

**SESSION 2024**

---

**CAPET ET CAFEP**  
Concours externe

Section

**ÉCONOMIE ET GESTION**

Option

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

**Épreuve écrite disciplinaire appliquée**

*L'épreuve porte sur l'enseignement de sciences de gestion.*

*Elle a pour but d'évaluer l'aptitude du candidat à concevoir et à organiser une séquence pédagogique sur la thématique proposée en exploitant de façon critique et argumentée un dossier documentaire fourni.*

*Le sujet de l'épreuve est spécifique à l'option choisie.*

**Durée : 5 heures**

---

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.**

**Tournez la page S.V.P.**

Le sujet est composé :

- d'annexes numérotées de 1 à 10 ;
- de documents ressources numérotés de 1 à 6.

À partir de vos connaissances et du dossier fourni, il vous est demandé de proposer une séquence pédagogique relative à l'enseignement spécifique de ressources humaines et communication en classe de terminale STMG sur le thème 1 : « **Les compétences au service de l'organisation et l'organisation au service du développement des compétences** », question 1.3. **La gestion des compétences et des talents permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?**

**Vous développerez chez l'élève les capacités suivantes :**

- appréhender les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences collectives et individuelles notamment par une politique de formation ;
- analyser les dispositifs visant à favoriser la mobilité professionnelle des individus.

Vous préciserez, en les justifiant, les points suivants :

- les notions mobilisées dans la séquence : définition, explication et délimitation ;
- les objectifs de la séquence choisie ;
- le déroulement de la séquence : positionnement dans la progression annuelle, prérequis, découpage en différentes séances, équipements mobilisés, etc. ;
- les travaux demandés aux élèves pendant la séquence en indiquant, pour chaque séance :
  - la ou les ressources mobilisées ;
  - le ou les extrait(s) choisi(s) dans le dossier joint et les éléments tirés de votre culture managériale. Vous explicitez les raisons de vos choix et la transposition didactique nécessaire de chacun des documents pour satisfaire les objectifs fixés (*extraction d'une partie du document, suppression de certains termes ou informations, adjonction d'indications, formulation de questions à traiter par l'apprenant...*) ;
  - les attendus de chaque travail demandé aux élèves ;
- les modalités d'évaluation de la séquence.

**Au fur et à mesure de votre construction, vous procéderez à une analyse critique et argumentée des documents proposés et de vos choix didactiques. Pour cela, vous présenterez et explicitez les apports scientifiques (notions, concepts) mobilisés dans votre proposition pédagogique.**



Spécialisée dans les trains à grande vitesse et les infrastructures de production et de transmission d'électricité, Alstom est une multinationale d'origine française, l'un des leaders mondiaux dans son domaine d'activité. Le groupe, au chiffre d'affaires de plus de seize milliards d'euros en 2022, bénéficie d'une réelle expertise dans son secteur d'activité et jouit d'une excellente réputation. Alstom a d'ailleurs été la première entreprise à livrer un TGV (en 1978) et à contribuer au record mondial de vitesse sur rail à 574,8 km/h le 3 avril 2007.

Née en 1928 avec la dénomination sociale Alsthom (la contraction d'« Alsace » et de « Thomson »), la société, alors spécialisée dans la construction mécanique, devient Alstom en 1998. Elle rachète certains de ses concurrents (Fiat Ferroviaria en 2000, Bombardier Transport en 2021) et décide de se recentrer sur le secteur des transports, principalement ferroviaires, à partir de 2018.

Pleinement entrée dans l'ère du digital, l'entreprise intègre les dernières technologies à son portefeuille d'offres qui est le plus complet sur son marché : trains à grande vitesse, métros, monorails, trams, systèmes intégrés, services sur mesure, infrastructure, solutions de signalisation ou de mobilité numérique.

Le groupe Alstom est actuellement divisé en quatre secteurs principaux :

- **Thermal Power** : construction d'infrastructures pour les énergies thermiques (nucléaire, gaz, charbon) ;
- **Renewable Power** : énergies renouvelables (hydroélectricité, éolien, solaire et géothermie) ;
- **Alstom Transport** : équipements et services de transport ferroviaire ;
- **Alstom Grid** : solutions de transmission d'électricité.

Président du groupe Alstom depuis 2016, Henri Poupart-Lafarge insuffle des valeurs nouvelles au groupe : « *En tant que leader mondial de la mobilité durable, nous avons une responsabilité forte à l'égard de nos clients, de nos partenaires, de nos collaborateurs, de nos passagers et enfin de la société dans son ensemble. Nos valeurs et nos règles éthiques sont une source de fierté et d'unité chez Alstom. Elles constituent l'un de nos actifs les plus précieux et nous allons continuer à y puiser force et inspiration.* »

### **Une politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) proactive**

Alors que les besoins pour une plus grande mobilité engendrent l'évolution des modes de transport et mettent en exergue les défis sociaux et environnementaux, les attentes d'Alstom et de ses parties prenantes en termes de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise sont toujours plus fortes :

- **les collaborateurs** veulent travailler pour une entreprise qui s'engage à protéger la planète et à créer un environnement de travail sécurisé ;
- **les clients** veulent collaborer avec des partenaires qui intègrent activement la RSE et le développement durable dans leurs processus, leurs produits et leurs services, prenant davantage en compte ces critères spécifiques dans leurs appels d'offres ;
- **les pouvoirs publics** recherchent des prestataires de services, dont l'engagement actif en faveur de la RSE et du développement durable garantit leur respect des normes locales, nationales et internationales ;
- **les actionnaires et investisseurs potentiels** veulent être assurés que leurs choix sont également rentables et durables sur le long terme.

Compte tenu de l'ampleur de ces enjeux pour tous les acteurs impliqués, Alstom a décidé en 2016 d'évaluer sa performance en matière de développement durable et de RSE par le biais d'une **matrice de matérialité**. Ainsi Alstom est une entreprise qui a l'ambition de jouer un rôle dans le changement climatique en étant pionnière en matière de mobilité, afin de la rendre plus verte et plus intelligente.

