 2004)

Annexe 7 : Communiqué de presse du 10/04/2009 – PSA Peugeot Citroën

Annexe 8 : PSA-Peugeot-Citroën face au testing

Annexe 9 : Indicateurs – Diversité

Annexe 10 : Indicateurs – Egalité professionnelle hommes/femmes

Annexe 11 : Politique de recrutement – Profils recherchés

Annexe 12 : Politique de recrutement – Les entretiens de recrutement

Annexe 13 : PSA-Peugeot-Citroën – Guide du recruteur pour sensibiliser et former à la diversité

Annexe 14 : Formulaire « Déposer votre candidature »

Annexe 15 : Vue du responsable chargé du recrutement

Annexe 16 : Vue du service administratif

Annexe 17 : La CNIL et la HALDE partenaires pour lutter contre les discriminations

Annexe 18 : Mesurer la diversité - Les 10 recommandations de la CNIL (mai 2007)

Annexe 1 : Égalité et diversité dans l'entreprise

La question de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle (entre les hommes et les femmes) dans l'entreprise est posée en France depuis plusieurs années. La gestion de la diversité s'inscrit dans des débats plus récents qui génèrent une activité législative et sociale intense de promotion de la diversité dans les entreprises (production de chartes, de rapports, de labels...).

De nombreuses entreprises se sont engagées sur ces questions, mais les diverses réalisations révèlent des incertitudes sur l'articulation des démarches d'égalité professionnelle et de diversité.

Le cadre européen

Le socle juridique européen s'est construit au départ par le traitement de la question de l'égalité hommes/femmes :

- Article 119 du traité de Rome et directive 75/17/CEE : posent le principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ;
- Directive 76/207/CEE : pose le principe de l'égalité de traitement en matière d'emploi et précise la légitimité d' « actions positives ».
- La recommandation 84/635/CEE sur les actions positives et l'article 141 du traité d'Amsterdam (2-10-97) renforcent les précédentes dispositions.

Depuis l'entrée en vigueur du traité d'Amsterdam en 1999, de nouvelles lois ou directives communautaires ont été promulguées dans le domaine de la lutte contre la discrimination :

- la directive 2000/43/CE relative à l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique et la directive 2000/78/CE relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Elle concrétise le principe de l'égalité de traitement entre les personnes, indépendamment de leur race ou de leur origine ethnique,
- la directive 2000/78/CE porte sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.
- Le livre vert (Com/2004/0379) souligne l'intérêt de la création d'organismes nationaux uniques chargés de traiter l'ensemble des cas de discrimination et fait de la politique antidiscriminatoire un élément important de la stratégie européenne dans les domaines de l'immigration, de l'insertion, de l'intégration et de l'emploi.

Le droit communautaire a largement influencé le cadre juridique et normatif français (voir annexe 3).

Les notions d'égalité et de diversité

La notion d'égalité professionnelle repose sur le principe juridique d'égalité, pour lequel diverses formulations se sont succédées : égalité de droits, égalité de traitement, égalité des chances.

Absente des débats sur l'égalité en France jusqu'au milieu des années 1990, la notion de diversité s'impose depuis comme une notion clé dans le champ de la lutte contre les discriminations.

La notion de diversité est complexe, parce qu'elle est fortement liée au contexte institutionnel et qu'elle évoque des réalités différentes dans l'inconscient collectif : en France, le mot diversité fait surtout écho aux problématiques d'intégration des populations défavorisées vivant en zones urbaines difficiles. Aux États-Unis, au Canada ou en Grande-Bretagne, il renvoie à des dimensions de lutte contre les discriminations liées à l'origine sociale, à l'âge, au genre, à l'orientation sexuelle, ou encore au handicap.

La complexité de la notion de diversité suscite des débats relativement nouveaux en France, en particulier lorsqu'on la confronte à la question de l'égalité.

L'articulation entre l'égalité professionnelle et la diversité

Les définitions académiques de la diversité font du genre une des composantes de la diversité (aux côtés de l'âge, l'origine réelle ou supposée, le handicap, l'orientation sexuelle, les convictions religieuses, l'origine sociale). Cependant, les réalisations dans la mise en œuvre des politiques de diversité et d'égalité professionnelle laissent apparaître que le traitement conjoint des deux questions est problématique parce qu'il répond à des enjeux différents (il y a un risque de dissolution du principe d'égalité entre hommes et femmes dans la notion de diversité).

Certaines entreprises déclarent conduire l'une ou l'autre de ces démarches. D'autres les développent en parallèle. D'autres, enfin, font le choix d'intégrer la question de l'égalité professionnelle dans leurs accords et démarches de gestion de la diversité.

Les partenaires sociaux et les institutions privilégient quant à eux un traitement disjoint de l'égalité hommes/femmes et de la diversité : la charte de la diversité, créée en 2004, restreint la diversité à la diversité culturelle, ethnique et sociale. Le label diversité, créé en 2008, exclut explicitement l'égalité femmes-hommes.

Annexe 2 : Les lois sur l'égalité professionnelle

L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est un principe consacré par le droit international et le droit constitutionnel, érigé au rang de droit fondamental par le traité d'Amsterdam. En France, la loi du 13 juillet 1983, qui vise à sanctionner les discriminations professionnelles et à garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, est renforcée par la loi du 9 mai 2001 et par la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

La loi du 13 juillet 1983 (loi Roudy) introduit un principe général de non-discrimination entre les sexes dans tous les domaines concernant les relations du travail : l'embauche, la promotion, la rémunération, l'affectation, la qualification, la classification et la promotion (art. L. 123.1 du code du travail). Elle prévoit la possibilité de mettre en place des mesures temporaires prises au seul bénéfice des femmes, visant à établir l'égalité des chances entre hommes et femmes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes.

La loi du 9 mai 2001 (loi Génisson) inscrit la négociation collective au cœur du dispositif permettant de rechercher l'effectivité du principe d'égalité. Cette loi prévoit dans le secteur privé :

- Une nouvelle obligation de négocier sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les branches et les entreprises et une obligation d'intégrer l'égalité professionnelle dans l'ensemble des négociations.
- Le renforcement du rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise, par l'instauration d'indicateurs pertinents pour l'entreprise. Définis par décret et complétés par d'autres éléments chiffrés émanant de l'entreprise, ils constituent le support de la négociation collective.
- Au sein des entreprises de 200 salariés, la création d'une commission de l'égalité chargée de préparer les délibérations du comité d'entreprise.
- Le principe d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les élections prud'homales ainsi que dans celles des instances représentatives du personnel.

La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes prévoit deux dispositifs de suppression des écarts de rémunération :

- un rattrapage salarial à l'issue du congé de maternité ou d'adoption,
- l'obligation de négocier la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes avant le 31 décembre 2010.

L'obligation de négocier s'applique au niveau de la branche professionnelle et au niveau de l'entreprise.

Des sanctions sont prévues à l'encontre des entreprises qui ne négocient pas :

- délit d'entrave au droit syndical,
- refus d'enregistrement des autres accords relatifs aux salaires,
- à terme, perspective de l'application d'une contribution financière.

Des dispositions sont également prises pour réconcilier la maternité et l'emploi en supprimant les incidences de la maternité sur l'évolution de carrière des femmes, pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de décision et pour diversifier l'offre de formation professionnelle.

L'accord national interprofessionnel sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes du 1er mars 2004

L'A.N.I. du 1er mars 2004, signé par tous les partenaires sociaux, incite les branches professionnelles et les entreprises à mener des actions visant à faire évoluer les mentalités, à favoriser l'orientation professionnelle des jeunes filles et la mixité des métiers, à veiller à l'égal accès des femmes et des hommes à l'emploi, à favoriser l'accès des femmes à la formation professionnelle continue, à la promotion et à la mobilité, et à appliquer effectivement le principe de l'égalité salariale.

Des aides financières pour les entreprises

Le contrat d'égalité professionnelle est mis en place par le décret du 8 novembre 2001. Toutes les branches professionnelles et les entreprises qui ont négocié un accord d'égalité professionnelle peuvent bénéficier de ce contrat. Il est passé entre l'entreprise ou la branche et l'Etat pour améliorer la situation des femmes dans l'entreprise. L'aide accordée par l'Etat ne peut dépasser 50% du montant des actions de formation ou d'amélioration des conditions de travail et 30% du montant des salaires versés aux salariées en formation.

Le contrat pour la mixité des emplois concerne les entreprises de moins de 600 salariés. Ce contrat, le plus souvent individuel et nominatif, est passé entre l'Etat, la personne salariée et l'entreprise. Il permet à l'employeur de faciliter l'embauche, la mutation ou la promotion d'une femme dans l'entreprise. Cette aide ne peut dépasser 50% du montant des actions de formation ou d'amélioration des conditions de travail et 30% du montant des salaires versés aux salariées en formation. L'objectif est d'utiliser ce contrat pour favoriser la mixité dans les secteurs où les métiers sont traditionnellement masculins, tels que le secteur de l'industrie, du bâtiment, du transport ou de la restauration.

Annexe 3 : Programme d'action et recommandations pour la diversité et l'égalité des chances – mai 2009

Yasid Sabeg¹ a été chargé par le Président de la République d'établir un plan d'action destiné à promouvoir l'égalité des chances et la diversité en France. Ce rapport propose 76 mesures et s'articule en trois parties. La première partie s'attache à présenter un ensemble d'actions en faveur de la jeunesse, axé autour du développement de la formation en alternance, de la validation des acquis de l'expérience, ou encore de l'accroissement et de la diversification du recrutement dans les grandes écoles. La seconde partie propose de promouvoir la diversité et de lutter contre les discriminations, tant dans la fonction publique que dans les entreprises, les partis politiques, les médias, l'école... La troisième partie prône une plus grande coordination de la politique de la ville.

Extrait du paragraphe consacré à l'entreprise :

« Depuis l'instauration en 2004 de la charte de la diversité², les entreprises ont consenti des efforts réels et ont pris conscience des progrès qui restent à réaliser. À ce jour, 2 300 grandes entreprises et PME ont signé la charte de la diversité, avec le soutien des confédérations syndicales, qui ont aussi pris conscience des enjeux de la diversité. Certaines entreprises ont engagé des procédures volontaristes (sensibilisation et formation des salariés, méthodes de recrutement renouvelées, pratiques de promotion interne, etc.). Toutefois, le mouvement constaté s'est aussi traduit par des pratiques hétérogènes. De nombreuses entreprises attendent un accord interbranche véritablement normatif et des outils pour agir et progresser. Le Commissariat propose un programme en faveur de l'égalité de traitement et de la transparence des processus de recrutement. Il préconise dans ce cadre la mise en œuvre d'un suivi des progrès, la promotion et diffusion des bonnes pratiques et encourage la renégociation de l'accord interbranches de 2006³.

Action 46 : Mobiliser plus largement les missions locales comme pivot des relais d'information et d'accompagnement dans les quartiers défavorisés et nouer des relations actives avec les entreprises engagées dans l'apprentissage, l'alternance et la promotion de la diversité.

Action 47 : Confier au Commissariat à la diversité et à l'égalité des chances et à Pôle emploi la responsabilité de suivre et d'évaluer l'expérimentation du CV anonyme et d'autres instruments d'égalité de traitement. Un rapport d'évaluation serait délivré en décembre 2009. L'expérimentation pourrait être lancée au mois de juin 2009.

Action 48 : Inciter les entreprises adhérentes à la charte de la diversité à créer une fondation interentreprises.

Action 49 : Organiser l'engagement des fonctions publiques et des collectivités territoriales dans la démarche de labellisation diversité. Transférer la gestion du label au futur observatoire de la diversité et de l'égalité des chances.

Action 50 : Une disposition législative pourrait compléter l'article 2323-70 du code du travail pour faire figurer des informations complètes relatives à la diversité dans le bilan social. Il reviendrait au ministre en charge des relations du travail d'en déterminer le contenu en fonction des instruments et des méthodes d'évaluation disponibles.

Action 51 : Favoriser l'inscription de la diversité à l'ordre du jour des négociations collectives. Un nouvel accord complété pourrait être conclu avant fin 2009 au niveau interprofessionnel. Celui-ci fixerait les conditions d'un diagnostic et d'objectifs normés, ainsi que la promotion du label diversité, des sanctions et des incitations.

¹ Yazid Sabeg est Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances depuis le 17 décembre 2008.

1. ² **Charte de la diversité** : 22 octobre 2004 *L'idée d'une Charte est lancée en janvier 2004 dans un rapport publié par l'Institut Montaigne "Les oubliés de l'égalité des chances", co-écrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie. La rédaction de la Charte est coordonnée par Laurence Méhaignerie avec la participation de plusieurs grandes entreprises, et proposée par Claude Bébéar et Yazid Sabeg le 22 octobre 2004 à 33 grandes entreprises et PME qui en seront les premières signataires.*

Un **Secrétariat général de la Charte de la diversité** a été installé, en septembre 2005, à IMS-Entreprendre pour la Cité, pour mettre en œuvre la promotion de la Charte de la diversité sur le territoire national, en lien avec les partenaires privés et publics de la Charte. Il diffuse des outils d'accompagnement à l'attention des entreprises, recense leurs bonnes pratiques et centralise les signatures de la Charte.

³ **L'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 octobre 2006** signé par les trois organisations patronales (Medef, CGPME, UPA) et la CFDT, FO, la CFTC ainsi que la CGT a vocation à promouvoir, dans le domaine de l'emploi, la non-discrimination et l'égalité de traitement en matière de recrutement, d'affectation, de rémunération, de formation professionnelle et de déroulement de carrière. Cet accord vise en particulier les discriminations, directes ou indirectes, conscientes ou inconscientes, relatives aux origines réelles ou supposées, à l'appartenance à une ethnie, à une nation, ou à une race, au patronyme, à l'apparence physique ou au lieu de résidence. Entamée le 1er février 2006, la négociation répondait à l'appel de Jacques Chirac, président de la République, à la mobilisation des entreprises, suite à la révolte des banlieues en novembre 2005. L'ANI contient des déclarations de principe portant par exemple sur le recensement et la diffusion de bonnes pratiques en matière de diversité. En effet, les partenaires sociaux comptent sur une « prise de conscience de chacun » et s'en remettent à « une volonté politique de tous les acteurs de faire évoluer les mentalités, de lutter contre les stéréotypes et de mettre en œuvre des actions concrètes par une démarche volontariste ». Par ailleurs, l'accord comporte certaines dispositions qualifiées d'impératives, telles que la mise en place de procédures de recrutement exemptes de toute forme de discrimination. Les parties signataires de l'accord demanderont aux pouvoirs publics son extension.

Annexe 4 : Le « Label Diversité » décerné à sept entreprises.

Après la Charte de la diversité en 2004 et le "Label Egalité" en 2006, le "Label Diversité", lancé en 2008, poursuit le souhait de l'Etat en matière de lutte contre les discriminations dans l'entreprise. Il a été attribué pour la première fois à sept établissements le 14 janvier dernier. Décerné pour trois ans, il a pour objet de faire connaître "les bonnes pratiques de recrutement, d'évolution professionnelle et de gestion des ressources humaines des entreprises ou des employeurs de droit public ou privé".



