



**MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Concours externe du Capet et Cafep-Capet

**Section économie et gestion option communication, organisation et
gestion des ressources humaines**

Exemple de sujet n°2 pour l'épreuve écrite disciplinaire appliquée

À compter de la session 2022, les épreuves du concours externe du Capet et du Cafep-Capet sont modifiées. [L'arrêté du 25 janvier 2021](#), publié au journal officiel du 29 janvier 2021, fixe les modalités d'organisation du concours et décrit le nouveau schéma des épreuves.

Avertissement :

Pour le CAPET Communication organisation et gestion des ressources humaines, la commission ayant travaillé sur les sujets zéro de l'épreuve disciplinaire appliquée a voulu montrer aux futurs candidats deux entrées possibles pour cette épreuve, l'une sur les programmes de STMG et l'autre sur le référentiel du BTS Support à l'action managériale. Les deux sujets proposés sont fondés sur des documents et ressources quasiment identiques, mais qui seront de fait utilisés de manière différente selon les objectifs de formation de la série STMG ou du BTS.

À partir de vos connaissances et des ressources documentaires fournies, il vous est demandé de proposer une séquence pédagogique relative à l'enseignement **Management, sciences de gestion et numérique** en classe de **terminale STMG** sur la thématique suivante : « **Les organisations et les acteurs** ».

Vous développerez chez l'élève les capacités suivantes :

- Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation
- Développer des capacités oratoires en vue du grand oral

Vous préciserez, en les justifiant, les points suivants :

- Les objectifs de la séquence choisie.
- Le déroulement de la séquence : positionnement dans le déroulé de l'enseignement, prérequis nécessaires, découpage en différentes séances, équipements mobilisés etc.
- Les travaux demandés aux élèves pendant la séquence en indiquant, pour chacune des séances, la ou les ressources choisie(s) ou le ou les extrait(s) choisi(s) dans le dossier joint en explicitant les raisons de votre choix et la transposition didactique nécessaire de chacun des documents retenus 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...) ainsi que les attendus de chaque travail demandé aux élèves.
- Les modalités d'évaluation de la séquence.

Au fur et à mesure de votre construction, vous apporterez une analyse critique et argumentée des documents utilisés ou non, de vos choix didactiques et de mobilisation des divers apports scientifiques nécessaires.

Annexes

ANNEXE 1 : CONTEXTE DE L'ENTREPRISE CALCIA 4

ANNEXE 2 : VERBATIM – MONSIEUR PIERI DRH FRANCE DU GROUPE CALCIA 5

ANNEXE 3 : EXTRAIT DU DIAPORAMA PRÉSENTÉ PAR MONSIEUR PIERI, DRH FRANCE LORS DU SÉMINAIRE ANNUEL DES RESSOURCES HUMAINES 6

ANNEXE 4 : PROCESSUS RH - PROCÉDURE COMMUNICATION INTERNE DE CALCIA (EXTRAIT) 8

ANNEXE 5 : PRÉSENTATION DU PROGRAMME GRADUATE ENGINEER IN TRAINING 9

ANNEXE 6 : UNE PAGE DU SITE INTERNET CALCIA 10

ANNEXE 7 : LES MÉTIERS DU BÉTON 10

RESSOURCE DOCUMENTAIRE 1 : ATTIRER LES TALENTS : LES ENTREPRISES SOIGNENT LEUR IMAGE 12

RESSOURCE DOCUMENTAIRE 2 : MARQUE EMPLOYEUR INTERNE ET EXTERNE, UN ÉTAT DE L'ART, UN AGENDA DE RECHERCHE 13

RESSOURCE DOCUMENTAIRE 3 : SCHÉMA DE LA MARQUE EMPLOYEUR 14

RESSOURCE DOCUMENTAIRE 4 : POURQUOI S'APPUYER SUR UNE MONOGRAPHIE POUR ENSEIGNER MANAGEMENT, SCIENCES DE GESTION ET NUMÉRIQUE ? 15

RESSOURCE DOCUMENTAIRE 5 : EXTRAIT DU PROGRAMME DE MANAGEMENT SCIENCES DE GESTION ET NUMÉRIQUE 16

Calcia est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de ciment.

Elle occupe actuellement la place de leader sur le marché français de l'industrie du ciment. L'entreprise se positionne en deuxième place au niveau mondial après le cimentier franco-suisse LafargeHolcim. D'origine italienne, cette entreprise a été depuis peu rachetée par le groupe « Heidelberg Cement », le plus gros producteur allemand de ciment.

L'entreprise Calcia comprend un siège social situé à Guerville (78) et 10 sites de production répartis sur le territoire national et implantés dans des petites et moyennes villes (Cf. carte en annexe).

L'entreprise Calcia a vendu plus de 5,3 millions de tonnes de ciments sur l'année et compte un effectif total de 1 350 salariés.

Les métiers du groupe se concentrent sur la valorisation des ressources naturelles pour les transformer en produits qui répondent aux besoins du bâtiment et des travaux publics : ciment, chaux, charges minérales et leurs dérivés.

La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est très forte, les salariés se retrouvent autour de valeurs communes et partagées comme la santé et la sécurité au travail, la concertation et le respect de l'environnement.

L'entreprise est fortement engagée dans différents projets d'économie circulaire et de développement durable. Par exemple, elle a engagé un programme d'innovation des matériaux afin de préserver l'environnement.

L'entreprise vient également de lancer le concours des Trophées de la Chaux 2021 qui récompense les chantiers exemplaires réalisés à base de chaux hydraulique naturelle.

Les salariés sont très fidèles à l'entreprise, le turnover est relativement faible. L'attachement des salariés à leur usine est important. En effet, les usines jouent un rôle non négligeable dans le développement économique de la ville, voire de la région où elles sont implantées.

Le système d'information :

Ces dernières années, la DRH a renforcé la communication digitale à destination des collaborateurs, des managers et des Instances Représentatives du Personnel. L'intranet a été complètement repensé. En externe, un site internet a été créé afin de valoriser l'entreprise.

Toutefois l'entreprise est peu présente sur les réseaux sociaux.

La situation problème :

Depuis le rachat par le Groupe Heidelberg, des changements de structure ont eu lieu qui ont considérablement modifiés le contenu des postes de cadres qui font maintenant appel à de nouvelles compétences. Par ailleurs, l'entreprise a de réelles difficultés à recruter un personnel qualifié (ouvriers et agents de maîtrise) car les salariés de Calcia disposent d'un savoir-faire et de compétences rares, propres au secteur du ciment.

Le DRH France, Monsieur Pieri, s'interroge : Comment communiquer avec l'ensemble des parties prenantes suite à la restructuration ? Comment être attractif sur un secteur très particulier avec des métiers très ciblés ? Comment attirer les candidats vers des territoires peu urbanisés ?