## Alstom un employeur engagé

Alstom accompagne ses 80 000 collaborateurs tout au long de leur carrière. Aussi, les ressources humaines s'efforcent-elles de proposer à tous des possibilités de formation et de mobilité, des perspectives de carrière ainsi que l'autonomie dont ils ont besoin pour réussir dans leur vie professionnelle. Le dialogue, la coopération et le travail d'équipe irriguent la communauté Alstom tandis que la diversité et l'inclusion sont au cœur de leur stratégie RH.

La gestion prévisionnelle des besoins est pilotée par les managers opérationnels avec le concours de la direction financière et de la direction des ressources humaines. Cette collaboration entre les différents départements permet d'anticiper de manière efficace les attentes liées aux postes clés et les volumes de postes à pourvoir dans les métiers sensibles (industriel, ingénierie, gestion de projet).

*"Ensemble, nous partageons plus que des objectifs, des projets et des technologies. La performance de l'entreprise est avant tout liée à nos employés et à leur contribution"* explique Anne-Sophie Chauveau-Galas, Chief Human Resources Officer<sup>1</sup>.



En 2023, Alstom a été certifiée « Top Employer Monde » dans 22 pays. Cette certification reconnaît l'engagement d'une entreprise à créer un meilleur environnement de travail grâce à l'excellence de ses politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Le groupe observe, spécialement parmi les jeunes générations, le développement de nouvelles motivations telles que le sens donné au travail, la flexibilité induite par le travail à distance, la qualité de vie au travail ou l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle avec le risque de rencontrer des difficultés à retenir les talents internes. La rareté de certains profils, la difficulté de recrutement et le temps de développement des compétences représentent un défi majeur qui nécessite d'attirer, retenir, développer et engager le personnel.

Les engagements d'Alstom sont portés par une équipe unie autour de valeurs communes : **agilité, inclusion et responsabilité**, pour répondre à ses priorités :

- relever le défi de la mobilité durable ;
- mener une politique d'achats responsables ;
- renforcer la santé et la sécurité des collaborateurs et des fournisseurs ;
- réduire l'impact environnemental ;
- s'engager auprès des communautés locales ;
- favoriser la diversité et l'inclusion pour encourager la créativité et l'innovation ;
- favoriser une culture de l'intégrité.

La formation est la clé de voûte qui favorise l'adaptation et l'innovation chez Alstom. L'entreprise estime qu'il existe une relation positive et significative entre la motivation et la performance, et que l'opportunité d'apprendre est un élément intrinsèque de cette motivation. Afin d'apporter une réponse forte aux attentes accrues de ses diverses parties prenantes, Alstom entend former des personnes d'horizons divers et faire progresser les talents dans l'ensemble du groupe.

---

<sup>1</sup> Directeur des ressources humaines

## ANNEXES

- Annexe 1 - Le modèle de création de valeurs chez Alstom - 2023
- Annexe 2 - Les chiffres-clés d'Alstom - mars 2023
- Annexe 3 - Les gammes de produits d'Alstom
- Annexe 4 - Le *Knowledge center* d'Alstom au service des managers
- Annexe 5 - Les programmes de formation d'Alstom
- Annexe 6 - Les principaux indicateurs sociaux
- Annexe 7 - Un post LinkedIn de la responsable recrutement – Job dating interne 2023
- Annexe 8 - La matrice de matérialité
- Annexe 9 - L'engagement des salariés et la mobilité interne
- Annexe 10 - Le témoignage vidéo de salariés d'Alstom

## DOCUMENTS RESSOURCES

- Document 1 - L'organisation hypertexte
- Document 2 - La grande invasion : extraits de l'enquête signée BNP Paribas et *The Boson Project* sur la Génération Z et sa vision de l'entreprise
- Document 3 - IA et compétences intermédiaires
- Document 4 - Former l'esprit critique des élèves
- Document 5 - Numérique et apprentissages scolaires : un paysage contrasté
- Document 6 - Extrait du programme de l'enseignement spécifique de « Ressources Humaines et Communication »

## Annexe 1 – Le modèle de création de valeurs chez Alstom - 2023



### Capital financier

- Carnet de commandes à 87,4 mds €
- Capitaux à 9,1 mds €



### Capital industriel

- 258 sites dans 63 pays
- Investissements industriels : 289 m €



### Capital intellectuel

- 10 127 brevets
- 3,1% de ventes dédiées à la R&D
- 22 138 ingénieurs
- 90,1% de collaborateurs formés



### Capital naturel

- 57% d'électricité d'origine renouvelable
- 90% de récupération des déchets
- 92% de produits vendus l'année dernière pouvant être réutilisés ou recyclés



### Capital humain

- 80 183 employés de 175 nationalités
- Global Top employer



### Capital de marque

- 1 000 clients dont 300 villes



### Capital sociétal

- Certification anti-corruption ISO 37001
- 74% du volume total d'achats couvert par des screenings, des évaluations en ligne et/ou des audits sur site
- 2,2 m € de budget de la Fondation

Source : [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

## Annexe 2 – Les chiffres-clés d'Alstom - mars 2023



Source : [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

## Annexe 3 – Les gammes de produits d’Alstom



Source: [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

## Annexe 4 – Le Knowledge center d’Alstom au service des managers

### LE KNOWLEDGE CENTER (Centre de connaissances)

Le Knowledge Center, plateforme pédagogique d’Alstom, regroupe un réseau d’experts formateurs du ferroviaire. Pour vous permettre de créer un parcours de montée en compétences de vos équipes, Alstom vous donne accès à un ensemble de ressources métrologiques et pédagogiques. Basé à Saint-Ouen en région parisienne, le Knowledge Center offre aussi de nombreux outils pour une plus grande flexibilité et complémentarité.