Sept entreprises ont reçu le 14 janvier le « Label Diversité » pour une durée de trois ans, signe distinctif lancé par l'Association nationale des DRH (ANDRH) et le ministère de l'immigration le 11 septembre dernier dans le cadre de la lutte contre les discriminations au travail. Les établissements concernés sont : PSA Peugeot Citroën, Eau de Paris, BNP Paribas, CNP Assurances, Randstad, International Language organisation et Nef Osmose. Ce sont les premières entreprises à recevoir ce label.

Le « Label Diversité » vise à « *promouvoir la diversité et la prévention des discriminations* » dans le cadre de la « *gestion des ressources humaines* ». Il a pour objet de faire connaître « *les bonnes pratiques de recrutement, d'évolution professionnelle et de gestion des ressources humaines des entreprises ou des employeurs de droit public ou privé* ».

Pour obtenir cette distinction, chaque entreprise a auparavant effectué une démarche volontaire auprès de l'organisme certificateur Afnor. Celui-ci attribue le label après avis d'une commission associant des organisations syndicales de salariés et d'employeurs, l'Etat et des dirigeants patronaux issus de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).

Pour recevoir un avis positif, les entreprises doivent répondre à un cahier des charges précis comprenant cinq domaines de référence : dresser un état des lieux de la diversité dans l'établissement ; engager un dialogue social sur le sujet au sein de l'entreprise ; communiquer en interne, former et sensibiliser les salariés ; prendre en compte la diversité dans tous les processus des ressources humaines (embauche, promotion...) ; évaluer la démarche diversité.

Une nouvelle évaluation, appelée « *évaluation de suivi* », est réalisée au sein de l'entreprise par l'Afnor 18 mois après l'obtention du « Label Diversité », à titre de contrôle.

Le « Label Diversité » est une initiative positive à souligner mais comme le rappelle Rachel Silvera, économiste et maître de conférences à Paris, il ne faut pas oublier « *le label égalité signé en 2006 (...) bien plus contraignant* » que le dernier en date. Elle poursuit : « *il obligeait les entreprises à obtenir des résultats quantifiés, à suivre une procédure par étapes, et surtout à signer un accord égalité (...) Pour toutes ces raisons, le label égalité a connu un résultat médiocre : seules 38 entreprises l'ont obtenu depuis deux ans* » et relève le nombre important des entreprises candidates au « Label Diversité », qui est d'au moins... 400.

Néanmoins, les mesures en faveur de la lutte contre les discriminations sont favorablement accueillies, surtout en cette période de crise. Pour Alain Gaand, expert dans le domaine des ressources humaines et de lutte contre les discriminations, « *En effet, il est à craindre que les entreprises reviennent à des critères de recrutement plus restrictifs et ainsi donnent moins leur chance à certains candidats potentiels (...) toute mesure favorisant la promotion de la diversité est donc la bienvenue.* ».

Le président de la Haute Autorité de Lutte contre les discriminations et pour l'Egalité (Halde), Louis Swchweitzer, se réjouit quant à lui du renforcement des compétences de cette instance, annoncé par le chef de l'Etat lors de son discours sur la diversité le 17 décembre dernier. Celle-ci « *pourra désormais, dans la recherche de preuves de toutes les discriminations (quel que soit le critère) procéder à des contrôles inopinés sur les lieux de travail* ». De quoi rassurer la Halde sur le "Label Diversité" : celle-ci avait émis des bémols à son encontre, souhaitant que celui-ci ne se limite pas à « *un exercice de communication formel* ».

www.saphirnews.com
janvier 2009

Annexe 5 : 10 objectifs développement durable chez PSA-Peugeot Citroën

(source : www.developpement-durable.psa.fr)

L'automobile est un facteur de liberté et un outil de développement économique essentiel, mais aussi une source de risques, notamment en matière d'environnement et de sécurité routière. C'est la raison pour laquelle PSA Peugeot Citroën place le développement durable au cœur de sa stratégie, en s'engageant à construire des véhicules toujours plus sûrs et plus respectueux de l'environnement. Le groupe a défini 10 objectifs qui guident les actions de ses équipes dans chacun de ses domaines de responsabilité :

		Objectifs	Cible	Actions prioritaires
Environnement	Emissions de CO2	Rester leader des véhicules à faibles émissions de CO2	2 millions de véhicules vendus émettant moins de 120 g de CO2 par km entre 2007-2010	Poursuivre la mise sur le marché de véhicules basse consommation Commercialiser un véhicule hybride diesel Promouvoir l'usage des énergies alternatives dans le monde
	Eco-conception	Augmenter sensiblement la part des matériaux verts dans nos véhicules	Porter la part des matériaux verts à 20 % des polymères contenus dans un véhicule en 2011	Devenir leader dans l'utilisation des matériaux verts Augmenter la part de matière recyclée dans les véhicules du groupe
	Management environnemental	Diminuer l'énergie consommée par véhicule produit sur le périmètre consolidé	2,1 MWh/voiture à l'horizon 2010	Réduire la consommation d'énergie lors de la production des véhicules Moderniser le système de reporting environnemental pour l'adapter aux besoins de progrès du groupe Compléter le référentiel ISO 14001 pour améliorer l'appréciation des impacts de l'activité sur son milieu
Responsabilité sociale	Responsabilité sociale	Mettre en œuvre la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën à l'échelle mondiale		Déployer l'accord mondial sur la responsabilité sociale de PSA Peugeot Citroën Mobiliser les acteurs de l'entreprise autour de la sécurité au travail Garantir l'égalité entre les hommes et les femmes dans les évolutions professionnelles Garantir l'égalité dans les évolutions professionnelles, pour les seniors, les handicapés et les nationalités étrangères
Gouvernance	Responsabilité fournisseurs	Déployer le référentiel "exigences de responsabilités environnementales et sociales" de PSA Peugeot Citroën	Engager les 500 premiers fournisseurs dans la démarche d'ici à 2010	Poursuivre la sensibilisation des fournisseurs à leurs responsabilités Vérifier la conformité des fournisseurs aux principes du développement durable du groupe
	Investissement socialement responsable	Assurer la présence de PSA Peugeot Citroën dans les grandes familles d'indices extrafinanciers	3 grands indices internationaux	
	Dialogue parties prenantes	Mener un dialogue constructif avec les représentants de la société civile lors de sessions thématiques		
Société	Sécurité routière	Déployer largement les services télématiques pour améliorer la sécurité des usagers	1 million de véhicules équipés roulant dans 10 pays d'Europe en 2011	Valoriser l'appel d'urgence comme nouveau vecteur d'information trafic
	Mobilité urbaine	Financer des solutions de mobilité innovantes		Contribuer à l'émergence des solutions innovantes pour la mobilité, facteur d'insertion Soutenir le milieu associatif favorisant la mobilité des personnes en difficulté sociale Renforcer l'efficacité des actions de sensibilisation à la sécurité routière Contribuer à faire progresser la sécurité routière en Chine
	Respect du client	Mettre en œuvre la charte de communication responsable de PSA Peugeot Citroën		Renforcer la prise en compte des valeurs de développement durable dans les actions de communication envers les consommateurs

Annexe 6 : PSA-Peugeot Citroën : signature d'un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise (septembre 2004)

PSA-Peugeot Citroën et les organisations syndicales CFE/CGC, CFDT, CFTC, CGT-FO, GSEA ont signé, le 8 septembre 2004, un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise.

L'accord prévoit notamment :

- la mise en place d'outils et de procédures permettant de garantir l'égalité des chances et de traitement, notamment dans l'accès à l'emploi et dans les processus de formation et d'évolution professionnelle ;
- le développement de démarches d'insertion, en particulier le recrutement de jeunes diplômés issus de zones urbaines sensibles ;
- la création d'un observatoire paritaire de la diversité chargé de proposer, si nécessaire, des plans d'actions complémentaires ;
- une campagne de communication auprès de l'ensemble des collaborateurs sur les thèmes du respect des différences et de la lutte contre toute forme de discrimination, s'appuyant sur des programmes publics nationaux ou européens.

La diversité est définie dans l'accord comme l'existence dans l'entreprise de « profils variés par l'expérience professionnelle ou internationale, par la formation initiale, par les cultures, par les origines et les âges ».

Pour PSA -Peugeot Citroën la diversité des salariés représente un atout pour l'innovation, la créativité et l'accompagnement des changements. En effet, la coexistence de profils variés est une source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité économique. Elle permet à un groupe international de s'entourer des meilleures compétences et de mieux refléter la société et son environnement, ce qui facilite la compréhension et la satisfaction des attentes des clients.

PSA-Peugeot Citroën a recruté depuis 5 ans plus de 75000 salariés de profils variés tant par leur origine, leur culture, que par leur expérience professionnelle. L'enjeu consiste à gérer ces différences dans la cohésion sociale et à assurer l'égalité de traitement dans l'évolution professionnelle des salariés.

Par ailleurs, PSA-Peugeot Citroën souhaite s'impliquer dans des démarches de « mobilisation positive » en faveur des personnes souvent écartées du monde du travail et de la promotion sociale.

Pour Jean-Luc Vergne⁴, Directeur des Relations et Ressources Humaines : « *La diversité est au cœur de la politique de Ressources Humaines car elle représente une force et un avantage économique et social majeur pour la compétitivité de l'entreprise. Elle relève de la responsabilité sociale de l'entreprise et de notre capacité à associer performance économique et progrès humain. C'est tout le sens de cet accord qui marque, de la part des partenaires sociaux, une volonté claire d'avancer sur la voie du respect des différences comme vecteur de cohésion sociale dans l'entreprise.* »

⁴ Jean-Luc Vergne a été directeur des ressources humaines de [PSA Peugeot Citroën](#) et Membre du Comité de Direction Générale de février 2007 à février 2009.

Annexe 7 : Communiqué de presse du 10/04/2009 – PSA Peugeot Citroën

Site institutionnel : www.psa-peugeot-citroen.com

Le Label Diversité remis à PSA Peugeot Citroën

PSA Peugeot Citroën est l'une des premières entreprises à obtenir le nouveau Label Diversité créé par le gouvernement. Cette distinction a été remise vendredi 10 avril par Eric Besson, Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Développement Solidaire, à Denis Martin⁵, Directeur des Ressources Humaines du groupe.

Le Label Diversité a pour objet de promouvoir les bonnes pratiques RH en matière de promotion de la diversité, d'égalité des chances et de prévention des discriminations.

Il est décerné à l'issue d'une démarche de labellisation exigeante menée par AFNOR Certification, organisme national de labellisation. Courant octobre 2008, l'ensemble des politiques et des processus RH du groupe a été audité sous l'angle de la diversité.

L'obtention de ce Label récompense la politique en faveur de l'égalité des chances mise en œuvre dans le groupe depuis la signature, en 2003, avec toutes les organisations syndicales, de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et en 2004, de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale. Cette démarche a été élargie à tous les pays dans le cadre de l'accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de l'entreprise signé en mars 2006.

Cette politique fait l'objet d'évaluations et d'un suivi régulier, pour toutes les catégories, y compris pour les salariés issus des « minorités visibles ». Le bilan des mesures mises en œuvre depuis cinq ans est probant. A titre d'exemple, entre 2005 et 2008, sur 2 743 cadres et ETAM recrutés en CDI pour travailler au sein des sites industriels français, 24 % sont des femmes, 6 % sont de nationalité non française, 9 % sont issus des « minorités visibles », et 33 % sont originaires de communes où se situe une « Zone Urbaine Sensible ». Les mesures montrent également que les augmentations de salaire et les promotions sont proportionnelles à la représentation de chaque catégorie de personnel.

L'accord sur la diversité et la cohésion sociale a été renégocié et signé le 6 octobre 2008 avec toutes les organisations syndicales du groupe.

En 2005, PSA Peugeot Citroën avait été la première entreprise française à obtenir le Label Egalité Hommes / Femmes.

Intégrer en interne une diversité de compétences est pour PSA Peugeot Citroën l'assurance de mieux refléter la diversité de tous ses clients.

⁵ Denis Martin a succédé, en février 2009, à Jean-Luc Vergne au poste de directeur des ressources humaines du groupe.

Annexe 8 – PSA Peugeot Citroën face au testing

Juillet 2007 – Daniel Bouchard responsable du service gestion des compétences et recrutement de PSA Peugeot Citroën

La diversité des salariés : un atout pour l'entreprise et un engagement social

Notre expérience de testing

Dans le cadre de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise signé le 8 septembre 2004, il est prévu de tester le processus de recrutement, afin de garantir l'application des règles et des principes qui y sont énoncés et d'évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre, les progrès réalisés et les éventuels points à améliorer.

Aussi, une démarche de *testing* a-t-elle été décidée par le groupe et conduite, au cours du premier semestre 2005, par Jean-François Amadiou (professeur en sciences de gestion, directeur du CEGORS, université Paris-I - Panthéon - Sorbonne). Elle avait pour objectif d'évaluer l'application des mesures définies dans l'accord et les éventuelles modifications à y apporter.

La méthode dite de l'« audit par couple » a été utilisée. Elle a consisté à envoyer, en réponse à une offre d'emploi du groupe, deux *curriculum vitae* assortis éventuellement d'une photographie d'identité et accompagnés d'une lettre de candidature qui ne différaient que par une seule caractéristique : la variable à tester. Plusieurs *curriculum vitae* pouvaient être envoyés en réponse à une même offre d'emploi afin de tester plusieurs variables.

Sept variables de discrimination ont été ainsi testées :

- l'âge ;
- le handicap ;
- le lieu d'habitation ;
- l'apparence physique ;
- l'orientation sexuelle ;
- l'origine ethnique ;
- le sexe.

Un *curriculum vitae* « neutre » a servi de référence.

Cette expérience a concerné les services centraux de recrutement pour la population cadre et ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) ainsi que deux sites de production pour la population ouvrière.

L'échantillon testé était constitué de 72 dossiers : 42 *curriculum vitae* correspondant à des emplois cadres (France) et ETAM (tous les sites de la région parisienne, un site de province) ; 30 *curriculum vitae* correspondant à des emplois ouvriers (un site de la région parisienne, un site de province).

Cette expérience a porté sur l'obtention (ou non) d'une proposition de rencontrer un chargé de recrutement en entretien ou de compléter un dossier de candidature en vue de préciser certains éléments de la candidature.

Les résultats de ce *testing* ont été satisfaisants dans l'ensemble :

- les offres ont été jugées non discriminantes ;
- les candidatures de personnes handicapées et d'origines culturelles diverses ont été prises en considération de façon particulièrement satisfaisante ;
- des résultats mitigés ont été cependant enregistrés à l'égard des candidats âgés.

Les dispositions prises en interne

Plusieurs dispositions ont été prises au sein du groupe PSA Peugeot Citroën, à la fois parallèlement et dans la suite de l'organisation de ce *testing* : formation des recruteurs, mise en œuvre du *curriculum vitae* anonyme, développement de la méthode de recrutement par simulation et déploiement d'Assessments Centres.