Monsieur Pieri DRH France du groupe Calcia

Depuis la restructuration, nous accordons au sein du groupe une place importante à la communication.

En interne, nous disposons d'une série d'outils traditionnels et digitaux :

Nous utilisons un média de proximité, Dazibao, qui est un grand journal mural mensuel. Il est affiché sur les sites et reprend l'ensemble des informations d'un média afin d'en faciliter l'accès à tous les salariés.

Nous diffusons également un journal interne numérique bi-mensuel pour le siège des Technodes, il se nomme @ctu. De plus, une lettre usine paraît deux fois par mois.

Notre média interne national s'intitule Inter@ction c'est un support numérique d'informations. Il est diffusé tous les trimestres (e-letter), il est imprimable en PDF et est destiné à une population variable et/ou ciblée (métier, filière, statut...).

Notre intranet, intuitif et bien construit, nous permet de transmettre efficacement toutes les informations, d'optimiser les échanges et de faciliter la prise de décision.

Nous communiquons à l'externe grâce à notre site internet qui est dynamique et complet.

Les partenaires extérieurs peuvent y trouver de nombreuses informations sur l'histoire et la culture de l'entreprise, sur nos missions et projets, sur nos produits...

Nous recrutons également par l'intermédiaire de notre site où un espace est dédié au recrutement et aux dépôts de candidatures.

Nous sommes conscients que nous pouvons encore améliorer notre communication externe en particulier au niveau du recrutement.

Nous rencontrons de grandes difficultés pour attirer du personnel qualifié, les jeunes diplômés cherchent des territoires dynamiques et vivants or nos principales usines se situent dans des zones rurales et peu attractives.

De plus, les métiers du ciment sont très spécifiques et les compétences dans le domaine sont rares. Nous constatons que le secteur industriel n'attire plus les jeunes et nous souffrons d'un manque de notoriété.

Nous envisageons pour pallier les difficultés évoquées de développer des partenariats écoles-entreprises. Entretien avec les écoles une relation de confiance est primordial. Ces partenariats sont, selon moi, de véritables contrats gagnant-gagnant. Ils permettent d'un côté d'assurer de manière pro-active la professionnalisation des étudiants, de faire découvrir aux jeunes des métiers, des secteurs d'activité, et d'un autre côté, ils permettent d'assurer la visibilité des entreprises et facilitent le recrutement de talents. Ces partenariats sont de réels accélérateurs pour nous.

Nous envisageons également de développer notre présence sur les réseaux sociaux. Nous ne disposons que de quelques pages Facebook qui ne sont ni exploitées ni mises à jour.

Nous sommes conscients de devoir fournir des efforts dans ce domaine et mettre en œuvre une vraie stratégie « social media ». Ces nouveaux modes de communication sont incontournables et devront, à l'avenir, prendre plus de place dans notre communication.

Il est évident qu'avant de s'engager dans une entreprise, les futures recrues parcourent Facebook, Tweeter, Instagram, se renseignent sur la marque employeur des entreprises.

Nous avons jusqu'à présent concentré nos efforts sur la fidélisation et l'intégration des salariés. Nous offrons des conditions de travail idéales, nous les accompagnons dans leurs parcours de formation et leur permettons d'évoluer en leur offrant de réelles perspectives. Notre politique de rémunération est très attractive.

Nos salariés, une fois embauchés, se sentent bien chez Calcia et souhaitent y rester.

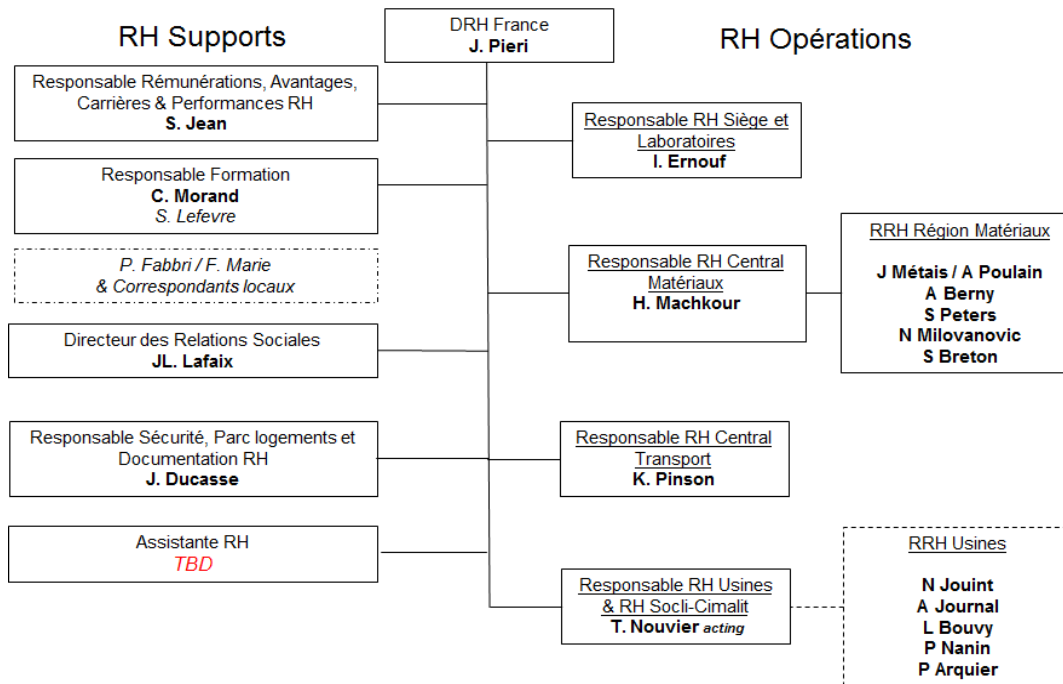
Annexe 3 : Extrait du Diaporama présenté par Monsieur Pieri, DRH France lors du séminaire annuel des Ressources Humaines

Introduction

Objectif de ce séminaire :

Fédérer l'équipe des Ressources Humaines autour notamment d'un mode de fonctionnement décentralisé et autonome au service des opérations et des orientations stratégiques de notre Groupe

Organigramme cible DRH Octobre 2020 : 17 postes



HC's strategy determines culture and HR Key principles ...

Strategy determines ...