				
<b>COURS SUR PLACE</b>	<b>E-LEARNING</b>	<b>RÉALITÉ VIRTUELLE</b>	<b>EQUIPEMENTS PHYSIQUES</b>	<b>FORMATION CHEZ VOUS</b>
Méthodologies standards Approche pédagogique	Cours dynamiques illustrés en ligne et hors-ligne avec validation des connaissances	Formation continue, sécurisée et interactive avec simulation virtuelle et prise en main sur des équipements réels	Equipements physiques à disposition dans nos locaux pour les formations pratiques	Tutorat et aide technique en ligne pour les formations en atelier

## UN PROCESSUS ADAPTÉ

Afin de garantir un bon transfert des connaissances au sein de vos équipes, Alstom vous propose la mise en place d'un plan de capitalisation des connaissances, basé sur votre expertise interne, développé dans vos dépôts pour vos exploitations et par vos experts.



Source : [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

### Annexe 5 – Les programmes de formation d'Alstom

Alstom possède une longue histoire mais aujourd'hui, nous souhaitons que le monde et, surtout la jeune génération, découvrent le « vrai » Alstom. Nous sommes une entreprise dynamique aux objectifs ambitieux. Pour résumer, si vous recherchez une entreprise avec une vraie raison d'être et qui a l'ambition de jouer un rôle dans le changement climatique en étant pionnière en matière de mobilité plus verte et plus intelligente ; si vous êtes ambitieux et que vous souhaitez vous lancer dans une aventure stimulante à l'échelle internationale et si vous avez un certain sens de l'entrepreneuriat : rejoignez-nous pour laisser votre empreinte dans ce monde.

Voici un échantillon des programmes de formation destinés aux jeunes diplômés et des initiatives mis en place dans les pays où Alstom est implanté :

- **Italie** : le **programme de formation** destiné aux jeunes diplômés : 24 mois de rotation professionnelle sur trois postes, permettant aux jeunes diplômés de participer à des projets innovants, d'être formés à des compétences techniques et non techniques et de bénéficier du mentorat d'un manager d'Alstom engagé. **Différentes initiatives** sont également destinées à sensibiliser les jeunes et, notamment les jeunes filles, aux disciplines STIM (Science, Technologie, Ingénierie et Mathématiques) afin de diminuer les stéréotypes liés au sexe.
- **Etats-Unis** : **Programme LEAD** (*Leadership Excellence And Development*) et programme *Finance Graduate* à destination des nouveaux jeunes diplômés. **Recrutement virtuel et entretiens en ligne** à destination de jeunes talents et d'étudiants.
- **France** : Alstom continue de se concentrer sur des **talents en début de carrière** via l'engagement d'apprentis, de stagiaires et de jeunes diplômés.
- **Inde** : En 2021, nous avons prévu d'accueillir 187 ingénieurs diplômés (dont 59 % de femmes) qui seront répartis sur différents sites liés à l'entreprise et situés dans une trentaine d'universités et d'écoles d'ingénieurs/d'écoles techniques en Inde.
- **Royaume-Uni** : bon nombre de nos diplômés sont engagés en tant qu'ambassadeurs STIM, dans des programmes tels que « *Women in Rail* » ainsi que dans des comités d'étudiants diplômés. Ils soutiennent ainsi la communauté grandissante de talents au sein de notre entreprise et s'associent à d'autres organismes STIM majeurs afin d'encourager les jeunes à s'orienter vers les disciplines STIM. Nous recommandons à tous les diplômés de faire en sorte d'obtenir le statut de membre agréé.

Source : [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

## Annexe 6 – Les principaux indicateurs sociaux

		2020	2021	2022
<b>Santé au travail</b>				
Nombre de maladies professionnelles reconnues durant l'année calendaire		35	49	35
		2020/21	2021/22	2022/23
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (collaborateurs)		0,9 %	1,1 %	0,8 %
<b>Taux d'absentéisme</b>		2020	2021	2022
Europe		3,8%	3,7%	4,4%
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale		2,8%	3%	3,4%
Asie/Pacifique		1,8%	2,5%	2,5%
Amériques		2,4%	3,3%	3,2%
<b>Taux de démissions</b>			2021/22	2022/23
Collaborateurs permanents			6,6%	7,2%
<b>Indicateurs de diversité</b>		2020/21	2021/22	2022/23
Pourcentage de femmes dans l'effectif total		19,2%	18,8%	19,7%
Pourcentage de femmes : cadres et ingénieures		22,3%	23,2%	23,9%
Pourcentage de femmes ayant bénéficié d'une formation		20,6%	19,9%	21,5%
<b>Indicateurs de formation</b>		2020	2021	2022
Pourcentage de collaborateurs ayant suivi une formation		92,3%	91,3%	90,1%
Nombre de personnes aux achats formées aux achats durables		332	583	-
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur		16,6	18	22,2
Propension des participants à recommander la formation qu'ils ont reçue		-	45	39
<b>Engagement des salariés</b> (enquête annuelle 2022 – nombre total de oui)			2021/22	2022/23
« J'estime que ma santé mentale est bien prise en compte chez Alstom »			-	56%
« J'estime que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est bien pris en compte chez Alstom »			59%	60%
<b>Indicateur de performance</b>		2020	2021	2022
Certification Top Employer		6 pays (France, Pologne, Royaume-Uni, Belgique et Italie)	14 pays (+ Etats-Unis, Canada, Mexique, Inde, Australie, Chine, Hong-Kong et Singapour)	22 pays Certification mondiale Top Employer

Source : Alstom - document d'enregistrement universel 2022/23

**Annexe 7 – Un post LinkedIn de la responsable recrutement – Job dating interne 2023**

 **Caroline Hertling** · 3e et +  
Responsable recrutement et ...  
4 mois · Modifié ·

+ Suivre

 **Alstom** France organise le 9 juin un Job Dating interne 🚆

Une occasion pour nos stagiaires, alternants & VIE de découvrir nos opportunités partout en France et à l'international! 🌍