Le curriculum vitae anonyme

Dans un premier temps, une expérimentation visant à rendre anonyme une partie des *curriculum vitae* reçus par Internet a été menée par les services centraux de recrutement. Un premier retour d'expérience a permis de mesurer l'impact positif d'une telle mesure sur la diversité.

Depuis la mise en service de l'outil de gestion des candidatures (logiciel Profils.net développé par la société R-FLEX), les candidatures issues de la rubrique « Candidat » de notre site institutionnel sont traitées en mode anonyme. L'anonymat est levé au moment de la convocation du candidat.

Nous encourageons tous les candidats à passer par notre site institutionnel pour répondre à nos offres d'emploi, de stage ou de mission d'apprentissage.

Annexe 8 – suite

Les documents et courriers à destination des candidats

Notre dossier de candidature et nos lettres de réponse aux candidats ont été standardisés et mis en conformité, relativement à la réglementation et à nos accords d'entreprise.

Nous veillons à ce que les termes utilisés dans les dossiers de candidature et courriers de réponse aux candidats ne comportent aucun élément illicite ou discriminant (pas de mention du sexe, de l'âge, etc.).

Des libellés de postes non discriminants

La rédaction de nos offres d'emploi a été mise en conformité avec la réglementation et nos accords d'entreprise.

Nous nous attachons à ce que les termes employés dans les libellés de poste ne comportent aucun critère illicite ou discriminant (pas de mention du sexe, de l'âge, etc.) et restent neutres dans la description du poste à pourvoir.

La méthode de recrutement par simulation

La méthode de recrutement par simulation (MRS) s'appuie sur le repérage des habiletés et des comportements adaptés à des situations de travail précisément identifiées par trois composantes : les connaissances techniques, les habiletés, les comportements. Le recrutement par simulation peut s'utiliser lorsque les postes à pourvoir mettent en jeu plus d'habileté que de connaissances techniques.

Tout d'abord, le poste est étudié. Puis, des exercices pratiques correspondant aux activités dont il faut évaluer la maîtrise sont élaborés. Ensuite, un étalonnage de ces exercices est réalisé sur un nombre significatif d'opérateurs. Enfin, l'ensemble est validé par la hiérarchie.

La MRS est utilisée depuis 1999 dans le cadre des recrutements d'ouvriers polyvalents d'UEP (unité élémentaire de production) pour nos sites de SevelNord et de Rennes. Elle a été généralisée à l'ensemble des sites industriels du groupe en France dans le prolongement de la signature en 2003 d'un accord national avec l'ANPE.

Le développement de l'Assessment Centre

Face à des enjeux de sélection ciblés et lorsque l'enjeu pour l'entreprise le justifiait, nous avons développé et mis en œuvre des *Assessment Centres* où sont appréciées les chances de succès d'une personne dans une fonction particulière, que le candidat soit interne ou externe. Ce dispositif répond à la nécessité de toujours réduire l'incertitude de nos processus de sélection. Il tend également à garantir un niveau standard de performance dans le poste.

Par construction, l'*Assessment Centre* garantit l'égalité de traitement entre tous les candidats. Il consiste en une suite d'activités (exercices collectifs, exercices en face à face, exercices individuels écrits, tests psychométriques, entretien de repérage des compétences, etc.), habituellement réparties sur une journée. Tous les candidats sont soumis aux mêmes épreuves et sont observés, pendant toute la journée, par plusieurs observateurs.

Le caractère concret et pratique des épreuves nous affranchit de nombreux biais liés au niveau de formation. La multiplicité des observateurs contribue à l'objectivité du processus.

À l'issue des épreuves, une recommandation est formulée à destination de la hiérarchie et du gestionnaire de carrière, recommandation éventuellement assortie d'un diagnostic des besoins de formation du candidat.

À ce jour, des *Assessment Centres* sont opérationnels pour des postes-clés ou des fonctions qui représentent un levier important pour la performance du groupe :

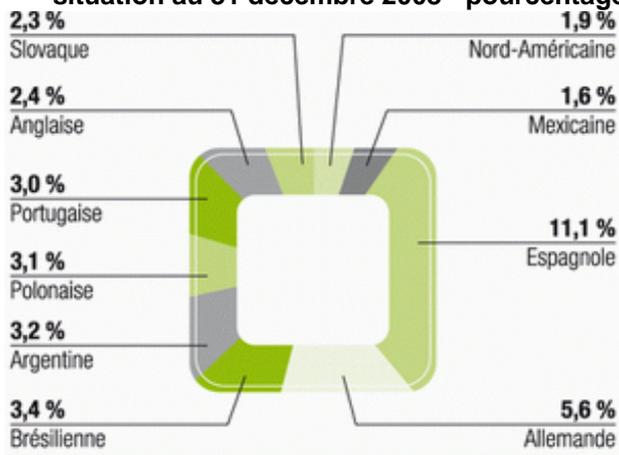
- depuis 2005 : responsable d'UEP, moniteur ;
- depuis 2006 : responsable de fabrication, responsable de groupe, garant assurance qualité opérationnelle, responsable équipe achats, manager achats, etc.

La diversité présente dans les candidatures à ces fonctions se reflète aujourd'hui dans la variété des parcours individuels de nombre de leurs nouveaux titulaires.

Annexe 9 : Indicateurs – Diversité

Source : <http://www.developpement-durable.psa.fr>

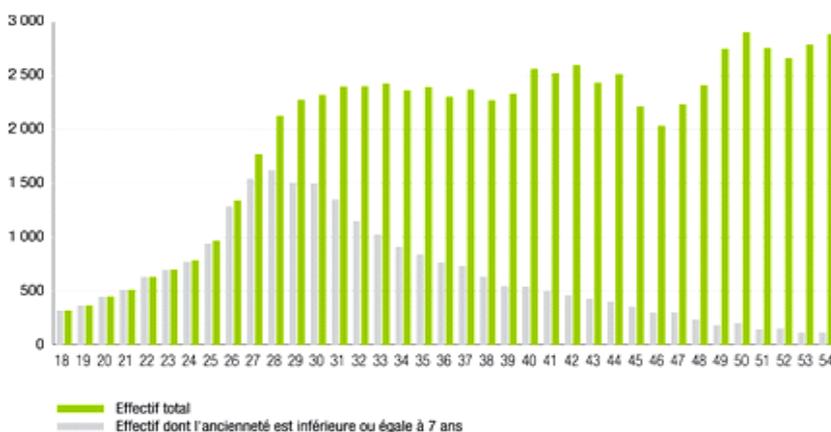
- Les dix nationalités les plus représentées dans le groupe hors nationalité française (périmètre monde, situation au 31 décembre 2008 - pourcentage calculé sur l'effectif total)



97 725 salariés du Groupe, soit plus de 48 %, appartiennent à une autre nationalité que la nationalité française. Les 10 nationalités les plus représentées constituent près de 38% des salariés du Groupe de nationalité autre que française.

Le Groupe compte des salariés de 120 nationalités différentes.

- Pyramide des âges (Division automobile, France, effectifs inscrits CDI et DD)



- Personnel handicapé (périmètre monde, hors Faurecia, situation au 31 décembre 2008)

		hors Faurecia			TOTAL
		France	Europe hors France	Hors Europe	
Automobile	2008	5 515	515	55	6 085
	2007	5 890	635	55	6 580
	2006	5 590	720	35	6 345
Banque PSA Finance	2008	5	15	0	20
	2007	5	15	0	20
	2006	5	15	0	20
Gefco	2008	100	45	0	145
	2007	125	50	0	175
	2006	105	40	0	145
Autres activités	2008	65	0	0	65
	2007	95	0	0	95
	2006	95	0	0	95
TOTAL	2008	5 685	575	55	6 315
	2007	6 115	700	55	6 870
	2006	5 795	775	35	6 605

Annexe 10 : Indicateurs – Egalité professionnelle hommes/femmes

Source : <http://www.developpement-durable.psa.fr>

Personnels féminins inscrits en CDI et CDD (périmètre groupe, situation au 31 décembre)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Évolution 2002/2008
Ouvriers	16 235	16 295	19 105	19 060	21 065	22 365	21 635	+ 33,26 %
Etam	14 420	15 510	16 655	16 395	16 175	15 650	15 610	+ 8,23 %
Cadres	4 245	4 580	5 325	5 945	6 320	6 255	6 310	+ 48,65 %
TOTAL	34 900	36 385	41 085	41 400	43 560	44 270	43 555	+ 24,79 %

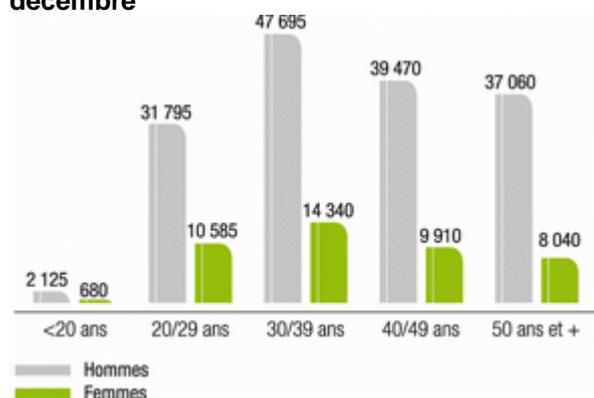
L'accord sur le développement de l'emploi féminin et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, signé le 12 novembre 2003, et reconduit le 14 novembre 2007, concrétise les engagements du Groupe en la matière. Ainsi, le choix a été fait de prendre l'année 2002 comme année de référence.

Le taux de féminisation atteint 18,9 % pour les ingénieurs et cadres, 29,9 % pour les ETAM et 18,6 % pour les ouvriers.

Évolution du taux de féminisation des effectifs inscrits du Groupe en CDI et CDD (Périmètre groupe, situation du 31 décembre)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Part de l'effectif total	17,6 %	18,2 %	19,8 %	19,8 %	20,6 %	21,3 %	21,8 %

Effectifs inscrits en CDI et CDD du groupe par tranche d'âge et par sexe (périmètre monde, situation au 31 décembre 2008)



Recrutements en CDI par tranche d'âge et par sexe et part du recrutement féminin (périmètre monde, situation au 31 décembre 2007)



Le recrutement est un bon révélateur de l'engagement du Groupe en faveur de l'égalité hommes-femmes. En 2008, 28,8 % des recrutements en CDI réalisés dans le monde au sein des différentes divisions concernent des femmes, contre 26,1 % en 2007.

En diversifiant ses canaux de recrutement par la création de partenariats avec les systèmes éducatifs, les services publics de l'emploi, le recrutement en ligne, les candidatures spontanées, le Groupe renforce la diversité de l'emploi et des compétences. Par ailleurs, il veille à ce qu'aucune étape ne soit discriminatoire, en renforçant un mode de sélection objectif des candidats par la mise en place d'outils comme le guide de bonnes pratiques pour les recruteurs, le curriculum vitae anonyme, la méthode de recrutement par simulation, les formations à la prévention des discriminations.

En France, entre 2005 et 2008, sur les 2 694 ingénieurs et cadres recrutés dans le Groupe, 632 sont des femmes, 147 sont de nationalité autre que française et 95 ont plus de 45 ans.

Annexe 10 – suite

• Taux de féminisation des recrutements en CDI par tranche d'âge (Périmètre groupe, situation au 31 décembre de l'année)

	< 20 ans	20/29 ans	30/39 ans	40/49 ans	50 ans et +	TOTAL
Nombre de femmes recrutées	170	2 610	1 740	770	195	5 485
Part du recrutement féminin	21,5 %	28,2 %	30,0 %	31,6 %	26,0 %	28,8 %

• Renforcement de la mixité des effectifs cadres - part des femmes dans l'effectif cadres par tranche d'âge (périmètre groupe, situation au 31 décembre 2008)

	< 30 ans	30/39 ans	40/49 ans	50 ans et +
Effectif femmes cadres	1 130	2 965	1 435	780
Effectif total cadres	3 775	12 900	10 010	6 605
Part des femmes cadres	29,9 %	23,0 %	14,3 %	11,8 %

La féminisation des recrutements et des effectifs a progressé dans toutes les catégories. Ainsi, chez les cadres, la part des femmes âgées de moins de 30 ans atteint près de 29,9 %, contre près de 11,8 % chez les cadres de plus de 50 ans.

• Evolution de la part des femmes dans l'effectif cadres (périmètre groupe, situation au 31 décembre)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pourcentage de femmes dans l'effectif cadres	15,3	16,5	17,3	17,9	18,6	18,9

• Répartition des cadres supérieurs par tranche d'âge et par sexe

	< 30 ans	30/49 ans	50 ans et +
Hommes	0	392	352
Femmes	0	17	21
TOTAL	0	409	373

La population dite des « cadres supérieurs » dans le Groupe est constituée des membres du Comité de Direction élargi, complété des cadres dirigeants ou supérieurs ayant en charge la déclinaison et la mise en œuvre de la stratégie des politiques et programmes du Groupe.

Annexe 11 : Recrutement PSA – profils recherchés

(Site institutionnel : www.psa-peugeot-citroen.com)

Profils recherchés – Techniciens, commerciaux, administratifs et personnels :

Le Groupe recherche des femmes et des hommes motivés par la passion de l'automobile, faisant preuve à la fois de savoir-être et de savoir-faire. Nous attachons par conséquent une importance particulière à recruter des personnalités faisant preuve de :

Capacités d'adaptation

Dans un environnement en perpétuelle évolution, il vous faudra faire preuve d'aptitude au changement afin de vous adapter à la diversité des métiers et des carrières du Groupe.

Aptitude au travail en équipe

Au sein du Groupe, vous participerez à des actions communes. Un esprit d'équipe sera alors une condition de la réussite des projets et de votre intégration.

Conscience professionnelle

Objectif essentiel pour séduire et satisfaire pleinement nos clients, la qualité des produits et services est l'affaire de tous nos salariés. Chacun doit y contribuer dans son travail quotidien.

Mobilité

Votre évolution de carrière vous conduira à occuper différentes fonctions, qui nécessitent une mobilité tant au niveau géographique que fonctionnel.

Profils recherchés – Ingénieurs et cadres :

Notre souci est de recruter des Ingénieurs et Cadres présentant à la fois des compétences techniques et une personnalité affirmée. Nous recherchons par conséquent des collaborateurs qui font preuve de :

Passion :

De la passion de l'automobile découle celle de l'entreprise, de ses résultats et de son travail. C'est une condition indispensable pour créer une réelle dynamique.

Mobilité :

Votre évolution de carrière vous conduira à occuper différentes fonctions. La mobilité sera donc requise tant au niveau géographique que fonctionnel.

Capacités d'adaptation :

Dans un environnement dynamique et en perpétuelle évolution, il vous faudra faire preuve d'aptitude au changement pour vous adapter à la diversité des métiers et des carrières du Groupe.

Aptitude au travail en équipe :

Au sein du Groupe, vous aurez à participer à des actions communes qui s'inscrivent dans une logique de pilotage de projets et de compétences métiers selon le principe de l'ingénierie simultanée. Savoir travailler en équipe est donc une clé de la réussite de votre intégration.

Autonomie :

Dans le cadre de vos fonctions, vos responsabilités impliqueront régulièrement prises de décisions et autonomie.