- Clear product focus on **extracting** and **processing raw materials** with three business lines (CEM, AGG, RMC)
- Vertical integration** as strategic tool to increase the value potential between the business lines
- Cost leadership** is a must
- Number 1 in **customer orientation**
- Mid- and long-term** business perspective

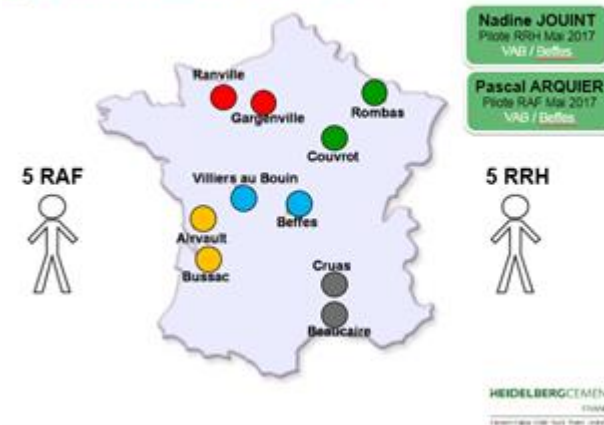
... culture

- Performance, execution, speed and accountability**
- Closeness** to operations, employees and customers
- Clearly **structured and transparent decision-making process**
- Focus on **permanent efficiency increase** in all areas and on **cost leadership** (commodity products!)
- Openness and fairness** are an integral part of our corporate culture

L'ambition du Groupe HC commande une culture de l'action et de l'efficacité orientée autour de :

- Processus structurés et clairs
- Responsabilisation des acteurs
- Proximité du terrain et des personnes
- Une obligation de résoudre les problèmes

OBJECTIFS : 1 RRH + 1 RAF / 2 USINES



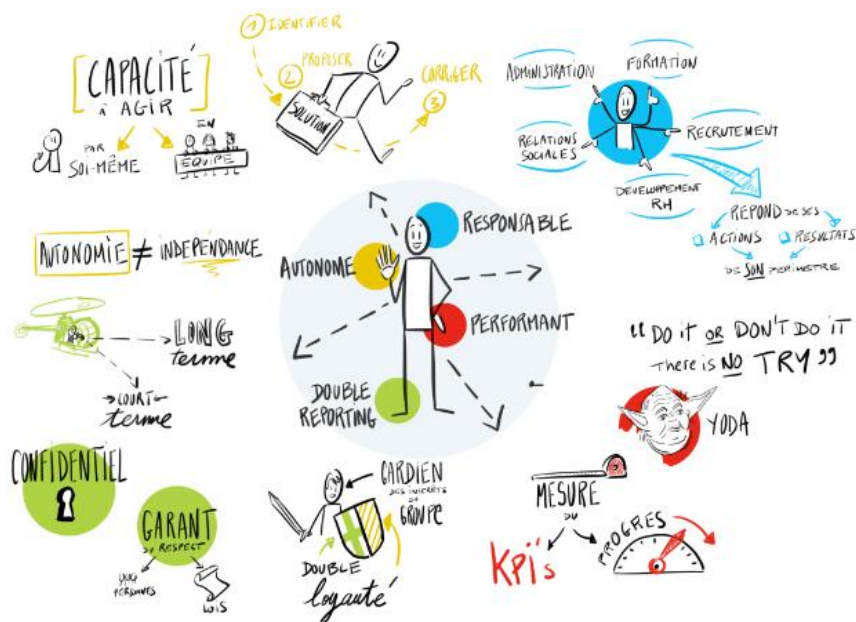
4 principes de base de notre organisation RH

- **Autonomie** : L'acteur RH doit disposer de la capacité à fonctionner seul pour participer à l'atteinte des objectifs de l'équipe .
 - A-t-elle les compétences? A-t-elle le Leadership?
 - A-t-elle définie ses objectifs et ses indicateurs de progrès?
- **Double reporting** : L'acteur RH intervient dans le quotidien des responsables opérationnels dans le respect des principes qui garantissent le long terme
 - Respect du droit
 - Respect des personnes
- **Responsabilité** : L'acteur RH est seul responsable de l'ensemble des tâches de son périmètre d'intervention
 - Recrutement, Administration, Formation, Relations Sociales, Carrière,...
- **Performance** : L'acteur RH dispose d'objectifs, il les atteint et veille à la qualité de son service.