#jeunesdiplomes #talents #mobilité

Véronique Navarre [armelle puaut](#) [Eléonore Lugin](#)  
[Loredana Rendiuc](#) [Oana Hălmăgean](#) [Monika Panova](#) [Sylvie Godin](#) [FABIOLA SANDOVAL](#) [Maud DE LAZZARI](#) [Cecile Giroux](#) [Bertille Nevicato](#)  
[armelle puaut](#) [Tanguy Quenet](#) [Cécile Renard](#) [Daria LENEVA](#)



Source : LinkedIn

**Annexe 8 – La matrice de matérialité**



**BUSINESS ÉCOSYSTÈME**

- 1 Sécurité des produits
- 2 Innovation pour une mobilité intelligente et une meilleur expérience passagers
- 3 Relation et satisfaction client

**ENVIRONNEMENT**

- 4 Impact environnemental des sites de production et de construction
- 5 Résilience au changement climatique
- 6 Empreinte environnementale des produits et solutions
- 7 Contribution à la mobilité bas carbone

**SOCIAL**

- 8 Sécurité des collaborateurs et des sous-traitants
- 9 Santé et bien être des collaborateurs
- 10 Engagements des collaborateurs
- 11 Développement des collaborateurs et gestion des talents
- 12 Diversité et égalité des chances
- 13 Chaîne d'approvisionnement Durable
- 14 Droits humains

**GOVERNANCE**

- 15 Gouvernance responsable
- 16 Éthique des affaires

**SOCIÉTAL**

- 17 Contribution au développement socio-économique local
- 18 Investissement dans les territoires

La matrice de matérialité d'Alstom (2020/21) enregistre l'ampleur et l'impact des différents enjeux, classés en cinq groupes (Business Ecosystème, Environnement, Social, Gouvernance, Sociétal). Cette matrice permet d'identifier les enjeux prioritaires pour les parties prenantes, la perception de la performance d'Alstom sur ces enjeux et les lacunes potentielles.

Source : d'après Alstom - document d'enregistrement universel 2022/23

## Annexe 9 – L’engagement des salariés et la mobilité interne

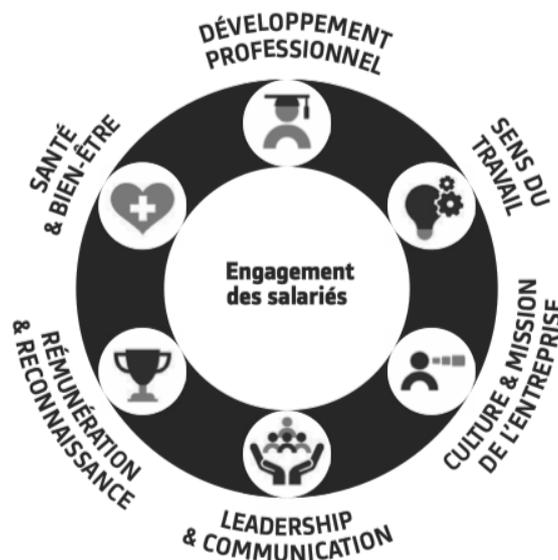
### Engagement

La stratégie des Ressources Humaines (RH) d’Alstom consiste à offrir une expérience collaborateur unique, et à assurer que les valeurs du Groupe (Agile, Inclusif et Responsable) soient ancrées dans la stratégie du Groupe. Le recrutement, l’engagement, le développement et la rétention des talents sont essentiels pour maintenir le leadership du Groupe sur les marchés mondiaux et pour développer ses activités à l’avenir. En effet, la valeur ajoutée d’Alstom à ses clients repose fortement sur les compétences de ses collaborateurs. En conséquence, Alstom s’efforce de faire correspondre les besoins et les priorités de l’entreprise avec les compétences de ses équipes pour atteindre ses objectifs, aussi bien

au niveau de l’ingénierie que de l’exécution des projets. [...]

L’engagement des salariés est un élément essentiel du succès d’Alstom et renforcer cet engagement est l’un des piliers de la stratégie ressources humaines 2025.

Alstom a identifié six piliers clés (*Sens du travail, Culture et Mission, Leadership et Communications, Récompense et Reconnaissance, Santé & Bien-être et Développement professionnel*) ayant un impact important sur l’engagement des salariés et a conçu et structuré la stratégie d’engagement et la feuille de route en conséquence.



### Mobilité interne

Chez Alstom, les collaborateurs sont encouragés à s’approprier leur développement et à gérer leur carrière en collaboration avec leurs responsables et les Ressources Humaines. Les collaborateurs sont traités de manière égale en fonction de leurs compétences, notamment en ce qui concerne *l’emploi, le recrutement, l’identification des talents, la mobilité, la formation, la rémunération, la santé et la sécurité*, grâce à la mise en œuvre de processus cohérents et de politiques communes dans l’ensemble du groupe.

Alstom a mis à jour et a réédité sa Charte de la mobilité interne en 2022, afin de renforcer son engagement en faveur de la mobilité interne et du développement.

Une nouvelle étape en termes de mobilité interne a été franchie avec l’introduction de *MyGalaxy*. Cette application offre aux collaborateurs d’Alstom une vision globale des postes dans leur « galaxie ». Elle permet de découvrir les différents emplois dans une fonction spécifique (et les compétences nécessaires). Grâce à *MyGalaxy*, les collaborateurs pourront prévisualiser et bâtir leur future carrière, étape par étape, dans le cadre d’un parcours global au sein d’Alstom.

Alstom a également développé *MyCareer Path* afin de partager les opportunités de carrière et d’identifier les talents pour les postes vacants en interne, en fonction de leurs compétences et de leur expérience professionnelle.

Source : d’après Alstom - document d’enregistrement universel 2022/23

## Annexe 10 – Le témoignage vidéo de salariés d’Alstom



Alstom University réunit sous son toit une variété d'académies liées à un large éventail de perspectives métiers et transverses (de la finance à la transformation digitale en passant par le leadership et l'innovation), adoptant une approche complète et holistique de l'apprentissage et du développement organisationnel.