Annexe 12 : Politique de recrutement - Les entretiens de recrutement

Les entretiens avec... un chargé de recrutement

Le processus de recrutement se décline en deux étapes indispensables pour nous permettre de faire connaissance et de garantir la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et votre profil.

L'entretien avec un chargé de recrutement vise à apprécier votre parcours professionnel, votre personnalité, vos qualités de synthèse et d'analyse, ainsi que votre aisance relationnelle et votre capacité à prendre du recul. Il vous permettra également d'échanger sur votre projet professionnel.

Le chargé de recrutement vous détaillera ensuite les modalités d'embauche : processus, délais, interlocuteurs...

A l'issue de cet échange, il émet un avis. Si celui-ci est favorable, un deuxième entretien vous est proposé.

Les entretiens avec... des responsables opérationnels

Les entretiens suivants se dérouleront avec les différents responsables hiérarchiques opérationnels de l'entité ou le poste est à pourvoir. Les qualités relationnelles et techniques du candidat y seront évaluées pour apprécier ses aptitudes au travail en équipe.

A la suite de ces entretiens, si les avis du gestionnaire de carrière et des responsables hiérarchiques opérationnels sont convergents, votre recrutement est concrétisé par la signature du contrat de travail.

**Annexe 13 : PSA Peugeot Citroën – Guide du recruteur pour sensibiliser et former à la diversité
(HALDE – Répertoire des bonnes pratiques et des initiatives : <http://www.halde.fr>)**

Domaine(s) : Emploi

Objet social/Secteur :
Constructeur automobiles

Objectifs :
Recruter les meilleures compétences et mieux refléter la société et son environnement

Public visé :
Les recruteurs et les hiérarchiques au sein du groupe PSA

Historique/Contexte de la mise en œuvre :
Le groupe PSA a signé un accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise le 8 septembre 2004 avec l'ensemble des représentants syndicaux.
L'article 2.2 de cet accord prévoit de « garantir l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi » et plus précisément de veiller à des libellés de poste non discriminants, de sensibiliser et de former les recruteurs du groupe, de garantir des critères objectifs de recrutement et de suivre une procédure de recrutement précise. Le guide du recruteur a été créé afin de respecter ces objectifs.

Date de lancement : 2004

Description :
Le guide du recruteur rappelle la loi et en particulier l'article L.122-45 du code du travail sur la non-discrimination et l'article 225-2 du code pénal qui condamne les actes de discrimination jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et jusqu'à 45000 euros d'amende.

Il stipule également que toute consigne orale ou écrite reçue par le recruteur qui serait manifestement illégale n'aura pas à être suivie et devra être signalée. Il rappelle l'ensemble des informations qu'il est interdit de collecter et inclut une « fiche de candidature » que les recruteurs doivent utiliser impérativement lors de tout recrutement.

Il prodigue des recommandations sur la conduite de l'entretien avec des recommandations particulières pour plusieurs types de populations discriminées (ex. : candidats provenant de Zones Urbaines Sensibles, les femmes, les salariés âgés, les personnes handicapées).

Il stipule que le candidat sera évalué selon des tests non discriminants comme les tests d'aptitude ou par simulation. Chaque entretien sera suivi d'un compte-rendu et les données concernant chaque candidat seront détruites dans un délai maximum de deux ans.

Moyens :
L'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise du 8 septembre 2004 prévoit des audits internes réguliers du processus de recrutement. Le guide du recruteur est à destination de tous les recruteurs et de tous les hiérarchiques du groupe. Par ailleurs, un livret sur la « politique de la diversité » a été adressé à 3 500 collaborateurs en France.

En parallèle, un observatoire de la diversité et de l'égalité a été mis en place. Une plaquette de communication « De nos différences naît notre différence », reprenant les grands axes de l'accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise, a été diffusée en interne à 50000 exemplaires afin de sensibiliser le personnel.

2. Annexe 14 : Formulaire « Déposer votre candidature »

[Pour déposer une candidature en ligne, il est indispensable de remplir le formulaire présenté ici]

! : champs obligatoires

3. Poste recherché

Nature du contrat	CDI	!
Acceptez-vous un CDD ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	!
Métier		!
Spécialité		!
Rémunération brute annuelle souhaitée en €		
Date de disponibilité		jj/mm/aaaa
Délai de disponibilité		! Vous devez indiquer la Date ou le Délai
Quels horaires de travail acceptez-vous ?		

4. Etat civil

Nom		!	
Prénom		!	
Civilité		!	
Né(e) le		jj/mm/aaaa	
Nationalité			
Handicap reconnu	<input type="checkbox"/> Sécurité sociale	<input type="checkbox"/> Cotorep	<input type="checkbox"/> aucun

5. Coordonnées

Numéro de voie				
Nature de la voie				
Adresse permanente				
Code Postal		!	Ville	
Pays	FRANCE			
Tél. Domicile		(ex. 01 02 03 04 05)		
Tél. Portable		! Vous devez indiquer au moins 1 numéro		

Annexe 14 - suite

6. Formation

Diplôme principal	Obtention du diplôme	<input type="text"/>	(MM/AAAA) !
	Diplôme	<input type="text"/>	!
	Niveau d'études	<input type="text"/>	!
	Domaine de la formation	<input type="text"/>	!
	Intitulé de la spécialité ou de l'option	<input type="text"/>	
	Obtention	<input type="text"/>	!
Diplôme complémentaire	Obtention du diplôme	<input type="text"/>	(MM/AAAA)
	Diplôme	<input type="text"/>	
	Niveau d'études	<input type="text"/>	
	Domaine de la formation	<input type="text"/>	
	Intitulé de la spécialité ou de l'option	<input type="text"/>	
	Obtention	<input type="text"/>	

7. Langues parlées

Français	<input type="text"/>	!
Anglais	<input type="text"/>	
Langue3	<input type="text"/>	

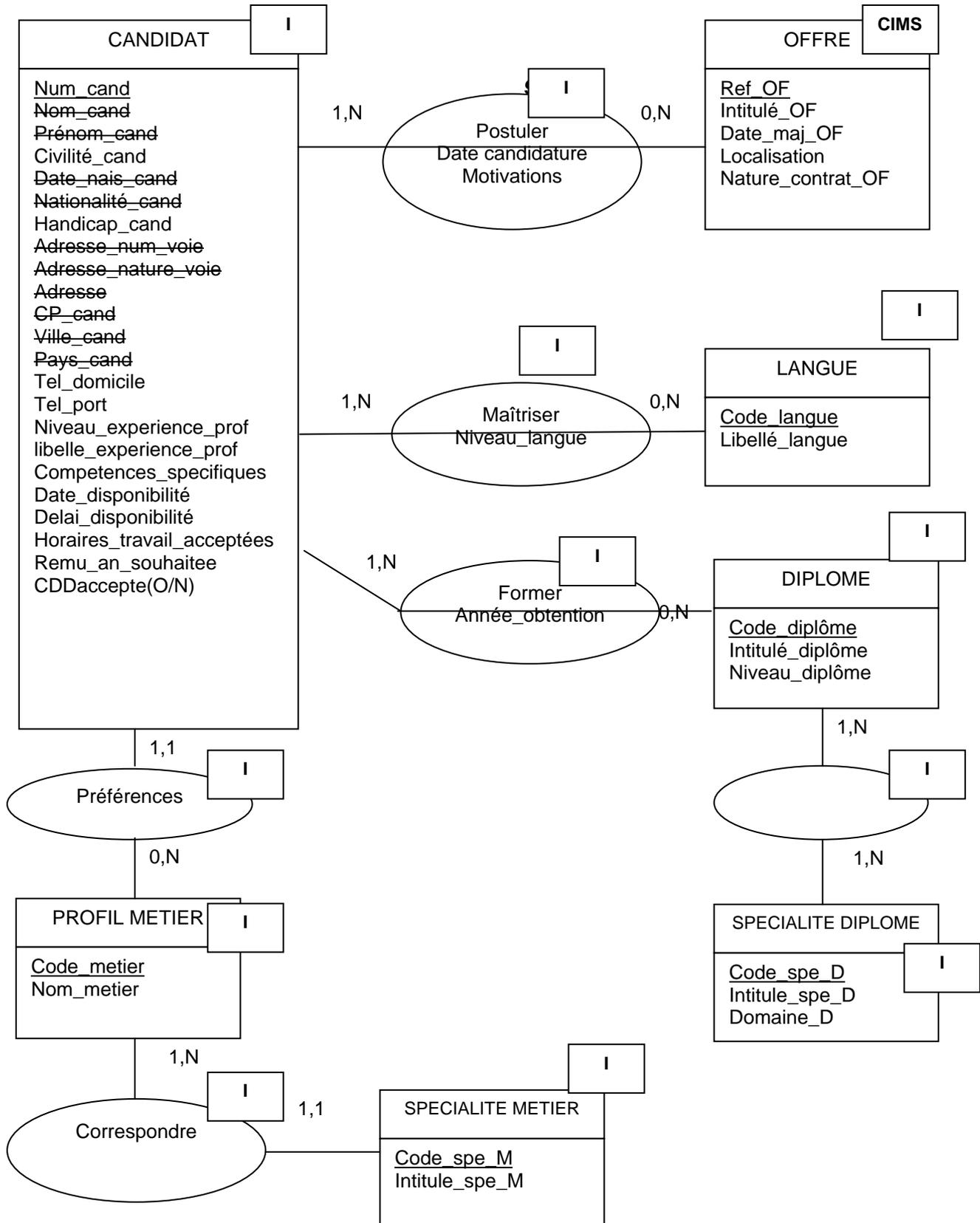
8. Expérience

Votre niveau d'expérience actuel	<input type="text"/>	!
Veuillez détailler votre expérience professionnelle, vous pouvez insérer les informations issues de votre CV		!

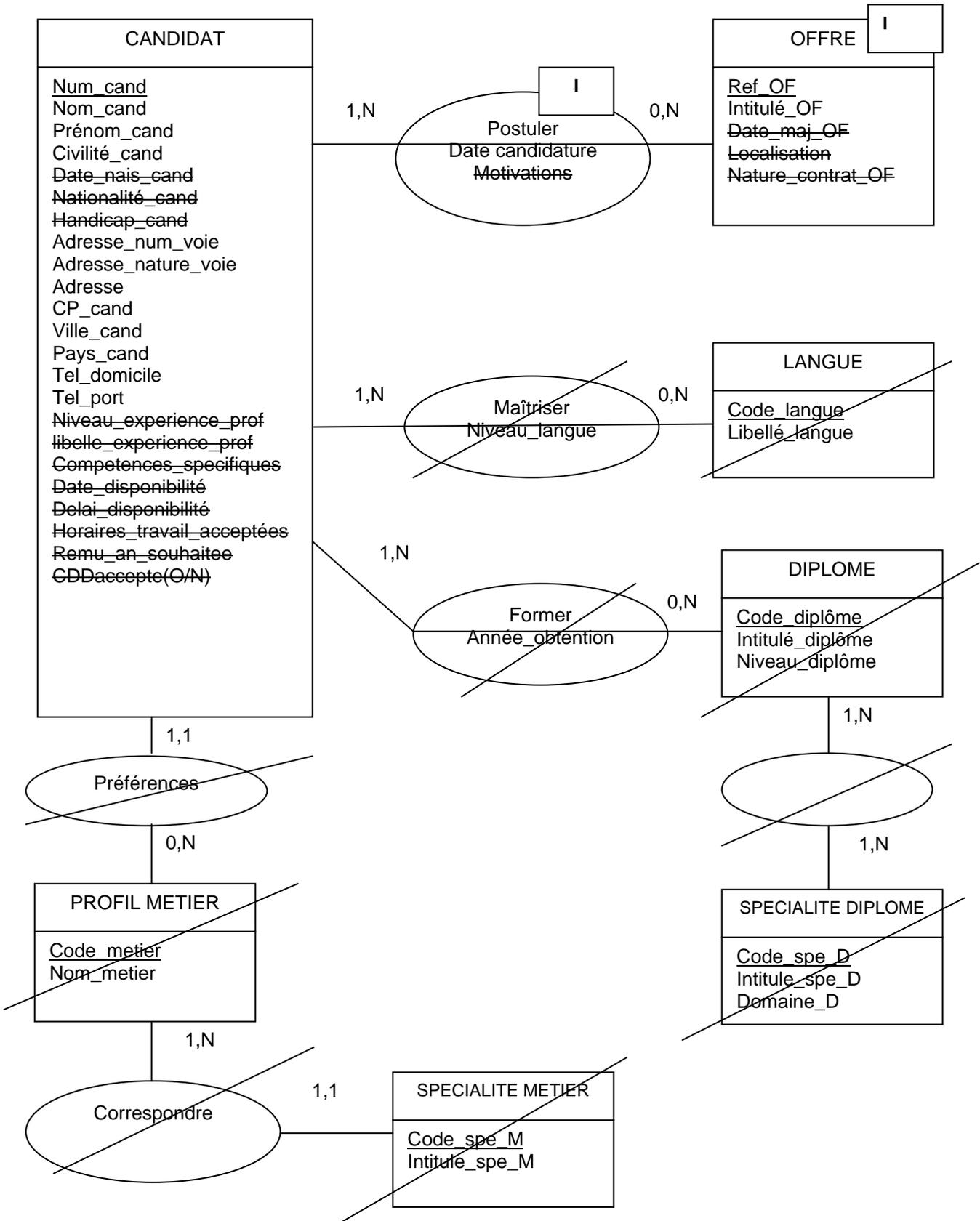
Annexe 15 : Vue du responsable chargé du recrutement

Légende =>Autorisations sur les données :

- C** : Création
- I** : Interrogation
- M** : Modification
- S** : Suppression



Annexe 16 : Vue du service administratif



Annexe 17 : La CNIL et la HALDE partenaires pour lutter contre les discriminations

03/05/2006 – Communiqué (CNIL)

Alex Türk et Louis Schweitzer ont signé le 3 mai 2006 une convention de partenariat entre la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), les autorités administratives indépendantes qu'ils président et qui concourent toutes deux au respect des droits des personnes dans leurs champs respectifs de compétence.

Si ce partenariat est d'ores et déjà engagé dans la pratique, il est désormais officialisé et étendu par la convention qui marque leur volonté de coopérer étroitement.

Les compétences et les pouvoirs des deux autorités peuvent s'avérer, dans bien des cas, complémentaires, les pratiques discriminatoires étant en effet susceptibles de s'appuyer sur des traitements à caractère personnel au sens de la «loi informatique et libertés». Ainsi par exemple l'organisation d'une ségrégation dans le secteur du logement peut passer par la constitution d'un fichier retraçant l'origine nationale voire ethnique des locataires et candidats à l'attribution d'un appartement.

La convention prévoit :

- des échanges d'informations entre les deux autorités,
- la réalisation commune de missions d'information, de réflexion ou encore de contrôle,
- la possibilité d'actions de communication conjointes,
- des formations réciproques des personnels des deux autorités,
- la désignation d'un correspondant au sein de chaque autorité pour faciliter la mise en œuvre des actions de partenariat,

et enfin des rencontres régulières pour favoriser la collaboration entre les deux autorités.