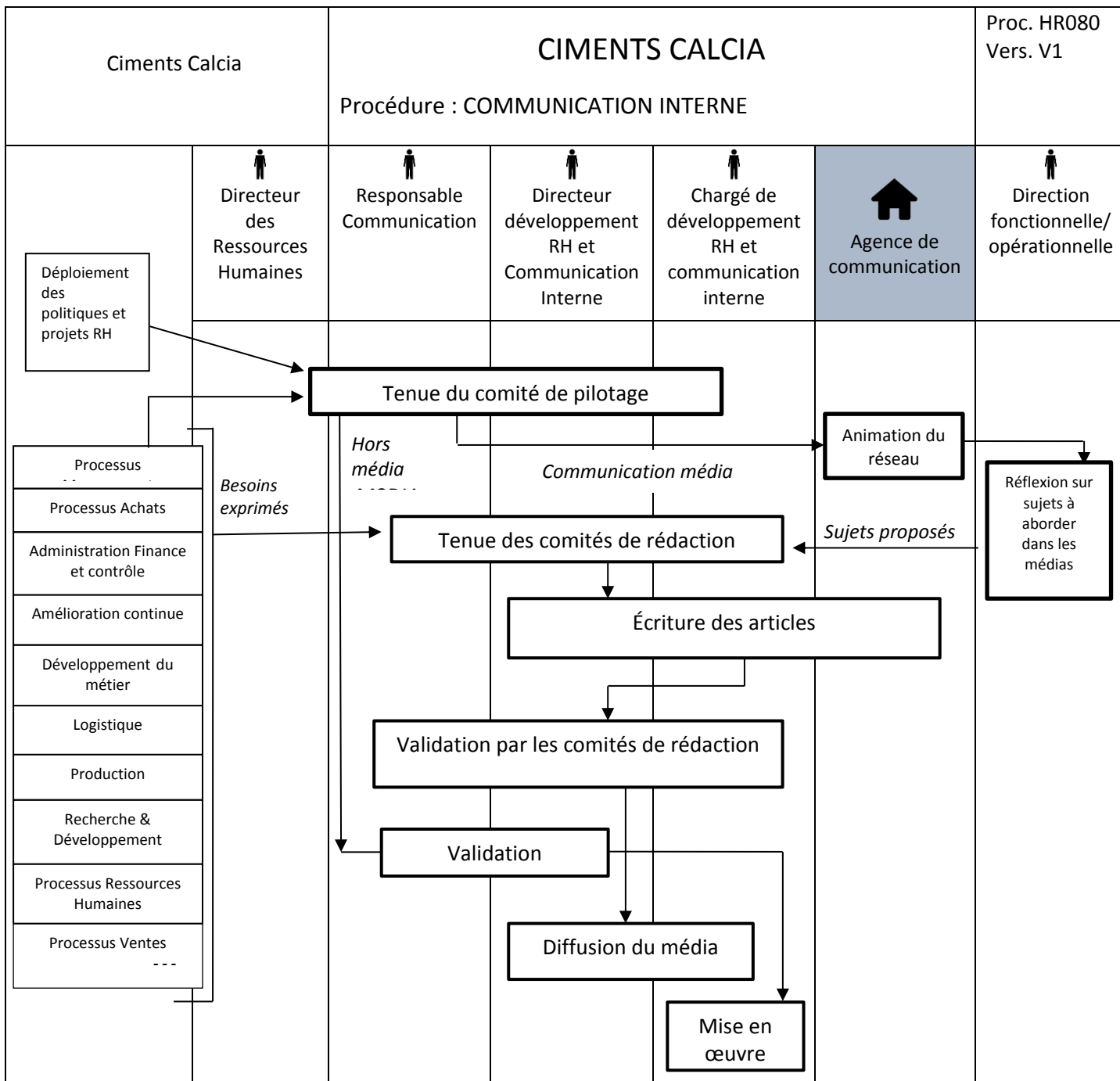
Priorités des équipes RH 2019 - 2020

- **Assurer un climat social de qualité permettant plus d'agilité et de simplicité avec les partenaires sociaux**
 - Poser clairement les enjeux et faire participer
- **Être acteur d'une bonne communication entre toutes les parties**
- **Être proche du terrain**
- **Participer au renforcement de la culture tri-métiers**
- **Participer activement à garantir la sécurité des salariés en lien avec l'objectif de 0 ATA**
 - Exemplanrité, VFL, Formation, entretiens de retours d'absence...
- **Garantir l'adaptation des coûts en lien avec nos engagements budgétaires**
 - Le statu quo doit être questionné, faire mieux et moins cher est nécessaire
- **un plan de succession des managers garantissant le bon équilibre entre promotions internes et recrutements externes**
 - La qualité et l'adaptabilité pour faire face à la « digitalisation »

PL



Annexe 4 : Processus RH - Procédure Communication interne de Calcia (Extrait)



Comité de rédaction

Comité réunissant des personnes en charge d'élaborer la ligne éditoriale des médias (choix des sujets...) et de les valider avant diffusion.

Médias actuels :

- **Médias de proximité :**

Dazibao : Grand journal mural (mensuel), affiché sur les sites, reprenant l'ensemble des informations d'un média afin d'en faciliter l'accès à tous les salariés.

@ctu : Journal interne numérique pour le siège des Technodes (bi-mensuel)

Lettre usine : Journal interne de chaque usine de Ciments Calcia (bi-mensuel)

- **Média interne national**

Inter@ction : Support numérique d'informations (e-letter), imprimable en PDF, destiné à une population variable et/ou ciblée (métier, filière, statut...) (trimestriel)



Graduate Engineer in Training - French
Cement Master Class

QU'EST CE QUE LE PROGRAMME GROUPE GRADUATE ?

Les Graduates Programs sont des programmes de développement des talents proposés par le Groupe HeidelbergCement et déclinés en France par la Direction des Ressources Humaines, sous l'égide de la Direction Générale et en lien avec la Direction Opérationnelle concernée (DIT, [Usines](#), [Carrières](#), [Centrales](#), Achats, Finance, Commerce ou Ressources Humaines) dans le métier du Ciment.

Sur une période de 12 à 18 mois, ce cursus permet d'accueillir des jeunes ingénieurs diplômés de grandes écoles.

Articulé entre des périodes opérationnelles/pratiques sur le terrain et des périodes de formations techniques et/ou transverses, le programme permet à ces jeunes recrues de développer une expertise approfondie et complète dans leur métier d'affectation mais également appréhender les autres activités de notre Groupe. Les formations techniques s'appuient sur l'expertise du Groupe au travers de la Cement Academy et des Centres de Compétences Métiers ([CCM dans les Granulats](#), [CCR dans le Béton](#), [HTC dans le Ciment](#)).

Les participants sont accompagnés tout au long de ce cursus par un mentor qui s'assure, en lien avec la DRH, de la réalisation du programme et de la bonne acquisition des connaissances et des compétences.

Véritable vivier pour notre organisation, ces jeunes ingénieurs pourront ensuite rejoindre l'un de nos sites implantés dans nos différentes régions pour prendre des postes à responsabilités et pouvoir continuer leur évolution au sein du Groupe.

Leur expertise métier et leur vision globale, développés lors du programme, seront autant d'atouts pour ces managers en devenir et mis à contribution durant leur cursus pour travailler sur des projets à dimension Groupe. La présentation d'un projet technique d'intérêt collectif devant l'EXCOM France viendra clore l'ensemble de ce cursus.

COMMENT REJOINDRE LE PROGRAMME ?

Chaque année, le Groupe recrute en France 5 à 10 jeunes ingénieurs pour constituer une nouvelle promotion.

Pour intégrer ce programme, rien de plus simple :

L'environnement industriel vous passionne ?

Le challenge et la polyvalence sont vos leviers de motivation ;

Vous aspirez à évoluer dans un groupe à dimension internationale et à occuper des fonctions managériales ;

Votre force de proposition, votre rigueur et votre agilité sont des qualités qui vous ont été reconnues ;

Vous êtes titulaire d'un diplôme d'ingénieur ou équivalent BAC + 5 ;

Vous avez une expérience à l'étranger dans le cadre des études (stage ou alternance) ou significative d'un point de vue personnel (working holiday etc...)

LES ÉTAPES DU PROCESSUS ET L'INTÉGRATION

Une fois votre candidature reçue et étudiée par nos Responsables et Coordinateurs du programme, vous serez alors contacté pour un premier échange téléphonique.

Ensuite, vous rencontrerez sur site, votre futur mentor en la personne du Directeur d'Usine et découvrirez ainsi l'outil industriel au sein duquel vous évoluerez.