Notre catalogue propose des modules disponibles en ligne, des parcours hybrides ainsi que des classes animées de vive voix selon ce qui convient le mieux pour faciliter l'apprentissage et prendre en compte le contexte d'apprentissage.

« [...] j'essaye toujours de trouver la meilleure articulation entre connaissance, interaction et dialogue avec le groupe. Quand je conçois une formation, je pense au corps humain avec un squelette fort : le cerveau comme la connaissance, les muscles comme l'interaction avec le groupe et le sang qui circule les idées pour maintenir l'attention. [...] »



« [...] Nous avons créé des cours de gestion du changement, des cours hautement techniques et des cours permettant de développer les soft skills<sup>2</sup>. Alstom University a développé un environnement d'apprentissage accessible à tous indépendamment d'où ils sont. [...] La beauté de l'apprentissage est que lorsque vous partagez vos connaissances, vous ne les perdez pas mais vous en créez davantage avec les autres »

« [...] Je suis un Top learner<sup>3</sup>. Alstom University a des excellents contenus de formation, vous avez beaucoup de ressources de formation technique, vous avez des cours de développement personnel, vous avez des cours de management, vous avez des cours de langues. C'est un océan de connaissances et vous avez beaucoup pour apprendre [...] »



Source : [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

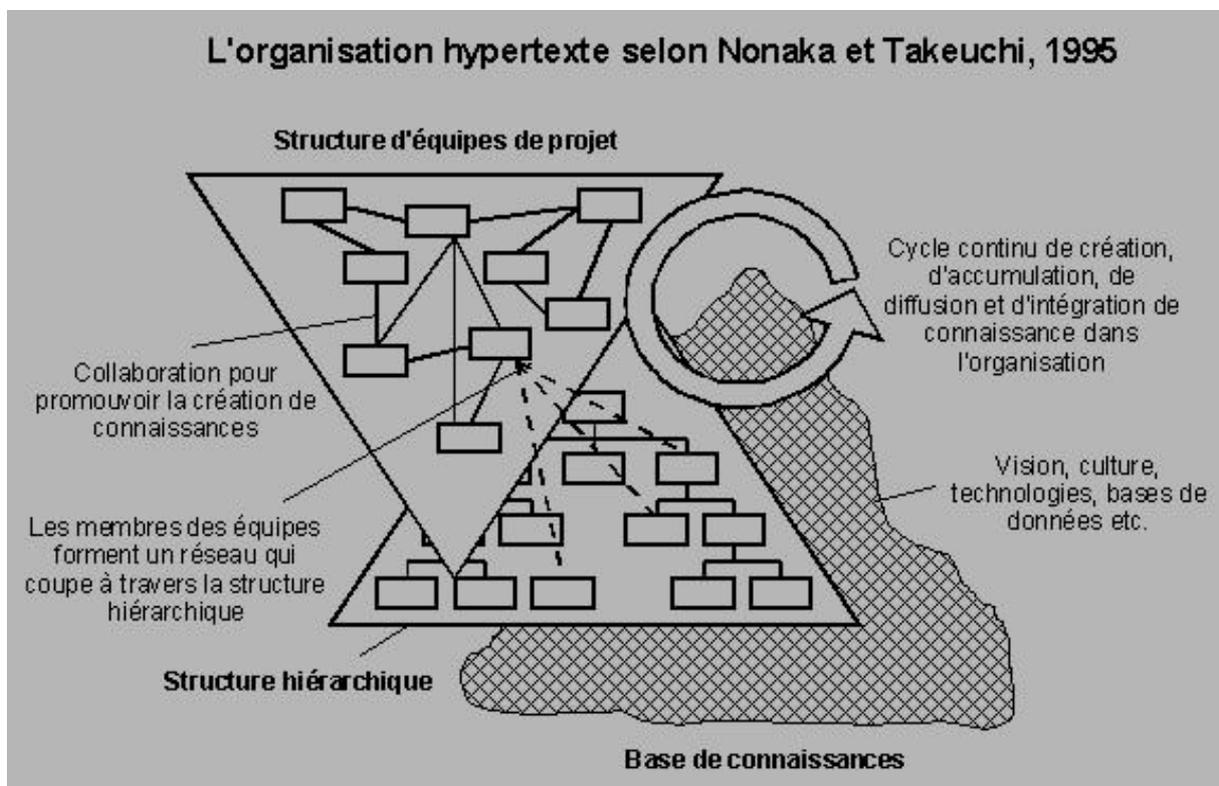
<sup>2</sup> Compétences comportementales

<sup>3</sup> Super apprenant

## Document 1 – L'organisation hypertexte

L'organisation que prônent Nonaka et Takeuchi s'appelle « l'organisation hypertexte ». Dans cette organisation, chaque collaborateur a sa place dans un système bureaucratique pour effectuer les tâches « quotidiennes ». Chaque collaborateur peut aussi appartenir à une équipe mise sur pied dans un but d'innovation et qui restera entière jusqu'à ce que le projet qui lui a été confié aboutisse. Par rapport à une structure « matricielle », dans laquelle les collaborateurs répondent simultanément à deux structures, les collaborateurs n'évoluent que dans un seul contexte à la fois (contexte hiérarchique ou d'équipe).

Le but de l'organisation hypertexte n'est pas seulement d'accroître la performance de l'entreprise au niveau de sa capacité d'innovation et son efficacité organisationnelle, mais également de la doter des moyens d'apprentissage qui lui permettent de s'améliorer sans cesse. Pour ce faire, l'organisation hypertexte comporte une troisième structure ou « couche » qui est sa base de connaissances. Cette couche comporte la masse des connaissances créées et accumulées par l'entreprise sous forme de vision d'entreprise, de sa culture, ses technologies, ses bases de données, etc. C'est en fait la « mémoire » de l'organisation qui est gérée de sorte à rendre ces connaissances disponibles à tous les collaborateurs.