Annexe 18 : Mesurer la diversité - Les 10 recommandations de la CNIL (mai 2007)

Après avoir publié, en juillet 2005, [ses premières recommandations](#) sur le sujet, la CNIL a approfondi sa réflexion en procédant à plus de soixante auditions : chercheurs, statisticiens, organisations syndicales, représentants des grandes religions, mouvements associatifs, personnalités qualifiées, chefs d'entreprise...

Ces auditions ont montré une grande variété de points de vue, parfois des divergences, et la difficulté en ce domaine, d'aboutir à un consensus.

Néanmoins, un constat se dégage pour la CNIL : la France doit améliorer son appareil statistique et des réponses peuvent d'ores et déjà être apportées pour faire progresser la connaissance de notre société et, par là même, mieux lutter contre les discriminations.

Les dix recommandations

- **Ouvrir plus largement aux chercheurs** l'accès aux bases de données statistiques et aux fichiers de gestion.
- **Utiliser les données « objectives » relatives à l'ascendance des personnes** (nationalité et/ou lieu de naissance des parents) dans les enquêtes pour mesurer la diversité.
- **Ne pas intégrer de données sur l'ascendance des personnes** dans les fichiers des entreprises et des administrations (personnel et usagers).
- **Développer des études sur le « ressenti » des discriminations**, incluant le recueil de données sur l'apparence physique des personnes.
- **Admettre, sous certaines conditions, l'analyse des prénoms et des patronymes** pour détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires.
- **Modifier la loi informatique et libertés pour assurer une meilleure protection des données sensibles** en garantissant le caractère scientifique des recherches et en harmonisant les procédures de contrôle des fichiers de recherche.
- **Refuser en l'état la création d'un référentiel national ethnoracial.**
- **Développer le recours à des experts**, tiers de confiance pour mener les études de mesure de la diversité.
- **Garantir la confidentialité et l'anonymat** par le recours aux techniques d'anonymisation.
- **Garantir l'effectivité des droits informatique et libertés en assurant la transparence.**

Annexe 18 - suite

Les points forts de ces recommandations

Il est indispensable de permettre aux chercheurs d'accéder plus facilement aux fichiers de personnel, aux fichiers administratifs et aux bases statistiques publiques, dans le respect de la protection des données.

Pour mesurer la réalité de la discrimination vécue, il faut aussi développer les enquêtes par questionnaires auprès des personnes concernées. Dès lors qu'elles sont facultatives, fondées sur l'autodéclaration, et que les réponses sont confidentielles, des questions doivent pouvoir être posées sur la nationalité et le lieu de naissance des personnes et de leurs parents. Il est aussi important que les personnes qui se sentent discriminées indiquent les critères – apparence physique, langue, nom... – sur lesquels se fonde, selon elles, cette discrimination.

En outre, l'analyse des prénoms et des patronymes, sous certaines conditions – c'est-à-dire quand elle n'aboutit pas à un classement dans des catégories ethnoraciales – peut être utile pour détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires.

À cet égard, la CNIL reste très réservée sur la création d'un référentiel ethnoracial. Les personnes auditionnées sont dans leur grande majorité hostiles à une telle nomenclature. Risques de renforcement des stéréotypes, de stigmatisation, classification incertaine, non scientifique, réductrice, approximative... : autant de raisons qui expliquent les réticences actuelles et qui justifient une attitude extrêmement réservée sur ce sujet. La Commission a estimé que la décision de principe de créer une telle nomenclature, si elle devait être utilisée de façon obligatoire, en particulier pour les statistiques publiques et pour le recensement, appartiendrait au Législateur sous le contrôle du Conseil constitutionnel.

Enfin, il est nécessaire de modifier la loi informatique et libertés afin d'assurer une meilleure protection des personnes et de leurs données sensibles, en garantissant le caractère scientifique des recherches et en renforçant le contrôle de la CNIL sur ces fichiers de recherche pour lesquels le seul consentement des personnes ne saurait suffire.

Les suites données à ces recommandations

Pour faire suite aux recommandations de la CNIL, Michèle Tabarot, députée des Alpes-Maritimes, et Sébastien Huyghe, député du Nord, tous deux membres de la CNIL, ont présenté un amendement au projet de loi relatif à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile, visant à soumettre à autorisation de la CNIL les traitements de données faisant directement ou indirectement apparaître les origines raciales ou ethniques des personnes pour les besoins d'études ayant pour finalité « la mesure de la diversité des origines des personnes, de la discrimination et de l'intégration ». Afin de s'assurer de la qualité scientifique de ces études, il était prévu que la CNIL puisse saisir un comité désigné par décret. Afin de ne pas créer une nouvelle structure, il était envisagé de faire appel au conseil scientifique du Comité de concertation pour les données en sciences humaines et sociales, créé auprès des ministres de l'Économie, de l'Emploi, de l'Éducation nationale et de la Recherche.

Cette disposition, qui a suscité de vifs débats et controverses, faute sans doute d'une bonne compréhension de la problématique, a été adoptée par le Parlement mais a fait l'objet d'un recours devant le Conseil constitutionnel.

Par une décision du 15 novembre 2007, le Conseil l'a déclaré contraire à la Constitution, estimant que cette disposition était sans lien avec une loi portant sur l'entrée et le séjour des étrangers en France.

Sur le fond, le Conseil a considéré que « si les traitements nécessaires à la conduite d'études sur la mesure de la diversité des origines des personnes, de la discrimination et de l'intégration peuvent porter sur des données objectives, ils ne sauraient, sans méconnaître le principe énoncé par l'article 1er de la Constitution, reposer sur l'origine ethnique ou la race [...] ».

Si cette décision semble ainsi fermer la porte à l'élaboration d'un référentiel ethnoracial en France, ce qui répond aux réserves exprimées sur ce point par la CNIL, elle laisse ouverte la question de savoir quels types d'études peuvent aujourd'hui être conduits dans le domaine de la mesure de la diversité, de la discrimination et de l'intégration. La réponse à cette question intéresse bien entendu au plus haut point le monde de la recherche.

Egalité et diversité chez PSA Peugeot Citroën – éléments de corrigé – 100 points

Les motivations des politiques d'égalité et de diversité.

1. Dans une note (deux pages maximum), présentez le cadre juridique, les enjeux et les mises en œuvre des politiques d'égalité et de diversité chez PSA.

Contexte général :

La question de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes est posée en France depuis plusieurs années. On assiste à une évolution des pratiques des entreprises, depuis la mise en place de mesures d'égalité des chances jusqu'à une gestion stratégique de la diversité, avec des débats plus récents. Ces politiques ont des enjeux importants. Les entreprises françaises en prennent progressivement conscience et, dans un contexte culturel particulier, cherchent à articuler ces deux démarches.

Chez PSA :

La gestion de la diversité et de l'égalité professionnelle s'inscrit comme un enjeu central de la politique de ressources humaines de l'entreprise. Elle a sa place parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise (cf. annexe 5).

Nous présenterons ici les raisons de l'engagement de PSA dans ces démarches ainsi qu'une synthèse des réalisations.

I- Les raisons de l'engagement de PSA dans une démarche en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité

1-1 Un engagement dans des exigences institutionnelles

La politique d'égalité et de diversité développée par PSA Peugeot Citroën s'inscrit dans un cadre institutionnel, juridique et conventionnel volontariste.

Le droit communautaire a largement influencé l'évolution du cadre juridique et normatif autant dans le domaine de l'égalité hommes/femmes que dans celui de la lutte contre toutes les formes de discrimination.

L'arsenal juridique et conventionnel français relatif au **droit de l'égalité entre les femmes et les hommes** repose essentiellement sur les lois **Roudy (1983) et Génisson (mai 2001) et sur l'ANI** du 1^{er} mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle.

Cet outillage spécifique, complété par la création du **label égalité professionnelle**, incite les entreprises à négocier sur le thème (notamment en raison des obligations légales en la matière, prévues par la loi Génisson et l'ANI de 2004).

En ce qui concerne **le traitement de la diversité** dans le monde de l'entreprise, ce sont la **loi du 17 novembre 2001** ainsi que l'ANI du 12 octobre 2006 relatif à la diversité qui abordent la question (sous l'angle de la diversité ethnique et culturelle).

Les entreprises peuvent officialiser leur démarche grâce à des **chartes ou des labels**.

NB : l'emploi des personnes handicapées (non détaillé dans le sujet) fait également l'objet de plusieurs lois : loi de juillet 1987 prévoyant un quota de 6% de salariés handicapés dans les sociétés ayant un effectif >20, loi du 11 février 2005 qui affirme le principe de non-discrimination à l'ensemble des personnes handicapées.

1-2 Les enjeux pour le groupe

Si les premières motivations du groupe PSA dans ses démarches en faveur de l'égalité et la diversité s'inscrivent forcément dans une volonté de respecter le droit, ces questions prennent en parallèle toute leur place dans les objectifs stratégiques.

NB : le préambule de l'ANI 2004 précise que l'égalité professionnelle doit être intégrée à la responsabilité sociale de l'entreprise.

- Enjeu sociétal : la démarche de PSA est partie d'une prise de conscience de sa responsabilité à l'égard de la société. Leur politique vise à ne pas laisser certains profils à l'écart du monde du travail.
- Enjeu économique : la diversité des compétences est un enjeu pour la performance économique de l'entreprise. La variété des profils permet de mieux comprendre la clientèle. La diversité contribue à la confrontation des idées, des expériences et peut être facteur de créativité et/ou d'innovation.
- Enjeu de cohésion interne : une politique de diversité permet d'accompagner l'intégration de salariés ayant des profils de plus en plus variés (notamment en raison de l'ampleur du groupe).

II- **Les actions mises en œuvre et leur évaluation**

2-1 Les spécificités des actions de PSA

Les politiques d'égalité et de diversité de PSA sont le résultat d'une dynamique de dialogue social. Elles ont été initiées par le groupe avec la signature, en 2003 (avec toutes les organisations syndicales), de **l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**, et en 2004, de **l'accord sur la diversité et la cohésion sociale** (accord pionnier puisqu'antérieur à l'ANI de 2006). PSA s'engage avec la **mise en œuvre de chartes et labels** (égalité H/F en 2005 et label diversité en 2009).

Par ailleurs, il convient de noter que **le groupe PSA traite séparément le genre et les autres dimensions de la diversité**. La diversité est en effet définie dans l'accord de 2004, comme l'existence dans l'entreprise de « profils variés par l'expérience professionnelle ou internationale, par la formation initiale, par les cultures, par les origines et les âges ». Cette définition exclut notamment le genre (et le handicap), pour le(s)quel(s) des négociations spécifiques sont prévues.

Ces spécificités démontrent un véritable choix du dialogue social dans le groupe, au-delà de l'utilisation de ces accords comme un outil de communication.

2-2 Les réalisations

Les outils :

- Outils de sensibilisation : guides des règles/bonnes pratiques en matière de recrutement non-discriminatoire.
- Outils de sélection objective : méthode de recrutement par simulation (MRS), CV anonyme.
- Diversification des canaux de recrutement
- Outils de gestion de carrière : assessment centers
- Campagne de communication et de sensibilisation auprès de l'ensemble des collaborateurs sur le thème des discriminations.

C/c : vers problématique de la mesure de la diversité. Et diversité vue comme un atout, mais peut être source de problèmes (complexité de la notion de diversité et difficultés de pratiques de GRH éventuellement risquées)

L'application de ces politiques au recrutement.

2. Rédigez une synthèse précisant, pour chaque étape du processus d'un recrutement externe, les bonnes pratiques garantissant à un candidat à l'embauche un traitement de son dossier conforme aux exigences d'égalité et de diversité. Celle-ci complétera le guide du recruteur déjà existant.

Attention, c'est bien la rédaction d'une synthèse qui est demandée.

N°	ETAPES DU RECRUTEMENT	BONNES PRATIQUES
1	Rédaction de la fiche de poste en fonction du besoin	Ne mentionner sur la fiche de poste que les éléments concernant : - les capacités - les compétences - l'expérience requise Vérifier que la fiche de poste n'exclut personne en raison de ses origines raciales, de ses croyances religieuses, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son âge, de son handicap.
2	Rédaction de l'annonce d'offre d'emploi correspondant à la fiche de poste	Mêmes recommandations que pour la fiche de poste
3	Choix du média et du support de l'annonce	Multiplier les possibilités d'accès à l'information afin de répondre au souci d'égalité des chances : ANPE, presse nationale ou régionale, sites Internet, écoles... Préciser dans l'annonce que le dossier de candidature à remplir sera anonyme afin de ne discriminer personne.
4	Sélection des CV anonymes par le chargé de recrutement	
5	Rédaction des courriers de convocation au 1^{er} entretien ou courrier de refus par le service administratif	Prévoir qu'aucun élément ne soit discriminant ou illicite.
6	Entretien avec le chargé de recrutement	Utiliser la « fiche de candidature » Editer un compte-rendu de l'entretien
7	Rédaction des courriers de convocation au 1 ^{er} entretien ou courrier de refus par le service administratif	Prévoir qu'aucun élément ne soit discriminant ou illicite Utiliser les courriers standardisés.
8	Si ouvrier Entretien avec le responsable opérationnel et exercices de simulation par la méthode MRS	Si cadre Entretien avec le responsable opérationnel et Mise en situation dans un Assessment Centre
9	Rédaction du contrat de travail ou de refus	
10	Destruction des données au bout de 2 ans	

Quelles sont vos motivations pour rejoindre le groupe PSA Peugeot Citroën ?

Justification la passion pour l'automobile doit être le moteur de l'adhésion du salarié au groupe.

5. Présentez les modifications à apporter (au formulaire et au SCD) pour qu'un candidat puisse non seulement déposer une candidature spontanée mais également se constituer un dossier de candidature en ligne, qu'il pourra suivre.

- Modification du formulaire

Création d'un Identifiant +Mot de passe

A Abonnement aux offres d'emploi

(3 points pour la présentation)

10. Identification

Saisissez une adresse e-mail et un mot de passe.

Si vous êtes déjà identifié, connectez-vous dans votre espace.

E-mail !

Mot de passe !

Confirmation de l'e-mail !

Confirmation mot de passe !

⇒ **Modification du SCD**

Ce qui change : le candidat fait un dossier personnel dont l'accès est protégé par un login et un mot de passe.

Sur le MCD, il faut donc ajouter dans la table candidat deux attributs, le login et le mot de passe. Sur les vues proposées (chargé de recrutement et service administratif), ces informations ne doivent pas être vues. Les attributs login et mot de passe doivent donc être barrés.

6. Précisez les avantages attendus et les contraintes (pour les candidats et/ou l'entreprise) de ces modifications.

	Candidat	Entreprise
Avantage	Pouvoir postuler sur des nouvelles offres sans avoir à refaire une saisie de Candidature spontanée. Recevoir des alertes en fonction des préférences saisies au départ...	Augmentation du nombre de dépôts de CV, donc de possibilité de profils adaptés Informations supplémentaires : mobilité, compétences techniques, motivations...
Contrainte	Informations très précises Impossibilité de multiplier les dépôts de CV	Gestion plus difficile du fait - Du nombre de CV - De la nécessité de travailler en étroite collaboration avec le service administratif

L'évaluation des politiques d'égalité professionnelle et de diversité.