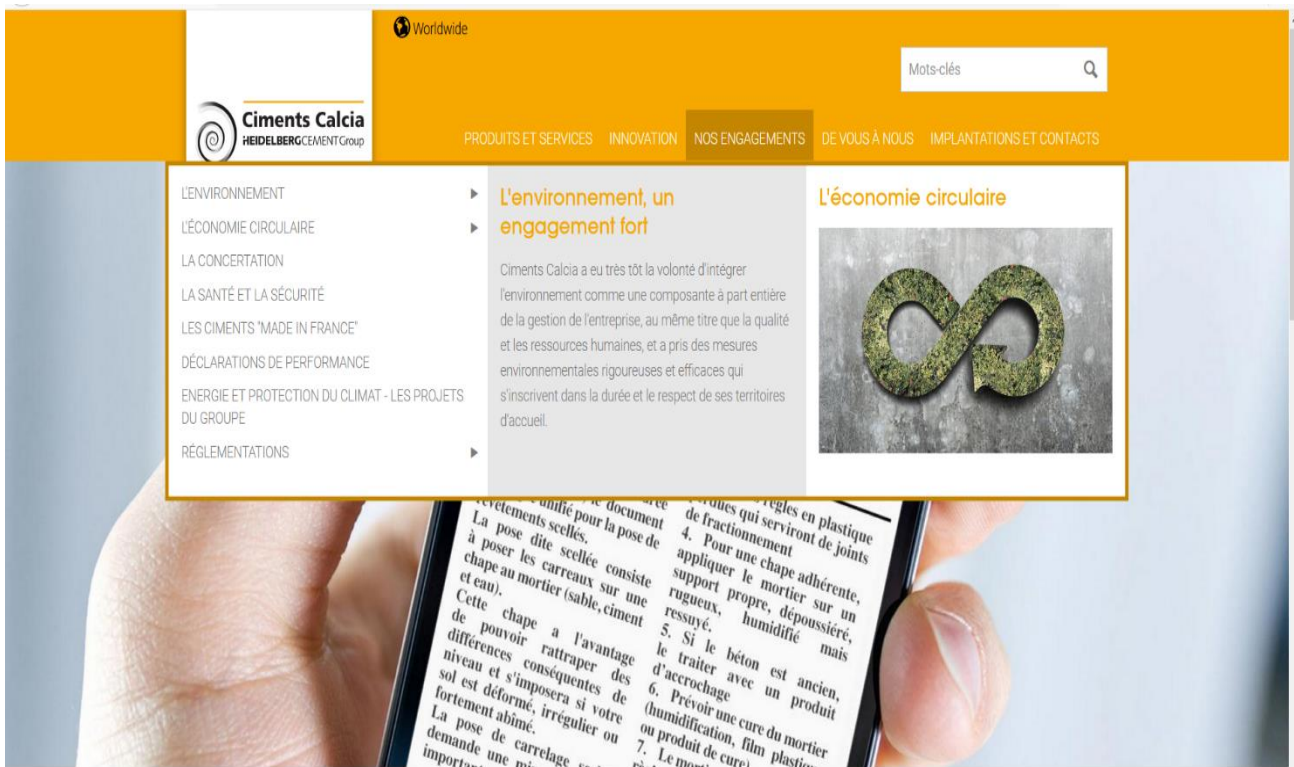
CE QU'EN PENSENT NOS ACTUELS GRADUATES EIT:

« Le programme EIT est une expérience enrichissante qui à mon sens, permet d'atteindre trois objectifs fondamentaux : Edifier un réseau professionnel dans une entité internationale, par le biais de visites d'usines et de formations techniques. Intégrer les savoir-faire de Ciments Calcia, afin de comprendre le fonctionnement global d'une cimenterie. Transposer ses acquis lors de projets et d'exercices technico-pratiques, en étant accompagné par des experts de ce milieu. » Edouard, Graduate 2018

« Le programme pourrait se résumer en deux mots : Accompagnement (tout au long de la formation avec la désignation d'un tuteur veillant à notre intégration dans l'usine et l'apprentissage des connaissances) et perspectives (en donnant une vision des multiples métiers et savoir-faire du groupe et surtout en montrant les nombreuses évolutions de carrière possibles). » Alexandre, Graduate 2017

« Le point le plus positif à souligner, selon moi, est que ce programme permette à de jeunes diplômés, d'intégrer plus facilement un domaine aussi exigeant que celui de l'industrie cimentière sans expérience préalable et de s'y former en ayant un regard sur l'ensemble de ses secteurs afin de garder une vision la plus objective possible lors de leurs futures décisions. » Simon, EIT 2017

« Le Graduate Program proposé au sein de la société HeidelbergCement est une expérience formatrice pour les jeunes diplômés désireux d'entrevoir une carrière en France ou à l'international. Le parcours associe la théorie grâce à de nombreuses formations et la pratique via les problématiques sur le site industriel de rattachement. Finalement, il s'agit d'un tremplin pour accéder aux postes de direction de demain. » Gauthier, Ingénieur EIT 2018



Annex e 6 : Une page du site interne et Calcia

Annex e 7 : Les métiers du Béton

Source :

<https://www.infociments.fr/decouvrir-les-metiers-de-lindustrie-cimentiere>



SFIC

Ingénieur process en cimenterie

L'ingénieur process aide, en concertation avec le directeur des performances et le responsable exploitation, à l'amélioration des performances de l'usine. ...



SFIC

Animateur Qualité-Sécurité-Environnement (QSE)

L'animateur QSE contribue à la réalisation des performances et objectifs de l'usine en ...



SFIC

Technicien de valorisation des combustibles alternatifs en cimenterie

Le technicien de valorisation des ...



SFIC

Technicien de laboratoire

Le technicien de laboratoire, sous la responsabilité du chef de laboratoire/responsable qualité de l'usine, doit réaliser et obtenir les résultats des essais chimiques ...



SFIC

Chef de carrière

Le chef de carrière(s) est un poste clef dans la fabrication du ciment, car la qualité des ciments et les performances de l'usine dépendent avant tout de la gestion de la (des) carrière(s) qui approvisionne(nt) ...



SFIC

Technicien de maintenance

Le technicien de maintenance (mécanique et/ou électrique) est un poste clef dans la cimenterie, car c'est en grande partie grâce à lui que la production peut se ...

Article du Parisien, février 2014, Gilles Marchand

Il ne suffit pas d'être un employeur de référence et de mettre en œuvre une politique ambitieuse de ressources humaines, encore faut-il le faire savoir ! Relations étroites avec les écoles, serious games, campagnes d'affichage : la marque employeur se révèle sous de multiples visages.

En avril 2013, McDonald's France organisait sa première Journée des métiers, pour faire mieux connaître ses opportunités d'emploi et de carrière. Sept cents collaborateurs de tous niveaux étaient présents dans les 150 restaurants participant à l'opération, pour rencontrer plusieurs milliers de personnes et leur présenter les missions et les débouchés professionnels de la chaîne. L'occasion également de détailler concrètement les points phares de sa politique RH : formation, promotion interne – par exemple, 70 % des directeurs adjoints et des managers ont débuté en tant qu'équipiers.

Pour McDonald's France, l'initiative répond à un enjeu fort de recrutement : 40 000 postes étaient en effet à pourvoir en 2013. Un exemple qui illustre le décalage qui peut exister entre une forte notoriété de marque et une moindre visibilité en tant qu'entreprise et employeur.