Source : [www.systemic.ch](http://www.systemic.ch)

## Document 2 – La grande invasion : extraits de l'enquête signée BNP Paribas et *The Boson Project* sur la Génération Z et sa vision de l'entreprise

### Génération entrepreneurs de soi ?

#### *Des Y intrapreneurs aux Z entrepreneurs de soi*

C'est sur ce point que les moins de 20 ans se différencient clairement de leurs aînés : leur rapport à la connaissance change. À la question, « *quelles seront les sources d'apprentissage dans dix ans ?* », seuls 7,5 % répondent les études. Conscients de l'obsolescence des connaissances et du modèle *top-down* académique où le vieux sachant enseigne au jeune novice, conscients que les métiers auxquels universités et écoles les forment n'existeront peut-être plus dans cinq ans... avoir un bon diplôme n'est plus perçu comme un gage de réussite. [...]

Les Z se placent dans une posture où « ma première entreprise, c'est moi ». Ils se construisent de manière autonome leur propre bibliothèque de savoirs. Les Z sont dans l'auto-apprentissage :

- apprendre de tous les canaux : l'école est un canal parmi d'autres, tout comme un MOOC (formation en ligne), un tutoriel sur Youtube ou un reportage en sont d'autres.
- apprendre partout sur tout : curiosité maximale, ouverture au monde, la génération Z ne pose pas de limite à la connaissance.
- apprendre de manière continue : c'est-à-dire savoir se remettre continuellement en cause. C'est aussi une différence avec les autres générations : on n'apprend plus pour toute la vie, on apprend pour maintenant.

#### [...] **Une génération « *do it yourself* »**

Plus pragmatiques que théoriques, ils aiment faire par eux-mêmes, tester, apprendre de leurs erreurs... une génération pour qui l'endurance (34,5 %) et la débrouillardise (31,5 %) sont les gages de la réussite. Se donner les moyens d'y arriver : être culotté (19 %), s'adapter continuellement, surfer intelligemment sur la toile et être chanceux (15 %)... La réussite à la sauce Z serait-elle aussi plus inclusive ?

Source : <https://cdn-actus.bnpparibas.com/>

### Document 3 - IA et compétences intermédiaires

« Alors que de nombreuses discussions relatives à l'IA concernent les stratégies de lutte contre les pénuries de compétences dans les emplois hautement qualifiés, les discussions relatives à l'impact de la numérisation sur les emplois moyennement ou faiblement qualifiés restent limitées. En réalité cependant, le marché du travail connaît une polarisation croissante entre emplois hautement et faiblement qualifiés (Pew Research Centre, 2016). Il existe une tendance, d'une part, à l'« assèchement » des compétences et, d'autre part, à la demande de compétences nouvelles chez les travailleurs possédant des compétences intermédiaires. La transformation des tâches de niveau moyen consistera en deux dimensions.

En premier lieu, les tâches répétitives seront vraisemblablement automatisées. Cette tendance est manifeste dans les emplois moyennement qualifiés, dont le travail de routine et l'environnement prévisible peuvent facilement être reproduits par des machines.

En second lieu, les compétences de la main-d'œuvre moyennement qualifiée seront transformées pour inclure des compétences numériques et transversales. S'il existe un important risque d'automatisation dans le monde développé, certaines analyses suggèrent que le risque est même plus grand encore dans certaines parties du monde en développement eu égard au degré plus élevé de tâches de routine telles que le tri et le suivi (Egaña del Sol & Joyce, 2020).

Les emplois moyennement qualifiés sans grande intensité numérique se concentrent actuellement dans les transports, la construction et les services d'installation et de réparation. En d'autres termes, les compétences numériques sont devenues la condition minimum d'entrée dans la plupart des autres secteurs.

Au fur et à mesure que l'IA poursuit sa pénétration du marché du travail, il est probable que des transformations similaires se produiront, avec l'intégration progressive des compétences liées à l'IA dans pratiquement toutes les professions. »

*Comprendre l'impact de l'Intelligence Artificielle sur le développement des compétences*