7. Au-delà du contexte du groupe PSA-Peugeot Citroën, identifiez les problématiques liées à la mesure de la diversité et celles liées à la protection des données personnelles détenues par les entreprises.

Problèmes liés à la mesure de la diversité :

Pour pouvoir mettre en valeur la diversité de ses salariés, l'entreprise doit savoir mesurer cette diversité. Par ailleurs, si des reproches de discrimination lui sont formulés, elle doit pouvoir apporter des éléments de réponse affirmant sa politique en faveur de la diversité et pour la lutte contre toute discrimination.

Le seul « ressenti » des uns et des autres n'est plus suffisant.

Il s'agit de pouvoir mesurer la réalité de la différence. Seules des données chiffrées permettent de le faire.

L'enquête statistique est l'outil adapté pour mesurer la diversité. Ainsi, l'outil de mesure statistique doit s'inscrire dans une véritable politique de diversité. Il doit résulter d'une volonté forte des dirigeants, et doit être assorti d'une communication interne soutenue.

- Le respect de la vie privée : toutes les informations sont-elles utiles (orientations sexuelles, choix politique, religieux) à connaître ? difficulté du choix des informations
- Quantifier certaines différences notamment physiques. Comment une entreprise peut-elle se défendre si un salarié estime qu'il a été victime d'une discrimination lié à son physique ?

La CNIL propose des développer des études sur le « ressenti » des discriminations, incluant le recueil des données sur l'apparence physique des personnes.

- Informer les salariés de la nécessité pour l'entreprise de disposer d'informations utiles à la mesure de la diversité. Combattre les résistances afin d'obtenir leur adhésion.

Problèmes liés à la protection des données

De manière générale, les études statistiques doivent respecter la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 - modifiée le 6 août 2004. Seules les études totalement anonymes en sont dispensées.

Si les entreprises décident de traiter des données nominatives, elles doivent obéir aux principes généraux de la loi Informatique et Libertés.

Le premier de ces principes concerne la finalité de l'enquête. Avant d'entamer un traitement, les entreprises doivent **en déclarer la finalité à la CNIL** et respecter cette finalité. Ainsi, une enquête ayant une finalité statistique doit devenir rapidement anonyme, doit être effectuée sur des seuils qui ne permettent pas l'identification des personnes et ne doit pas servir un but non avoué. Dans le respect d'un principe de confidentialité, les statistiques ne doivent pas permettre pas d'identifier *a posteriori* les personnes.

Le second principe se réfère à la proportionnalité. Les **données traitées doivent être pertinentes, adéquates** et non excessives par rapport à la finalité poursuivie. La CNIL exerce un contrôle sur cette proportionnalité. Elle devra juger si l'utilisation de certaines données est nécessaire pour mesurer la diversité.

Enfin, le responsable du traitement est également soumis à certaines obligations à l'égard des personnes sur lesquelles les enquêtes sont menées : **information sur le questionnaire, droit d'opposition ou de rectification sous certaines formes.**

8. Proposez, en les justifiant, des indicateurs d'évaluation et de suivi de la politique en faveur de l'égalité et de la diversité à présenter dans le bilan social de PSA-Peugeot Citroën.

Les tableaux de bord doivent permettre d'apprécier l'évolution sur plusieurs années des indicateurs proposés. Les indicateurs donnés en annexe doivent être complétés par les résultats des années précédentes. Ils pourront aussi être complétés par une colonne prévision. Ainsi, les objectifs fixés sont quantifiés et permettront la comparaison entre prévisions et réalisations.

Exemples d'indicateurs de suivi, le classement reprend celui du bilan social.

RUBRIQUE	INDICATEUR	JUSTIFICATION
EMPLOI	Répartition des effectifs par catégorie professionnelle et par sexe	Evaluer l'égalité homme-femme, notamment sur les postes d'encadrement, à responsabilités
	Répartition des effectifs selon l'âge	Apprécier la non-discrimination en faveur des plus jeunes et des anciens
	Répartition des effectifs par nationalité et par catégorie professionnelle	Evaluer la diversité ethnique et mettre en valeur la non-discrimination sur les postes de cadre
	Répartition du personnel handicapé par catégorie professionnelle	Apprécier la non-discrimination des salariés handicapés notamment sur la catégorie « cadre »
	Répartition des effectifs par type de contrat de travail et catégorie professionnelle et nationalité	Appréciation du travail précaire en fonction de la CP et de l'origine
	Origine scolaire des salariés	Evaluer la diversité du recrutement quant au cursus suivi par les salariés
Rémunération et charges	Salaires par catégorie professionnelle et par sexe	Evaluer la masse salariale et apprécier l'égalité des salaires entre hommes et femmes
Conditions d'hygiène et de sécurité	Nombre d'accidents graves par catégorie professionnelle	Apprécier les catégories les plus concernées par les accidents graves
	Nombre de salariés ayant contractés une maladie professionnelle par catégorie professionnelle	Apprécier les postes à risque
	Dépenses attribuées à l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité par poste de travail	Evaluer l'effort financier consenti à l'amélioration des conditions de travail
Autres conditions de travail	Durée et aménagement du temps de travail : temps partiel par sexe	Apprécier les modulations du temps de travail permis entre homme et femme
Formation	Répartition des dépenses de formation par catégorie professionnelle	Evaluer la formation professionnelle selon la catégorie professionnelle
	Répartition des actions de formation entre homme et femme	Apprécier l'égalité homme-femme devant la formation

En grisé, les indicateurs ne sont pas donnés en annexe. Les autres sont dérivés des indicateurs des annexes.

9. Dégagez l'intérêt de la démarche de labellisation pour les entreprises.

Le label « Diversité », obtenu pour 3 ans, atteste des bonnes pratiques mises en œuvre par l'entreprise dans :

- le recrutement ;
- la gestion des évolutions professionnelles ;
- la gestion des ressources humaines.

Obtenir le label oblige donc le groupe à mettre en place les mesures nécessaires à la promotion de la diversité et à la prévention des discriminations.

La mise en œuvre de ces démarches a un double intérêt :

Intérêt « interne » :

Car, demander à être labelliser oblige à :

- une critique sur le processus RH actuel,
- proposer des axes d'amélioration
- un dialogue social entre partenaires sociaux,
- renforcer la communication interne ;
- former et sensibiliser les salariés.

} Favorise la cohésion sociale

Cette démarche doit perdurer car le label n'est obtenu que pour 3 ans et une « évaluation de suivi » est prévue par l'AFNOR au bout de 18 mois afin d'apprécier le réel engagement de tous dans la démarche.

Malgré ce parcours exigeant, la démarche de labellisation *permet également* d'obtenir une « bonne photographie » de la politique RH et d'inscrire les actions dans le temps. Les entreprises labellisées travaillent à la pérennisation et à l'amélioration de leur politique diversité.

Intérêt « externe » :

Etre labellisé, c'est officialiser la démarche de l'entreprise en faveur de la diversité et contre les discriminations. Le label permet de mettre en valeur l'engagement de l'entreprise dans sa responsabilité sociale.

C'est un message fort adressé à son environnement :

- pour les clients : intégrer la diversité de l'entreprise, c'est permettre de mieux refléter la diversité de tous ses clients et de mieux comprendre leurs attentes ;
- pour les concurrents : c'est montrer que le groupe détient « un avantage » car la diversité est un atout pour favoriser la créativité et donc l'innovation, elle participe à l'efficacité économique ;
- pour les candidats potentiels : promouvoir la diversité et lutter contre les mauvaises pratiques permet d'attirer les meilleurs talents.

10. Au regard de l'outillage institutionnel et juridique actuel et des actions mises en place par les autres entreprises, caractérisez la posture du groupe PSA quant au traitement des questions de l'égalité professionnelle hommes-femmes et de diversité.

Les dispositions juridiques nouvelles de lutte contre les discriminations entraînent une extension de la responsabilité sociétale des entreprises françaises. PSA va pourtant au-delà de ce qui est imposé sur deux points :

- **La signature d'accords** engage les partenaires sociaux (notamment en comparaison avec la signature d'une charte) puisque les mesures énoncées sont prises par voie contractuelle et que des instances de suivi paritaires contrôlent l'application. **Le groupe PSA Peugeot-Citroën est donc particulièrement engagé** sur ces questions et doit régulièrement rendre des comptes et mesurer les progrès réalisés sur chacune des démarches. Le Groupe applique et promeut, au-delà des règles légales, les meilleures pratiques.
- **Le traitement dissocié des 2 questions d'égalité ho/fe et de diversité.** En 2005, PSA Peugeot Citroën avait été la première entreprise française à obtenir le Label Egalité Hommes / Femmes. En mai 2009, 2 300 grandes entreprises et PME ont signé la charte de la diversité et Peugeot PSA a depuis une **démarche volontaristes** (sensibilisation et formation des salariés, méthodes de recrutement renouvelées, pratiques de promotion interne, etc.) mais le groupe est allé plus loin en s'engageant et en obtenant le « label diversité » en avril 2009.

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 abordés explicitement.

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

- Flexibilité et droit du travail
- Information et protection du consommateur
- L'effet obligatoire du contrat
- La fin du contrat de travail
- La formation du contrat
- La responsabilité du producteur
- La place des syndicats dans l'entreprise
- Le contrôle dans les sociétés commerciales
- Le respect des libertés fondamentales dans l'entreprise
- Les pouvoirs du chef d'entreprise
- Le droit de propriété dans l'entreprise
- Droit et pratiques anticoncurrentielles
- Les droits des associés dans les sociétés commerciales
- Les organes de direction dans les sociétés

3- RÉSULTATS

Répartition des notes sur 53 candidats présents.

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=12	N>=12
Nombre de notes	13	6	5	9	20
Pourcentages	24,5 %	11,3 %	9,5 %	17 %	37,7 %

29 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 (54,7 %).

La moyenne générale est de 9,72 (9,78 en 2009).

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 avec problématique, développement en deux parties avec transitions, et conclusion) et de l'expression orale.

L'utilisation du tableau, bien que rare, a été appréciée.

La durée prévue de l'exposé est respectée.

Les points négatifs :

Les exposés de mauvaise qualité sont souvent des exposés soit trop courts, soit sans contenu, et donc forcément trop longs car ennuyeux... Ce qui empêche toute analyse en relation avec le sujet.

Concernant l'entretien :

Les points positifs :

Une majorité des candidats a démontré une réelle qualité d'écoute lors de l'entretien ce qui est important 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 le plus souvent dues à une mauvaise gestion du stress et un manque d'entraînement.

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 à une proportion plus importante d'obtenir de très bons résultats.

Certaines prestations ont pêché par un manque d'approfondissement.

Critères d'évaluation

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

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

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

Productivité et emploi

- Parties prenantes et décisions dans l'entreprise
- Les indicateurs de mesure de la croissance économique
- Les stratégies de recentrage
- La multinationalisation des entreprises
- Chômage et rigidités salariales
- La soutenabilité de l'endettement public
- La baisse de l'euro, un soutien à la croissance ?
- Mondialisation et désindustrialisation
- Le modèle de croissance européen permet-il la croissance ?
- Externalités et Etat
- Information et efficacité des marchés

3. RÉSULTATS

Nombre de candidats interrogés : 53

La moyenne des notes est de 9,71/20

Les sessions précédentes faisaient apparaître les moyennes suivantes :

- 2006 : 10,06/20
- 2007 : 09,81/20
- 2008 : 09,73/20
- 2009 :

Les notes s'échelonnent de 1 à 18.

29 candidats, soit 54,72%, ont obtenu une note supérieure ou égale à 10/20.

Répartition des notes

Valeur des notes	$N < 6$	$6 \leq N < 8$	$8 \leq N < 10$	$10 \leq N < 12$	$12 \leq N$
Nombre de notes	13	6	5	9	20
Pourcentages	24,53%	11,32%	9,43%	16,97%	37,75%

4. OBSERVATIONS DU JURY

Sur la forme

Les candidats ont présenté en grande majorité un exposé structuré. Un effort est toutefois à faire en ce qui concerne l'introduction. L'accroche est souvent manquante, les termes du sujet non ou mal définis, la mise en perspective du sujet absente ou trop superficielle. Une problématique pertinente n'est donc pas toujours au rendez-vous. Quand elle existe, la problématique annoncée au départ n'est pas toujours développée ensuite ou n'est pas bien circonscrite.

Le temps mis à la disposition des candidats est souvent mal utilisé. Beaucoup de prestations ont duré 5 à 7 minutes au lieu des 10 à 15 minutes prévues.

Les candidats ont à leur disposition un tableau. Ils ne l'utilisent pratiquement jamais, c'est dommage. Utiliser un tel outil peut s'avérer pertinent dans le cadre d'un concours visant à recruter des enseignants.

La qualité de l'expression est globalement adaptée aux exigences du concours.

Sur le fond

Le niveau des candidats est très hétérogène.

Certains candidats ne maîtrisent pas les mécanismes et concepts de base. Les prestations manquent trop souvent de références théoriques. Quelques notions théoriques ou conceptuelles, notamment en économie d'entreprise, sont même totalement ignorées de certains candidats comme la théorie des coûts de transaction, les économies d'échelle, la taille critique, l'effet d'expérience...

De nombreux exposés manquent d'exemples d'actualité et/ou d'exemples simples à proposer à des élèves pour illustrer les concepts théoriques.

Fort heureusement, quelques candidats 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.

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.

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

La moyenne est de 11,46 contre 10,58 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	9	13	11	10	49
Pourcentages	9,78%	14,13%	11,96%	10,87%	53,26%

3 - OBSERVATIONS

Sur la forme

Points positifs :

- ⇒ Les candidats connaissent les modalités de l'épreuve.
- ⇒ Les dossiers sont, en règle générale, bien présentés et lisibles.
- ⇒ Les prestations orales sont de qualité, le vocabulaire spécifique au métier d'enseignant est dans l'ensemble maîtrisé.
- ⇒ Les exposés sont structurés et respectent les contraintes horaires.
- ⇒ La majorité des candidats possèdent de réelles capacités de communication : argumentation, écoute, réactivité.

Points négatifs :

- ⇒ Faute de préparation, certains candidats, en minorité, ont présenté des dossiers déstructurés et par conséquent ont eu des difficultés pour mener un bon exposé.
- ⇒ Certains dossiers sont pauvres en supports ou a contrario proposent une multitude de documents sans qu'il y ait eu une réflexion sur leur pertinence.
- ⇒ Des approximations de langage ont été relevées chez quelques candidats.

Sur le fond

Points positifs :

La plupart des candidats s'appuient sur de réelles situations professionnelles à partir desquelles ils ont mené une réflexion pour rendre ces documents exploitables, accessibles en gardant à l'esprit les objectifs du référentiel.

En général, ils possèdent de bonnes connaissances sur la filière et l'institution.

Ils ont conscience des exigences du métier d'enseignant et en connaissent les missions.