Priorité aux relations écoles

C'est en multipliant les initiatives, en général sur plusieurs fronts, que les Top Employers réussissent à être mieux identifiés par leurs cibles de recrutement. L'un des axes importants de communication concerne les établissements d'enseignement supérieur, par le biais de contacts étroits. Si la participation aux forums écoles-entreprises est essentielle, d'autres actions sont possibles, à l'image de celles déployées par la société d'ingénierie et de conseil en technologies Alten. Le groupe a signé un accord avec la Confédération nationale des junior-entreprises en 2012, qui regroupe quatre-vingts écoles d'ingénieurs, trente écoles de commerce et quarante universités. Les junior-entreprises sont des associations à vocation économique et pédagogique animées par des étudiants, qui réalisent des missions de conseil pour des entreprises.

Immersion en entreprise

Le groupe SCA, leader de l'hygiène et des produits de la forêt, privilégie une autre orientation, décrite par son DRH, Eric Plu : « Nous avons noué des relations étroites avec deux grandes écoles : l'Essec pour les profils commerce et marketing, Arts et Métiers ParisTech pour l'ingénierie. Parmi différentes actions, nous permettons à une vingtaine d'étudiants de passer une journée chez nous : visite d'usine, présentation de l'entreprise et de ses enjeux stratégiques, moments d'échange avec le top management. SCA propose également à de jeunes diplômés une première expérience en CDI offrant aussi des opportunités à l'étranger (programme Go). »

Une websérie sur les métiers

Dans le cadre de son plan Conquêtes 2015, le groupe Orange a décidé de faire de l'image employeur l'un des piliers de sa stratégie de recrutement. « Notre ambition est de devenir l'entreprise préférée des candidats, dans les différents pays d'implantation du groupe », précise Éric Barilland, son directeur image employeur et campus management. Le monde du numérique est en plein essor, nécessitant des compétences en constante évolution pour relever les défis business. Un enjeu qui permet d'attirer et de fidéliser les talents, à tous les niveaux de l'entreprise.

De plus, Orange s'imposant comme une grande marque mondiale, l'image employeur constitue un élément supplémentaire de l'image globale du groupe. »

Des jeux très sérieux

La SNCF a lancé Défis Ingénieurs en 2012, avec le concours de ses ingénieurs pour concevoir les challenges proposés aux étudiants : construction d'un viaduc, gestion des circulations ferroviaires ou encore réaction face à une alerte météorologique. Les cinq premières équipes d'étudiants ont remporté un World Tour SNCF, au cours duquel elles ont rencontré des collaborateurs de l'entreprise. Une occasion supplémentaire de porter la bonne parole et de séduire d'éventuelles futures recrues.

Plusieurs chercheurs mettent en lumière l'existence d'une réelle concurrence entre les employeurs dans de nombreux secteurs d'activité pour attirer et retenir les salariés les plus compétents (Chhabra et Mishra, 2008 ; Ewing *et al.*, 2002 ; Gaddam, 2008 ; Knox et Freeman, 2006). Cette guerre des talents les inciterait à créer ou améliorer leur marque employeur (Mandhanya et Shah, 2010), qui représente les avantages perçus de travailler pour une organisation (Ambler et Barrow, 1996) ainsi que les efforts visant à communiquer, en interne et en externe, le message selon lequel elle est un lieu attractif où il « fait bon » travailler et distinctif de ses concurrents (Berthon *et al.*, 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008). Or, lorsque l'on s'intéresse au contenu de la marque employeur, il devient difficile d'isoler ses principales dimensions car la littérature révèle un manque de consensus quant aux attributs (de l'organisation et du travail) à évaluer et à développer. De plus, bien que plusieurs auteurs émettent la proposition selon laquelle une marque employeur forte engendrerait de nombreuses conséquences positives pour l'employeur telles que l'attraction continue de bons candidats (Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010), l'implication des salariés ou la réduction du turn-over (Berthon *et al.*, 2005), rares sont les études empiriques qui démontrent les conséquences de la marque employeur ou qui s'intéressent à ses antécédents (voir le tableau de synthèse). Cette recherche a ainsi pour objectif de mieux cerner le contenu de la marque employeur, présenté dans une première partie. Elle s'attache ensuite à synthétiser les apports disparates de la littérature afin de formuler un

ensemble de propositions de recherche sur les relations entre la marque employeur, ses antécédents, conséquences et potentiels modérateurs qui pourront guider les travaux futurs et orienter les praticiens. Les contributions ainsi que les voies de recherche futures sont enfin discutées.

I – LA MARQUE EMPLOYEUR : PERSPECTIVES THÉORIQUES

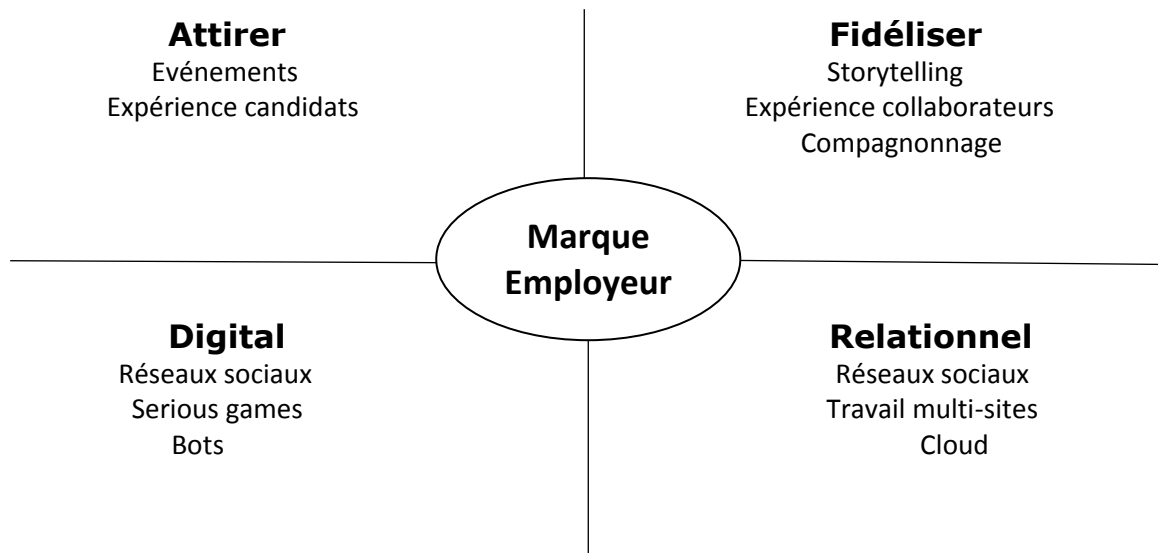
1. Définition

Le terme de marque employeur a été créé par Simon Barrow en 1990. Deux termes anglo-saxons sont depuis utilisés pour désigner la marque employeur, le concept étant généralement représenté par « employer brand » tandis que le processus de gestion de la marque employeur est désigné par le terme « employer branding ». Certains auteurs utilisent d'autres formules pour étudier la marque employeur telles que l'image de marque employeur (*employer brand image*, Knox et Freeman, 2006), la marque de l'emploi (*employment branding*, Ewing *et al.*, 2002), ou l'attraction de la marque employeur (*attractiveness in employer branding*, Berthon *et al.*, 2005). La définition du concept proposée par Ambler et Barrow (1996) est néanmoins largement retenue par les chercheurs. La marque employeur représente « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (p. 187). Les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation (Berthon *et al.*, 2005 ; Roy, 2008).