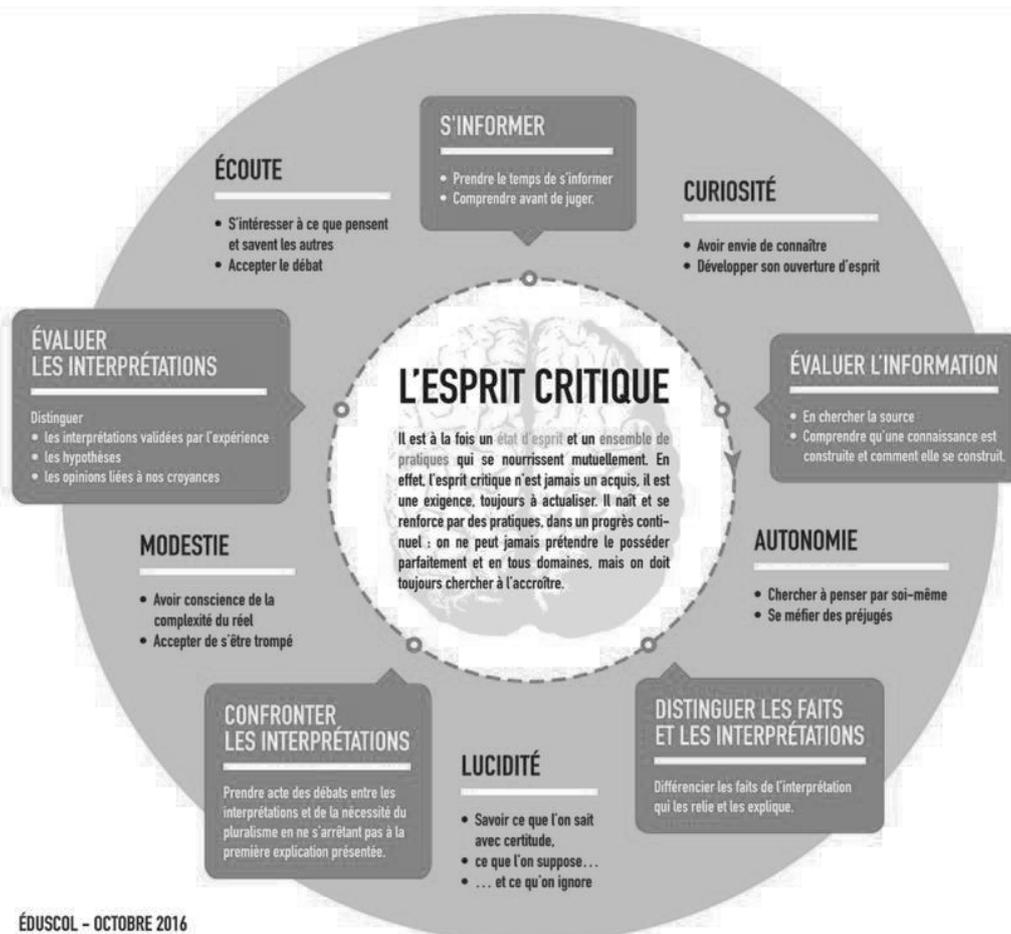
Shiohira Kelly

Source : [Unesdoc.unesco.org](https://unesdoc.unesco.org)

### Approche globale de l'esprit critique

Le développement de l'esprit critique est au centre de la mission assignée au système éducatif français. Présent dans de nombreux programmes d'enseignement, renforcé par l'attention désormais portée à l'éducation aux médias et à l'information, le travail de formation des élèves au décryptage du réel et à la construction, progressive, d'un esprit éclairé, autonome, et critique est une ambition majeure de l'École.

Préciser ce que l'on entend par « esprit critique » est donc un enjeu central, à l'heure de réflexions nombreuses sur le complotisme, mais plus largement encore, sur les dangers d'embrigadements des consciences de natures variées. Il convient de distinguer alors les attitudes fondamentales qui le caractérise et la manière dont l'esprit critique est mis en œuvre. Le lien entre ces deux aspects est crucial dans l'éducation, puisque **ce sont les pratiques qui nourrissent les attitudes** ; et que ces attitudes, ainsi nourries et fortifiées, se traduisent plus aisément dans la pratique.



### [...] L'esprit critique est une dynamique.

Ce n'est jamais un acquis définitif, et il peut toujours nous arriver d'en manquer, d'être entraîné par nos opinions, par nos préjugés, de laisser de côté des aspects de la réalité qui nous gênent ou nous remettent en question. Le sociologue Max Weber, dans un ouvrage célèbre, *Le savant et le politique*, écrit : « La tâche primordiale d'un professeur capable est d'apprendre à ses élèves à reconnaître qu'il y a des faits inconfortables, j'entends par là des faits qui sont désagréables à l'opinion personnelle d'un individu ; en effet il existe des faits extrêmement désagréables pour chaque opinion, y compris la mienne » (Max Weber, *Le Savant et le politique*). On ne peut donc pas se prévaloir purement et simplement de l'esprit critique : on s'efforce d'en avoir, et cela se traduit par des pratiques. C'est à cet effort incessant que l'enseignant initie progressivement ses élèves.

Source : [www.eduscol.education.fr](http://www.eduscol.education.fr)

*« Que sait-on aujourd'hui, en France et ailleurs, des usages des outils numériques à l'école ? Et en dehors de l'école, quels sont les usages du numérique chez les jeunes ? Peuvent-ils contribuer aux apprentissages scolaires ? Ou au contraire détériorer ces derniers ? Peuvent-ils améliorer la communication entre les familles et l'école ? »*

Pour répondre à ces questions, le Centre national d'étude des systèmes scolaires (Cnesco) a mobilisé une douzaine de chercheurs. [...]

### **Innovation technologique ne rime pas forcément avec innovation pédagogique**

*« Le numérique n'est pas une boîte à outils, ni une valise d'applications et de logiciels qui viennent agrémenter l'action pédagogique des enseignants ou se substituer à d'autres méthodes d'enseignement alors jugées moins innovantes ». Ce n'est pas parce qu'on introduit une technologie qualifiée d'innovante dans un contexte d'éducation ou de formation que la pratique se renouvelle et devient forcément innovante.*

*« Les technologies numériques peuvent même avoir un effet de renforcement des pratiques pédagogiques les plus classiques. La multiplication des ressources numériques peut conduire les enseignants à mobiliser davantage le manuel, pour structurer et organiser leur cours ».*

### **Le processus d'appropriation des outils numériques**

*« Les conditions pour que les enseignants et les élèves s'approprient un outil numérique au service de l'enseignement et de l'apprentissage sont nombreuses et difficiles à réunir, que l'usage de cet outil soit prescrit ou non. »*

- Certains travaux insistent sur les qualités de l'outil lui-même : il doit être (a) utile (permettre de mieux enseigner et/ou de mieux apprendre) et perçu comme utile par les enseignants et les élèves, (b) utilisable (facile à prendre en main) et perçu comme utilisable, (c) acceptable (compatible avec l'organisation du temps, de l'espace, avec les outils, les tâches, les valeurs et les motivations des individus et les caractéristiques de l'institution dans lesquelles ils travaillent).
- D'autres travaux insistent sur l'importance de la formation, nécessaire à la transformation des façons d'utiliser un outil et à la compréhension de son utilité.
- D'autres enfin mettent en exergue la dimension collective / culturelle de l'appropriation. L'appropriation individuelle est souvent vouée à l'échec, car les pratiques d'enseignement et d'apprentissage sont davantage des pratiques sociales. Faire vivre et accompagner de tels collectifs est un enjeu majeur et nécessaire pour que ces collectifs puissent intégrer, adapter et ajuster ces pratiques afin de les transformer en pratiques scolaires. [...]