Points négatifs

- ⇒ Des difficultés d'adéquation entre le programme et la transposition didactique.
- ⇒ Des transpositions didactiques souvent peu réalistes : trop ambitieuses ou trop simplistes par rapport au public visé.
- ⇒ Une méconnaissance des cycles supérieurs.
- ⇒ Un manque de recul face aux productions proposées.
- ⇒ Une utilisation des TICE pas toujours pertinente.
- ⇒ Les candidats soulèvent souvent des transversalités sans proposer des pistes d'exploitations pédagogiques et sans se soucier d'une véritable mise en œuvre effective.

Conclusion :

De manière générale, les membres du jury ont apprécié de rencontrer à maintes reprises des candidats de qualité, motivés, déterminés à devenir enseignants. .

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

100 candidats étaient inscrits à cette épreuve, 92 ont été interrogés (8 absents) dont 12 candidats en entretien bilingue (8 en anglais, 1 en espagnol, 1 en allemand, 1 en italien et 1 en portugais).

La moyenne des notes est de 10,65/20 (supérieure d'un demi-point à celles de 2008 et 2009 : 10,11 et 10,15).

Répartition des notes

Valeur des notes	N<6	6<=N<8	8<=N<10	10<=N<12	N>=12
Nb de candidats	17	10	10	10	45
Part relative	18,48 %	10,87 %	10,87 %	10,87 %	48,91 %

59,5 % des candidats ont atteint au moins la moyenne.

3 - SUJETS D'ÉTUDE PROPOSÉS

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

- Bientôt une norme ISO pour les organisations socialement responsables
- The Phone House dote son SIRH d'un module dédié à la gestion en ligne des entretiens individuels
- Les réseaux sociaux, nouvelles pierres angulaires du travail collaboratif
- Un dirigeant anglais sur deux utilise les réseaux sociaux pour recruter
- Mode SAAS, une reprise en main des SI par les utilisateurs ?
- Les réseaux sociaux nuiraient à la productivité en entreprise ?
-

4 - 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 à partir 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 la maîtrise de la relation lors de l'interrogation 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 termes 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 - 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 GOLEBIEWSKA, Rosé DIENG, Olivier CORBY, Fabien GANDON, Alain GI-BOIN, 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 SWYNGEDAUF - Economica
- Des revues professionnelles : l'Usine Nouvelle, Management, l'Entreprise, 01 Informatique, Journal du Net...

BIENTÔT UNE NORME ISO POUR LES ORGANISATIONS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Après la qualité ou l'environnement, une nouvelle norme va bientôt naître, la norme ISO 26 000. Son champ : la responsabilité sociétale des entreprises, mais aussi des associations ou des administrations. Sans être une révolution, cela permettra de disposer d'un cadre comparable en la matière. Elle s'intéressera aux « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations ».

A l'issue du vote définitif des pays membres de l'ISO, toutes les parties intéressées disposeront d'une définition commune de la responsabilité sociétale, définition qui pourra être aussi bien appliquée aux entreprises, qu'aux associations ou aux administrations... et à toutes les organisations qui en feront la demande. En l'état, la définition retient qu'une organisation socialement responsable manifeste « une volonté d'assumer la responsabilité des impacts de ses activités et de ses décisions sur l'environnement et la société » et « d'en rendre compte ».

Dans un communiqué, l'Afnor indique que la France a réussi à faire partager sa vision de la responsabilité sociétale, notamment « la nécessité de faire respecter les textes internationaux ».

L'arrivée d'une nouvelle norme permettra, face à la profusion des déclarations de bonnes intentions pas toujours suivies de réels effets, de séparer le bon grain de l'ivraie. A moins que la multiplication de normes finisse par nuire à la visibilité de chacune d'entre-elles.

Source : Christophe Bys ; L'Usine Nouvelle ; 18 février 2010

Le groupe AFNOR est un acteur de premier plan. Il est l'un des responsables de la prochaine mise sur le marché de la future norme ISO 26000. Une véritable révolution comme ont pu l'être l'ISO 9001 pour la qualité ou l'ISO 14001 pour l'environnement.

Les solutions d'avant-garde en matière de développement durable, en tant qu'investissement et débouchés, sont maintenant quantifiées. Elles sont en adéquation avec le langage des entreprises. Du point de vue de l'éthique, de l'environnement et de la gestion sociale, la durabilité sera à moyen terme facteur d'augmentation des recettes, de diminution des dépenses et d'accroissement de la rentabilité.

Source : AFNOR

AFCM RELÈVE LE DÉFI DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Difficile pour une PMI de 20 personnes de mobiliser fournisseurs et clients, dont certains grands comptes. C'est pourtant le challenge fixé par AFCM, spécialiste de l'application de revêtements anti-corrosion sur pièces mécaniques.

Jean-Christophe Charvin, dirigeant d'AFCM, a engagé il y a trois ans une démarche de "performance globale". Participer à la plate-forme Rhône-Alpes d'échanges sur la responsabilité sociétale s'inscrivait dès lors dans une continuité logique : *"Je souhaite décliner au niveau de mon entreprise les concepts du développement durable, explique-t-il. Cela pousse à se poser des questions concrètes sur les modes de fonctionnement de l'entreprise"*.

Le processus d'achat d'AFCM est ainsi devenu plus réfléchi. *"Avant d'acquérir une machine, nous nous intéressons à la façon dont elle est fabriquée"*. Avec ses fournisseurs, la PMI s'efforce de privilégier les partenaires de proximité. L'entreprise s'assure par ailleurs qu'ils ont des pratiques sociales et environnementales responsables. *"Toutefois, nous n'avons guère de moyens de contrôle. Une certification ISO 14001 est un signe encourageant, mais nous fonctionnons aussi beaucoup au ressenti lors de la rencontre"*, décrypte Jean-Christophe Charvin.

Au niveau de ses parties prenantes internes, AFCM travaille en partenariat avec la mission locale pour favoriser l'insertion professionnelle. En outre, la société souhaite agir dans le bon sens auprès de ses clients. *"J'ai sensibilisé les salariés à proposer une alternative plus écologique lorsque nous recevons une demande concernant l'emballage d'un produit ou son transport. Il reste toutefois difficile d'infléchir les modes de fonctionnement d'entreprises clientes lorsque leur taille n'a rien à voir avec la nôtre. Nous avons cependant convaincu l'un de nos clients de lui renvoyer son produit transformé en utilisant le carton d'emballage d'origine pour réduire son impact sur l'environnement"*.

Performance globale ou responsabilité sociétale ?

Pour l'avenir, Jean-Christophe Charvin se pose encore des questions : structurera-t-il ses efforts en utilisant la future norme ISO 26000 ? Avant de trancher, il travaille sur l'ancrage territorial de son entreprise, identifié comme un axe de progrès. Il compte pour cela s'appuyer sur ses salariés et leurs propositions d'actions citoyennes.

Source : Magazine « Responsabilité sociétale ISO 26000 » octobre 2009

INFORMATIQUE RH - LES OUTILS COLLABORATIFS À L'HEURE DU WEB 2.0

Les entreprises utilisent des outils de travail collaboratif depuis de nombreuses années. Mais l'appropriation du web 2.0 par une nouvelle génération de salariés les pousse à s'ouvrir à des outils plus participatifs, qui risquent de déstabiliser les modèles de management établis. Les DRH ne peuvent ignorer cette tendance de fond, et ils ont tout intérêt à s'intéresser aux bénéfices qu'ils sont à même d'en retirer.

Messageries instantanées, blogs, wikis, forums de discussion, logiciels de réseaux sociaux,... « Les outils web 2.0 sont encore peu utilisés, mais dans les cinq à dix prochaines années, ils vont révolutionner les relations de travail dans l'entreprise », pronostique Pascale Boyaval, directrice marketing solutions ressources humaines de Cegid.

La génération Y, née après 1978, y est pour beaucoup. « Les jeunes de 25 ans qui arrivent sur le marché du travail sont nés avec les outils informatiques. Ils ne conçoivent pas de ne pas retrouver les mêmes dans la sphère professionnelle », estime Louis Naugès, président de Revevol, société de conseil en entreprise 2.0, qui déploie les solutions collaboratives Google Apps. [...]

Grands éditeurs

Les grands éditeurs ne sont pas en reste : IBM, avec son logiciel social Lotus connections ; et Microsoft, avec SharePoint. « C'est un des produits qui connaît la croissance la plus rapide dans l'histoire de Microsoft : 100 millions d'utilisateurs – dont 2 millions en France – pour 4000 clients dans le monde, comparé à 500 millions d'utilisateurs d'Office », affirme Karim Manar, chef de produit SharePoint. Cette solution permet, dans un même environnement de travail, d'avoir accès au téléphone, au mail, au chat, à la visioconférence, ou encore, de partager un document. Gain de temps, de productivité et économies constituent de sérieux atouts. « Avec l'explosion des données qui circulent dans l'entreprise, la difficulté à accéder à l'information dans des délais corrects devient un vrai handicap », remarque Bruno Teyton, analyste chez IDC France. Louis Naugès cite l'exemple d'un équipementier automobile chez qui il fallait « 48 heures à quatre jours pour trouver les causes d'un incident ». Avec les outils collaboratifs, il ne lui faut plus que trois à quatre heures ! [...]

Communautés d'expertises

« Petit à petit, on s'aperçoit que les espaces collaboratifs sont devenus des communautés d'expertises, certains salariés partagent des bonnes pratiques sur un métier et pérennisent les savoirs, notamment dans la perspective des départs en retraite », note François Pichon. De plus, « toute une famille d'outils se développe autour de l'innovation participative et collaborative, indique Eric Seulliet, à la tête du cabinet e-Mergences, c'est la nouvelle boîte à idées, avec des outils électroniques plus sophistiqués ». Ils sont déjà utilisés, par exemple, par la SNCF, La Poste, et Réunica.

Le rôle du DRH devrait donc être crucial dans l'impulsion de tels outils. « Un des enjeux, pour lui, est de ne pas perdre les connaissances des collaborateurs qui partent en retraite », souligne Guillaume Guénéguou, consultant RH et management du groupe Cegos. Mais les initiatives viennent encore davantage des directions métiers, accompagnées par la DSI.

Des DRH encore peu impliquées

« Malheureusement, les DRH sont encore peu impliquées, sauf chez certains grands comptes », abonde Jean-Philippe Clair, directeur commercial et marketing de Knowings, éditeur de solutions progiciels et collaboratives de gestion de contenus. Pourtant, ces systèmes permettent de révéler des talents, de mesurer le degré d'implication des salariés ainsi que l'atmosphère sociale dans l'entreprise.

Pour autant, il faut prendre garde à les faire vivre. A défaut, ils auront vite fait d'être relégués au placard des gadgets à la mode. « Ce type d'outils ne peuvent fonctionner que s'ils sont animés », avance Jean-Philippe Clair. La clé du succès ? Selon Serge Levan, fondateur de Main Consultants, elle réside dans l'établissement d'une logique et de règles d'usage. « Si l'on n'apprend pas à utiliser la messagerie en ligne, par exemple, cela devient de la bouillie de chat », ironise-t-il. Alors que l'outil, bien utilisé, peut être « fabuleux ». Un brainstorming peut être lancé, sur plusieurs semaines, en établissant des moments clés pour le structurer : émission des idées, catégorisation et choix final avec un vote en ligne.

L'animation de ces nouveaux outils collaboratifs est à ce point nécessaire que de nouveaux postes, dénommés « animateur ou coordinateur de communautés » se créent, ajoute Régis Ferrand, Pdg de Good Company. Malgré tout, quelques blocages persistent, culturels et organisationnels. La majorité des décideurs méconnaissent encore ces outils et le contournement des hiérarchies qu'ils induisent fait grincer des dents. « Passer d'un mode de simple « échange » (ou communication) de l'information à un mode de partage ne se fait pas sur simple injonction », commente Jenny de Montaigne, analyste knowledge management et gestion de contenus, pour le CXP*. « Lorsque l'on utilise des outils collaboratifs, on capte des connaissances et l'information est transparente, elle circule ouvertement, cela fait voler en éclats les hiérarchies traditionnelles. Le manager doit accepter de travailler dans un autre état d'esprit : le partage et la collaboration », souligne Nicole Turbé-Suetens, fondatrice de la société de conseil Distance Expert et experte auprès de l'Union européenne. Exit la communication descendante. La génération Y impose la communication en réseaux.

* Extraits du document Synthèses et perspectives du service expert Gestion des connaissances et collaboration, CXP.

B Les réseaux sociaux, nouvelles pierres angulaires du travail collaboratif

Prenant avec plus ou moins d'aisance, le virage du Web 2.0, les entreprises qui utilisent déjà des solutions de travail collaboratif et de gestion de connaissances doivent plus que jamais compter avec l'émergence d'une génération montante d'outils participatifs que sont les réseaux sociaux d'entreprise.

"Il existe un certain nombre de facteurs qui expliquent l'essor des réseaux sociaux en entreprise, notamment pour faciliter le partage de connaissances, optimiser la collaboration et les échanges entre les collaborateurs et répondre aux besoins de mobilité et de recrutement internes", analyse Florence Sortelle, consultante au sein d'SQLI Agency.

Et Christophe Gazeau, consultant spécialisé en stratégie de contenus au sein de l'agence de lui emboîter le pas : " le réseau social peut également être à même de favoriser les dynamiques d'innovation de veille collective et d'avoir une émulation indépendante et différente de ce que l'on peut retrouver dans les autres projets ".

Un engouement confirmé par les résultats de la dernière enquête de l'intégrateur Avanade, qui a mis à jour le fait que plus 60% des entreprises dans le monde estiment que les réseaux sociaux représentent l'avenir en matière de collaboration.

Et ce, dans un contexte où le marché du réseau social d'entreprise (*Enterprise Social Network*), estimé en 2007 à 200 millions dollars, devrait friser avec les 2 milliards de dollars à horizon 2012, selon les derniers chiffres du cabinet Wainhouse Research.

Les racines du succès des solutions de réseaux sociaux apparaissent multiples, et sont à considérer tant du point de vue de la richesse de leur couverture fonctionnelle, que de la facilité d'intégration ou encore d'un coût réduit d'implémentation. Trois atouts, qui, une fois conjugués, sont à même de répondre aux attentes d'une majorité d'entreprises.

Ayant senti le vent tourner, plusieurs éditeurs traditionnels dans le domaine du collaboratif et de la gestion de contenus, IBM et Microsoft en tête, n'ont d'ailleurs pas hésité à réagir pour mettre à jour leur offre pour tenter de séduire des entreprises de plus en plus nombreuses à s'y intéresser.

Une brèche dans laquelle n'ont pas manqué également de s'engouffrer des dizaines de start-up au premier rang desquelles Jive Software, SiteScape, Social Platform, Suite Two ou encore blueKiwi.

"Ce que les utilisateurs attendent, c'est d'avoir à leur disposition un panel de services regroupant à la fois du blog, de la messagerie instantanée, mais également de la mise en relation, du partage de favoris et du tagging, le tout par le biais de leur navigateur ou de widgets accessibles sur leur poste de travail", fait ainsi savoir Philippe Mathieu, directeur marketing Lotus chez IBM.