Concernant le processus de gestion de la marque employeur, l'objectif est de devenir

un « employeur de choix » (Kapoor, 2010), en communiquant auprès des candidats et des salariés le message selon lequel elle est un lieu attractif où il « fait bon » travailler et différent de ses concurrents (Berthon *et al.*, 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008). L'entreprise cherche ainsi à se créer une identité et une image propre à son rôle d'employeur (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Gaddam, 2008 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens, 2007 ; Lievens *et al.*, 2007) auprès de ses salariés actuels et des candidats potentiels. Selon Lievens (2007), la marque employeur se construit selon un processus en trois étapes au cours duquel l'entreprise identifie et développe dans un premier temps la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels. L'organisation communique dans un deuxième temps cette « proposition de valeur » (Martin *et al.*, 2005) auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing (Collins et Stevens, 2002 ; Kapoor, 2010 ; Liger, 2007). Enfin, l'entreprise soigne cette promesse faite aux recrutés en agissant conformément à celle-ci.

AUDREY CHARBONNIER-VOIRINALEXANDRA
VIGNOLLES Inseec Business School



Source : *Les fondamentaux de la GRH - Dunod*

Des monographies pour les enseignements de spécialité de la série STMG

Qu'entend-on par monographie pour les enseignements de spécialité de la série STMG ?

Il s'agit d'une description structurée et documentée (rassemblement d'un corpus documentaire) d'une organisation, permettant aux enseignants de construire un scénario pédagogique pour aborder tout ou partie d'un enseignement.

Pourquoi s'appuyer sur une monographie pour enseigner Management, sciences de gestion et numérique ?

S'appuyer sur une monographie permet

- aux professeurs d'aborder avec les élèves la complexité organisationnelle au-delà du caractère descriptif de l'organisation, par une approche analytique et problématisée permettant de dégager les tensions, les compromis, les arbitrages pris dans les décisions ;
- aux élèves de renforcer leur connaissance du fonctionnement des organisations par une approche globale, ce que n'offre pas un enseignement basé sur des contextes construits pour traiter un élément du programme ou une seule problématique ;
- d'articuler le traitement des questions du tronc commun entre elles et avec celles de l'enseignement spécifique voire de l'enseignement de spécialité Droit - économie.

Le recours à plusieurs monographies pour traiter le programme permet d'accroître la connaissance de la variété des organisations pour les élèves, de pouvoir faire des comparaisons entre les choix des organisations et d'expliquer ces choix par les éléments qui distinguent les organisations.

La monographie est un dispositif pédagogique à employer en complémentarité avec d'autres. C'est la variété des dispositifs pédagogiques qui fait la richesse d'un enseignement.

Par ailleurs, la monographie est un objet que les élèves qui poursuivront en licence rencontreront dans l'enseignement supérieur.

Que contient une monographie ?

- les caractéristiques de l'organisation : politique générale et la stratégie de l'organisation, secteur d'activité et son environnement (fournisseurs, clients, partenaires, concurrents, etc.), forme juridique ;
- des événements clefs (marquants pour l'organisation), des décisions, des réorientations stratégiques, ses succès, ses échecs ;
- une évolution historique des pratiques managériales, de la forme juridique ;
- les choix opérationnels de l'organisation (politique commerciale, de GRH, organisation du système d'information, politique de financement, etc.) ;
- Un corpus documentaire :
 - o des documents internes à l'organisation décrivant sa structure ;
 - o des documents externes (documents règlementaires, articles de presse, etc.) ;
 - o des documents d'auteurs.

Comment enseigner avec les monographies ?

- en l'utilisant comme fil rouge auquel on revient après chaque séquence pour éviter une approche et une vision compartimentée, uniquement séquentielle de l'organisation ;
- pour effectuer des comparaisons entre organisations ;
- pour organiser un moment de synthèse visant à re-situer chaque séquence dans un questionnement plus global associé aux éléments du programme ;
- pour construire des articulations entre enseignement commun et enseignements spécifiques ;
- pour questionner l'organisation (son histoire, ses décisions, sa gestion, son management, son environnement etc.) et s'interroger sur les contenus des enseignements ;

- pour présenter dans une perspective historique l'évolution d'une pratique managériale ou de modes de consommation/distribution au cours du temps¹ et donc de contribuer à la culture générale de l'élève avec une interdisciplinarité possible (histoire-géographie par exemple) ;
- pour mettre les élèves en veille sur l'organisation et ainsi suivre son actualité.

Dans le cadre de son projet de gestion, l'élève peut être amené(e) à utiliser une monographie voire à se constituer sa propre monographie.

[Qu'entend-on par monographie pour les enseignements de spécialité de la série STMG ? - Réseau National de Ressources Pédagogiques \(ac-versailles.fr\)](https://cache.media.eduscol.education.fr/file/STMG/46/3/dimension_historique_P_Labardin_histoire_26032019_1160463.pdf)

Ressource documentaire 5 : Extrait du Programme de Management sciences de gestion et numérique

Questions	Notions	Indications complémentaires
2.1. Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?	Intérêts et attentes divergents et convergents des acteurs internes. Culture de l'organisation.	Au sein des organisations, il existe une diversité d'acteurs, notamment salariés et actionnaires, auxquels le management doit porter une attention constante. Cette question vise à montrer que les intérêts des acteurs sont tantôt convergents tantôt divergents et générateurs de conflits. La culture de l'organisation permet d'assurer la cohésion de ses membres autour de valeurs partagées. Elle favorise l'implication des acteurs au sein de l'organisation. <i>On souligne la manière dont le management doit, en respectant les finalités de l'organisation, prendre en compte la spécificité des différents statuts (salarial, fonctionnariat, bénévolat ...) et des différentes formes de relations de travail (prestataires, intérimaires, etc.).</i> <i>On peut faire référence à la notion de conflit, étudiée en classe de première dans l'enseignement de spécialité de management, en mobilisant les travaux de Fayol et Folett.</i>