## Des apports et des limites spécifiques aux fonctions pédagogiques

« Pour être efficaces, les outils doivent non seulement être pertinents pour l'apprentissage de la connaissance visée, mais aussi être intégrés de façon pertinente dans une situation d'enseignement-apprentissage, c'est-à-dire qu'ils doivent être compatibles avec la tâche à réaliser, avec le temps disponible, avec l'organisation sociale, matérielle et spatiale de la situation. Pour cela, les outils doivent être faciles à prendre en main, les enseignants doivent être formés et accompagnés à leur utilisation en situation d'enseignement, ils doivent pouvoir partager, échanger entre eux à ce propos ». [...]

### **Le numérique peut changer le rapport des élèves aux savoirs et à l'école, mais il ne change ni le statut des savoirs ni celui de l'école**

Les outils numériques comme supports d'apprentissage ne constituent pas une « recette miracle », qui permettrait notamment de faire face aux difficultés des élèves. (...) Il peut, en revanche, faciliter certaines approches pédagogiques, voire rendre possibles certaines activités qui favorisent un apprentissage des élèves, ou de certains élèves.

- **Certains apports du numérique en éducation sont majeurs.** « Certains aspects de l'enseignement et de l'apprentissage sont profondément transformés et améliorés par le numérique : la recherche documentaire, la compréhension de phénomènes complexes en sciences, l'apprentissage de gestes ou de mouvements, l'écoute de documents sonores, la simulation d'une situation complexe ou difficile d'accès, l'écriture collaborative, sont des exemples parmi de nombreux autres ».
- **Dans certains domaines, les apports du numérique sont mineurs:** « Le numérique ne semble souvent pas modifier fondamentalement les savoirs scolaires, il ne change pas non plus le rapport des élèves à ces savoirs, ni les pratiques d'enseignement disciplinaires. Il est donc peu étonnant que le numérique, sur lequel on misait beaucoup, semble encore loin d'avoir réduit les inégalités sociales, de genre et territoriales ».
- **Dans d'autres domaines encore, les apports du numérique sont modérés ou mal connus :** « Certaines fonctions pédagogiques bénéficient modérément (en moyenne) du numérique : regarder des vidéos et des animations pour comprendre, jouer, recevoir un feedback immédiat élaboré, concevoir de (nouveaux) objets. Ces effets modérés moyens cachent de belles réussites et de cuisants échecs, qui sont probablement liés (entre autres) à un manque de compétences et de moyens chez les concepteurs : nous devons absolument progresser dans la conception de ces outils. Pour d'autres fonctions pédagogiques, on ne sait pas encore quelles sont les éventuelles plus-values : c'est le cas de la programmation et du développement de la créativité. On ne sait non plus encore quels effets a et surtout aura sur les enseignants et les élèves l'introduction de l'intelligence artificielle dans des outils numériques à usage scolaire ».

Source : [www.labo.societenumerique.gouv.fr](http://www.labo.societenumerique.gouv.fr)

**Thème 1 : Les compétences au service de l'organisation et l'organisation au service du développement des compétences**

L'enseignement de sciences de gestion et numérique de la classe de première a permis d'étudier, par le thème 1 de son programme, la manière dont un individu devient acteur d'une organisation en mobilisant dans son travail des compétences et des qualifications.

Dans le prolongement de cette étude, ce premier thème du programme de l'enseignement spécifique approfondit la question du développement continu des compétences au sein de l'organisation. Si les individus mobilisent leurs compétences au service de la performance de l'organisation, celle-ci en retour doit être à même de transformer le potentiel des individus en nouvelles compétences via la formation et le réinvestissement des expériences professionnelles. Ce développement des compétences garantit aux individus une meilleure employabilité en leur offrant des possibilités d'évolution, et ce dans un contexte de carrières de moins en moins linéaires.

À partir de l'observation de processus et de documents spécifiques aux ressources humaines, mobilisés dans des organisations variées (entreprises, administrations, associations, organismes, etc.), l'élève est capable :

- d'appréhender les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences collectives et individuelles notamment par une politique de formation ;
- d'analyser les dispositifs visant à favoriser la mobilité professionnelle des individus.

[...]

<p><b>1.3. La gestion des compétences et des talents permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ?</b></p>	<p>Formation professionnelle continue, <i>e-learning</i>, plan de développement des compétences. Gestion des parcours professionnels. Employabilité.  Plan de transition professionnelle - compte personnel de formation.  Mobilité professionnelle.</p>	<p>La formation professionnelle répond à la nécessité et à l'obligation d'adapter les compétences des individus aux nouvelles organisations du travail, aux évolutions économiques et technologiques. Elle est fixée par les résultats de l'évaluation professionnelle. L'initiative de la formation reste partagée entre l'organisation et le bénéficiaire. En effet, si l'organisation a besoin que l'individu se forme pour répondre aux nouveaux besoins en compétences, ce dernier doit aussi veiller à rester maître de son avenir professionnel : la formation doit donc lui permettre de développer ses compétences et d'assurer son employabilité en vue de sécuriser son parcours professionnel.  Cette double exigence peut se traduire par le cofinancement (entreprise et individu) d'actions de formation fondées sur le recours aux dispositifs individuels de financement de la formation, comme le compte personnel de formation. L'organisation a un intérêt stratégique à gérer les talents, par la mise en œuvre d'actions de formations adaptées, mais aussi par la mobilité professionnelle qui peut recouvrir différentes réalités : elle peut être interne ou externe, géographique ou fonctionnelle.  <i>L'étude de formations en ligne existantes et de plans de développement des compétences, l'observation de témoignages sur la formation et la mobilité professionnelle permettent d'illustrer concrètement ces problématiques. La comparaison entre différents types d'organisations est utile pour analyser l'évolution de l'employabilité.</i></p>
--	--	--

### INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

### **CAPET EXTERNE - ÉCONOMIE GESTION**

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

**► Concours externe du CAPET de l'enseignement public**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	102	9312

**► Concours externe du CAPET de l'enseignement privé**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	102	9312