IBM qui proposera d'ailleurs dans la prochaine mise à jour de son outil de réseau social Lotus Connections, une fonctionnalité d'affiliation et de rattachement de documents, pour permettre aux utilisateurs d'accéder aux documents recommandés par tel ou tel expert.

Pour mettre toutes les chances de son côté, 2 méthodes prévalent : l'une qui consiste à espérer une mise à jour fonctionnelle vers ce type de fonctionnalité permettant - a priori - de se prémunir contre les éventuels bugs ou conflits de versions.

L'autre étant basée sur la réalisation de réseaux sociaux sur un périmètre projet restreint (à une direction, à un métier...) ou bien sur des briques de développements spécifiques faisant appel à des interfaces de développement ouvertes et déjà fortement documentées, telles que celles proposées par Google au travers d'OpenSocial.

"Quelle que soit la solution choisie, il est très important pour les entreprises d'agir par étapes et selon leur niveau de maturité vis-à-vis de la démarche de partage de connaissances et de collaboration distante et de ne pas négliger les aspects liés à la communication, l'accompagnement du changement et l'appui sur des utilisateurs relais", conclut Florence Sortelle.

[Dominique FILIPPONE, Journal du Net](#)

16/10/2008

1. Cyber-culture : L'e-learning profitera des outils 2.0

Pour intégrer les outils 2.0 - comme les blogs, les forums, les wikis ou les réseaux sociaux - aux pratiques d'e-learning, inutile de chercher à créer de nouvelles plates-formes. D'après des chercheurs marocains de [la faculté des sciences de Tétouan](#), l'utilisation raisonnée des outils existants peut suffire, à condition de faire appel à une véritable méthodologie centrée autour de l'apprenant. Celle-ci doit répondre à trois objectifs. Le but est d'abord de proposer du contenu d'enseignement riche. Vient ensuite la nécessité de bâtir des interactions sociales. Se pose enfin la question du coût, que les chercheurs veulent le plus bas possible. Une fois ces enjeux posés, il est ensuite nécessaire de redéfinir les rôles des différents acteurs. On retrouve le professeur qui produit les cours, l'apprenant qui les suit, le tuteur qui s'occupe de contrôler ce suivi et d'offrir une assistance aux élèves.

Les rôles sont redéfinis

L'utilisation des outils 2.0 qui sont par définition simples à utiliser et à paramétrer élimine le besoin d'avoir un administrateur, comme c'était le cas pour l'e-learning classique. Le rôle du tuteur est en revanche renforcé. Il lui revient de faire circuler l'information entre les apprenants via le travail collaboratif. Dans une première étape, les chercheurs recommandent à tous les acteurs de se retrouver – en ligne ou en classe – pour définir les principaux objectifs du module. C'est aussi l'occasion d'introduire les différents outils 2.0 qui vont être utilisés. Plusieurs blogs peuvent ensuite être créés : un blog pour la classe, géré par le tuteur. Il sera utile pour gérer le suivi pédagogique et diffuser les cours.

Utilisation des outils 2.0

Les chercheurs conseillent aussi aux professeurs et aux apprenants de tenir un blog, pour assurer l'échange d'expériences et d'opinions. La préparation du cours doit se faire ensuite de manière collaborative. Pour cela, un forum peut être lancé pour permettre aux apprenants de travailler ensemble à la résolution de problèmes précis. Là encore, il est administré par le tuteur. A travers les réseaux sociaux, des communautés peuvent se créer autour de thématiques d'apprentissage. Leur utilisation donne aussi la possibilité d'obtenir les perspectives de personnes extérieures à la formation, qu'il s'agisse d'autres élèves ou de professeurs. Enfin, les wikis permettent de créer des documents en commun. D'autres outils comme les tags, les flux RSS ou les podcast peuvent venir en soutien de ces outils primaires, par exemple en notifiant les acteurs concernés.

L'Atelier : BNP Paribas, 28 Janvier 2010



Extrait du « Dossier Formation en ligne »

De nombreux ministères se sont engagés sur la voie de la formation en ligne.[...] Ministères financiers, éducation nationale, écologie, agriculture, proposent désormais des éléments convergents de définition de la formation en ligne, expression souvent préférée au terme de e-learning. [...]

On assiste ces dernières années à un fort développement de l'intérêt des employeurs, publics ou privés, pour la formation en ligne, comme en témoigne l'augmentation significative du nombre de rencontres ou salons professionnels qui lui sont dédiés.

Au-delà des choix pédagogiques et économiques pouvant motiver le recours à une formation en ligne, celle-ci facilite également la personnalisation des parcours d'acquisition des compétences que recherchent parfois les agents.[...]

La lettre de l'Ecole de la GRH

Un dirigeant anglais sur deux utilise les réseaux sociaux pour recruter

L'usine Nouvelle / Le 25 janvier 2010 / Sibylle Lhopiteau

Après les Américains, les Britanniques sont les plus grands consommateurs de réseaux sociaux. Un comportement qui se répercute sur le recrutement puisque 53% des dirigeants les utilisent pour y filer des candidats. Un mode opératoire très éloigné des méthodes françaises.

Français et anglais n'ont pas la même approche des réseaux en termes de recrutement. Selon une étude qui vient de paraître sur le site CareerBuilder, 53% des employeurs anglais utilisent les réseaux sociaux pour recruter leurs salariés. 43% font une recherche sur Google, 12% se rendent sur Facebook, et 12% se cantonnent aux réseaux sociaux professionnels en procédant à leurs recherches sur LinkedIn. « Leurs enquêtes de profils terminées », 40% de ces dirigeants indiquent avoir été dissuadés de recruter des candidats en raison du contenu qu'ils ont publié. Comme l'indique Alain Gavant sur le site Nouvelle Donne RH, « on est très loin, semble-t-il, du recrutement par les strictes compétences. (...) Autant l'on peut considérer qu'un profil sur LinkedIn permet de se faire une idée plus précise, autant les gesticulations Facebookiennes ne peuvent constituer une garantie de quoi que ce soit. Cela dit, si l'intrusion des réseaux sociaux dans les processus de recrutement doit s'avérer durable, voire définitive, cela nous ramène bel et bien au fait que les candidats, les salariés d'une façon générale doivent apprendre à gérer leur identité numérique ». En France, les plateformes sociales restent avant tout un vecteur de communication.

Dans l'Hexagone, les décideurs semblent appréhender les choses différemment. Tout au moins officiellement puisque seulement 2% des directions des ressources humaines reconnaissent que les réseaux sociaux peuvent être des modes de recrutement. Ils devraient être environ 10% en 2011 selon le Baromètre des stratégies RH et des réseaux sociaux publié à l'automne dernier sur PixoJob. 80% d'entre eux assimilent les réseaux sociaux à un vecteur d'image et de communication mais pas à une méthode de recrutement. Tout au moins pour l'instant, pour éviter « tout risque lié à la confidentialité ».

Un décalage entre les stratégies sociales des RH et l'accroissement de la population française sur les sites communautaires. Selon la dernière étude de l'IFOP sur « Les français et les réseaux sociaux », publiée en janvier 2010 et réalisée auprès de 1002 internautes de plus de 18 ans, 77% déclarent être inscrit à au moins un réseau social. 25% sont membres d'un seul réseau, 34% de deux à trois, et 18% de plus de quatre. En tête de liste des plateformes communautaires recueillant le plus de notoriété : Facebook (97%), Copains d'avant (93%) et Myspace (83%). Toutefois le classement change concernant le nombre de membres sur ces sites : Copains d'avant prend la première place (49%), WindowsLive (46%) et Facebook (37%). Twitter, quant à lui, continue à progresser en termes de notoriété mais, en comparaison, le nombre d'internautes inscrits reste encore faible. La version française, lancée en novembre dernier, devrait récolter ses fruits sur l'année 2010.

Les réseaux sociaux, efficaces et pas chers

L'Usine Nouvelle / Le 04 février 2010 / Nathalie Tran

Si les cabinets de recrutement et de chasseurs de têtes ont été les premiers à s'intéresser aux sites de réseaux sociaux, c'est maintenant au tour des entreprises de s'en emparer directement. Elles sont près de 3 000 en France à recruter grâce à Viadeo et environ 13 000 via LinkedIn, les deux principaux sites de mise en relation professionnelle.

Certaines, comme IBM ou Capgemini, sont d'ailleurs présentes sur les deux plates-formes. Le mouvement est bel et bien en marche, même si, au total, seulement 2 % des recruteurs utilisent pour l'instant ces outils. Les secteurs des NTIC, de l'informatique et des télécoms sont les plus représentés en France, néanmoins l'industrie s'y met doucement. Renault, Thalès, Areva, EADS et Total ont compris l'intérêt que représentent ces nouveaux médias. Car, si elles voient affluer un grand nombre de CV, elles reçoivent peu de candidats déjà en poste.

Or sur Viadeo, par exemple, 75 % des utilisateurs sont des salariés. « Les recruteurs ont accès à des candidats qu'ils ne trouvent pas sur d'autres canaux. Même si la crise commence à faire évoluer les mentalités, ils ont toujours tendance à préférer les candidats en poste », constate Olivier Fecherolle, le directeur général France de Viadeo. L'avantage est aussi financier. Chasser soi-même ses futurs collaborateurs sur le net coûte évidemment moins cher que de faire appel aux services de spécialistes. Ce n'est pas un hasard si 58 % des entreprises membres de Viadeo sont des PME de moins de 100 salariés.

RECRUTER, MAIS AUSSI SOIGNER SON IMAGE.

Les employeurs qui n'ont pas encore franchi le cap y réfléchissent. « Nous ne pouvons pas être absents, et nous devons répondre aux questions que les nouvelles générations en quête d'interactivité se posent par rapport à l'entreprise. Nous sommes actuellement en situation de veille par rapport à ce qui se fait et profitons d'une période où nous recrutons moins pour travailler notre marque employeur », explique Martine Sallé, la responsable du marketing pour la communication de recrutement des cadres à la SNCF. Car l'autre grand avantage du Web 2.0 est de permettre d'informer les internautes sur l'actualité de l'entreprise, d'échanger et de maintenir ainsi un contact, sans pour autant recruter...

Mode SaaS, une reprise en main des S.I. par les utilisateurs ?

Tous les acteurs métier de l'entreprise le savent : la Direction des Systèmes d'Information (DSI) est un maillon clé du fonctionnement de l'entreprise. Sans systèmes efficaces, bien choisis, bien conçus, bien implémentés et bien maintenus, pas de performance opérationnelle durable de l'entreprise. L'importance de la DSI dans le choix des solutions, les plannings de mise en œuvre, les budgets d'investissement applicatif est donc une évidence. La DSI est en mesure de décider l'engagement ou le report, parfois durable, d'un projet de mise en œuvre d'une solution répondant à un problème métier précis et parfois prégnant.

Acteur essentiel, la DSI est de (presque) tous les projets. Elle influe les choix en fonction de ses priorités et de ses budgets ; c'est un acteur clé qui aime que l'on compte avec lui et qui apprécie un respect attentionné de la part des utilisateurs. Comment faire autrement d'ailleurs : sans son aval il est impossible de se doter de solutions opérationnelles représentant des investissements techniques et financiers lourds. Tout du moins si ces solutions sont en mode licence ou en mode ASP. Mais en mode SaaS, une seule connexion Internet suffit et le tour est joué : l'utilisateur dispose rapidement de la solution à son besoin, pas d'investissement lourd à engager ni de projet d'implémentation long et complexe.

La révolution du SaaS

Le mode SaaS révolutionne le monde informatique. En instaurant un paiement à la consommation du service logiciel (SaaS signifie Software as a Service), le SaaS permet un paiement étalé dans le temps et directement lié à la consommation effective du service. Je consomme beaucoup, je paie beaucoup ; je consomme peu [...].

Le SaaS s'oppose clairement au *mode Licence* dans lequel le logiciel est acheté à l'éditeur moyennant le paiement d'une licence et la prise en charge des coûts de mise en œuvre, assortis éventuellement de redevances de maintenance. Coûts (investissements) supportés indépendamment de l'utilisation du logiciel. Le SaaS s'oppose également au *mode ASP* (Application Service Provider) qui est la location de l'utilisation du logiciel, y compris les coûts d'infrastructure technique et de maintenance. En simplifiant, l'ASP revient à louer le dispositif applicatif, c'est-à-dire à passer d'une logique d'investissement typique du mode licence à une logique de dépenses courantes non amortissables mais tellement plus digestes en termes de financement.

Bien sûr, un service logiciel SaaS offre moins de latitude dans la personnalisation et le paramétrage car les services proposés sont standardisés pour répondre au plus grand nombre. Par contre, il se met en œuvre avec une facilité déconcertante et induit une souplesse des coûts, ce qui est particulièrement attractif. Une connexion Internet suffit, quelques informations de base ou paramètres à renseigner, et le service logiciel est opérationnel. Immédiatement et sans passer par la case DSI, avec ses insupportables contraintes de budgets, de délais, ses craintes sur les éditeurs (taille, pérennité...) et ses impératifs techniques...

De fait, [...] le SaaS augure une révolution lourde, qui concerne les DSI. En effet, la diffusion de solutions SaaS rend la main à l'utilisateur dans le choix et la mise en œuvre de solutions répondant à ses besoins métier.

Risques et limites de l'entreprise en mode SaaS

Que devient le rôle de la DSI si l'utilisateur peut faire ses courses applicatives sur le web, changer de solution en quelques clics, ajouter des fonctionnalités en composant son propre bouquet de services et contrôler lui-même ses dépenses ? Comment justifier des budgets importants et des délais longs là où un service peut être opérationnel en quelques minutes pour quelques euros ? Comment expliquer l'irréversibilité des choix là où on peut changer de prestataire SaaS en zappant d'un opérateur à un autre au gré des nouveautés et sous la seule contrainte des conditions générales de prestation de services [...] ? Est-ce une entreprise d'une agilité extrême qui se dessine ou un beau sac de nœuds à piloter et à gérer ?

[...] Pour autant trois choses sont certaines. La première est que le rôle décisionnel des DSI sera impacté par cette évolution, que leur influence et leur organisation en seront affectées. En effet, qu'en sera-t-il de leurs ressources formées à la réalisation d'études d'impact lourdes ou de développements de spécifications pointues, au management de projets complexes quand il suffira surtout d'assurer l'infrastructure technique nécessaire au fonctionnement d'un système d'information organisé en services applicatifs indépendants ?

La deuxième est que cette évolution expose l'entreprise à de nombreux risques. Des informations, parfois cruciales, vont se trouver embarquées « sur le nuage » dans des services non audités et non maîtrisés par la DSI. Avec toutes les conséquences que cela induit en termes de sécurité et de fiabilité ; surtout que les informations concernées ne seront pas brutes mais insérées dans des processus de traitement spécifiques. [...]

Enfin, troisième conséquence, quelle garantie de continuité de service l'entreprise aura-t-elle face à un système articulant, dans des proportions potentiellement importantes, de multiples services opérés par des acteurs différenciés, plus ou moins solides et compétents, avec une infrastructure applicative homogène maintenue en interne ? Quelle peut-être la pérennité de l'ensemble et comment en garantir finalement une performance optimale au service de la stratégie de l'entreprise et de son exécution ?