¹ Voir la contribution de Pierre Labardin lors des journées nationales de mars 2019 : https://cache.media.eduscol.education.fr/file/STMG/46/3/dimension_historique_P_Labardin_histoire_26032019_1160463.pdf

Style de direction.	<p>Le management est exercé avec un certain style qui résulte de la combinaison de la personnalité des dirigeants et des composantes propres à l'organisation qu'ils conduisent.</p> <p>Si différents facteurs influencent le style de direction (type d'organisation, culture et environnement de l'organisation, personnalité des dirigeants), il est très difficile pour autant de définir un style de direction idéal. Le style de direction doit être adapté à une organisation et tenir compte du contexte.</p> <p><i>À partir d'exemples concrets, on fait ressortir la typologie classique : paternaliste, autoritaire, consultatif, participatif.</i></p>
Dynamique de groupe : leadership, cohésion, décision de groupe.	<p>Parallèlement au(x) style(s) de direction adopté(s) par les dirigeants, existent des styles de leadership au sein des groupes d'acteurs dans l'organisation. Le travail en groupe n'est pas, en lui-même, une garantie de plus grande efficacité ni même de cohésion. La qualité du groupe se construit à partir de la dynamique et des relations qui s'y développent. La prise en charge du groupe, le traitement des phénomènes d'influence et la prise de décision collective sont autant de variables conduisant, ou ne conduisant pas, à la cohésion.</p>
Coopération. Les modes d'action coopératifs : groupes de projet, réunions, techniques de créativité, outils collaboratifs, réseaux sociaux d'entreprises, communautés de pratiques.	<p>La coopération ne se décrète pas et n'est pas toujours spontanée ; ce sont les processus qui créent naturellement des interdépendances dans le travail. La mise en œuvre de la coopération peut être accompagnée par des dispositifs numériques (plateformes collaboratives, agendas partagés, messagerie instantanée interne, intranet, extranet, gestion informatisée des flux de travail, réseaux sociaux d'entreprises, communautés de pratiques).</p>
Facteurs de motivation : facteurs internes et externes. Dispositions favorisant la motivation et l'implication dans le travail.	<p>La mobilisation des ressources humaines consiste, pour l'organisation, à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs dans une logique de performance. Mobiliser ne suffit pas, encore faut-il que chacun soit motivé. Or la motivation ne se décrète pas non plus ; elle dépend de facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son comportement. Le cadre et les conditions de travail, la rémunération, la communication</p>

	Qualité de vie au travail.	<p>interne, le contenu du travail sont autant de facteurs qui peuvent renforcer la mobilisation, la motivation et la satisfaction.</p> <p>La qualité de vie au travail (amélioration des conditions de travail, prévention des risques majeurs, des risques psychosociaux, hygiène, sécurité) est un élément déterminant du bien-être au travail et une source de performance.</p> <p><i>Cette préoccupation est approfondie, notamment dans ses aspects opérationnels et réglementaires, dans le programme de l'enseignement spécifique de ressources humaines et communication.</i></p>
2.2. Les transformations numériques, vecteur d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ?	<p>Consommateur, usager. Processus d'achat. Facteurs explicatifs des comportements du consommateur : besoins, motivations, freins, attitudes. Digitalisation de relation client : connaissance client, interactivité, outils. Traces numériques, réseaux sociaux grand public (outils et usages).</p>	<p>La révolution numérique a mis le consommateur au cœur du processus d'achat.</p> <p>La digitalisation du parcours client engendre une masse considérable d'informations qui fournit à l'organisation une connaissance plus précise du client étayée par une analyse plus fine du comportement du consommateur. Grâce à une meilleure gestion de la relation client, la digitalisation permet aussi de définir une offre mieux adaptée. Le suivi de la relation client peut être facilité par le système d'information partagé entre les différents acteurs.</p> <p><i>La notion de système d'information a été étudiée en classe de première dans l'enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique. La notion de traces numériques a été étudiée en classe de seconde en enseignement de sciences numériques et technologie. L'exploitation de données client peut être conduite à l'aide d'outils logiciels déjà abordés en classe de première dans l'enseignement de sciences de gestion et numérique (système de gestion intégrée, application métier).</i></p>
	Administration électronique.	<p>Les administrations utilisent les technologies numériques pour faciliter les communications avec leurs usagers, notamment pour leur assurer un accès aux documents administratifs (conformément à la loi sur la liberté d'accès aux documents administratifs de 1978), pour simplifier leurs démarches mais aussi pour améliorer leurs processus et les échanges entre elles.</p> <p><i>L'étude de différents services offerts par les administrations est l'occasion de mobiliser la</i></p>

		<i>notion de processus et sa formalisation, étudiées en enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique en classe de première, de manière à représenter les échanges d'informations entre les usagers et les administrations ainsi que les traitements réalisés.</i>
2.3 Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?	<p>Stratégie de communication.</p> <p>Communication globale et intégrée.</p> <p>Communication interne et externe.</p> <p>Identité de l'organisation : marque employeur, e-réputation, identité numérique.</p>	<p>La communication est considérée ici dans sa dimension informationnelle et fonctionnelle. Elle vise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le développement de la participation et de l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation ; - le renforcement de son image. <p>L'affirmation d'une identité ou la cohésion de ses membres sont autant de raisons qui donnent une dimension stratégique à la communication. Selon ses objectifs, la communication prend des formes différentes (ascendante, descendante ou horizontale). L'organisation peut mettre en place une communication globale afin d'harmoniser sa communication interne avec sa communication externe.</p> <p>La communication interne poursuit de nombreux objectifs et tend parfois à se confondre avec la communication externe en considérant les salariés comme des citoyens et des consommateurs à part entière. La mobilisation de chacun autour des objectifs de l'organisation reste centrale dans les opérations de communication interne.</p> <p><i>L'étude détaillée des outils de communication interne est réservée à l'enseignement spécifique de ressources humaines et communication, comme l'approfondissement de la notion de marque employeur.</i></p> <p>La communication externe s'adapte à des publics spécifiques : clients, fournisseurs, associés, banques, collectivités locales ou encore associations. Il convient de distinguer la communication institutionnelle destinée à promouvoir l'organisation dans son ensemble de la communication commerciale tournée vers le marché.</p> <p>Les possibilités offertes par les technologies numériques ont profondément modifié la manière dont les organisations appréhendent la communication. En combinant la communication sur différents</p>
		media numériques, l'organisation cherche à marquer sa présence et son identité tout en veillant à sa réputation.