



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Secrétariat général

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SERVICE DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

SOUS-DIRECTION DU RECRUTEMENT ET DE LA MOBILITÉ

BUREAU DES RECRUTEMENTS PAR CONCOURS

RAPPORT DU JURY

**Examen professionnel de secrétaire
d'administration et de contrôle du
développement durable de classe
supérieure - spécialité administration
générale**

Session 2023

Rédacteur

Géraldine SUIRE, APAE, présidente de jury

Amélie DRION, Vivian PRADELS-BOUTTEVILLE, Florian TETU, membres du jury

Références intranet et internet

<http://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/passer-un-concours-r2367.html>

<https://www.ecologie.gouv.fr/concours-du-ministere>

<https://www.concours.developpement-durable.gouv.fr/secretaire-d-administration-et-de-controle-du-a163.html>

SOMMAIRE

Table des matières

I. CONTEXTE GÉNÉRAL.....	4
A. TEXTES REGLEMENTAIRES	4
B. CALENDRIER DES EPREUVES	5
C. STATISTIQUES	5
II. L'ÉPREUVE ÉCRITE	5
A. OBSERVATIONS SUR LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES CANDIDATS.....	6
B. CONSEILS AUX CANDIDATS	6
III. L'ÉPREUVE ORALE.....	7
A. OBSERVATIONS SUR LES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LES CANDIDATS.....	8
B. CONSEILS AUX CANDIDATS	10

Rapport général de la présidente du jury

*Madame Géraldine SUIRE, attachée principale d'administration de l'État
Examen professionnel de secrétaire d'administration et de contrôle du développement durable de
classe supérieure - spécialité administration générale
session 2023*

I. CONTEXTE GÉNÉRAL

A. Textes réglementaires

La session 2023 de l'examen professionnel pour le recrutement de professionnel de secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable de classe supérieure - spécialité administration générale s'est déroulée selon les conditions et les modalités définies par :

- le décret n°2009-1388 du 11 novembre 2009 modifié portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'État ;
- le décret n°2010-302 du 19 mars 2010 modifié fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des secrétaires administratifs des administrations de l'État et à certains corps analogues relevant du décret no 2009-1388 du 11 novembre 2009 ;
- le décret n°2012-1065 du 18 septembre 2012 portant statut particulier du corps des secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable ;
- l'arrêté du 12 décembre 2012 fixant la nature et le programme des épreuves de l'examen professionnel de recrutement des secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable, de classe supérieure, spécialité administration générale ;
- l'arrêté du 23 novembre 2022 autorisant l'ouverture de l'examen professionnel pour le recrutement des secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable de classe supérieure, spécialité administration générale, au titre de l'année 2023 ;
- l'arrêté du 09 mars 2023 fixant la composition du jury de l'examen professionnel de recrutement des secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable de classe supérieure spécialité administration générale, ouvert au titre de l'année 2023 ;
- l'arrêté du 03 septembre 2023 complétant la composition du jury de l'examen professionnel de recrutement des secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable de classe supérieure spécialité administration générale, ouvert au titre de l'année 2023 ;
- l'arrêté du 10 mai 2023 fixant le nombre de postes offerts à l'examen professionnel de recrutement de secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable de classe supérieure – spécialité administration générale, au titre de l'année 2023.

B. Calendrier des épreuves

Conformément aux textes réglementaires cités *supra* :

- Les inscriptions se sont déroulées du 10 janvier 2023 au 14 février 2023 ;
- L'admissibilité est prononcée à l'issue des épreuves écrites 23 mai 2023. La liste des candidat.e.s admissibles a été publiée le 12 juillet 2023 ;
- L'admission résulte du classement des candidat.e.s admissibles à l'issue d'une épreuve écrite notée sur 20 (coefficient 2), d'une durée de 2 heures, et d'une épreuve orale notée sur 20 (coefficient 4) dont la durée est de 25 minutes. Les résultats ont été publiés le 10 octobre 2023.

C. Statistiques

Années	2023			2022			2021			2020		
	total	F	H									
Inscrits	459	395	64	416	353	63	433	368	65	677	570	107
Présents	306	269	37	281	250	31	271	234	37	392	327	65
Admissibles	90	76	14	47	44	3	89	77	12	48	39	9
Admis sur LP	24	19	5	22	21	1	29	26	3	21	19	2
Admis sur LC	5	4	1	2	2	0	3	3	0	2	2	0

II. L'ÉPREUVE ÉCRITE

Les projets d'épreuve établis par les membres du jury ont été débattus à huis clos au cours de deux séances de travail qui se sont déroulées le 7 mars 2023 et le 7 avril 2023.

Le sujet retenu a rapidement fait l'objet d'un consensus, tant par l'actualité de la thématique (le fond vert) et les questions proposées, que par le corpus de documents préparés.

Quatre questions sont posées aux candidat.e.s, qui répondent à un principe de progressivité dans la difficulté et sont de natures différentes :

- Q1 – Une première question de type repérage et identification de l'information avec une dimension analyse simple : *Après avoir défini le concept de sobriété, citez 3 exemples de mesures d'efficacité énergétiques (10 lignes maximum) ;*
- Q2 – Une seconde question de type repérage des enjeux : *L'axe 1 du fonds vert d'accélération de la transition écologique dans les territoires porte sur la rénovation énergétique des bâtiments publics locaux. Pourquoi faut-il rénover les bâtiments publics locaux ? Quel est l'objectif de l'axe 1 de ce fonds ? (10 lignes maximum) ;*
- Q3 – Une troisième question de type actions, propositions et suites à donner : *Afin de mettre en œuvre l'axe 1 du fonds vert dans les territoires, deux principaux leviers d'actions ont été identifiés et déclinés en une typologie précise de projets. Vous présenterez ces leviers d'actions ainsi que la nature des projets subventionnables et les critères de détermination du montant de la subvention qui peut être attribuée. (20 lignes maximum) ;*

- Q4 – Une quatrième question qui, à partir du dossier, invite à une analyse d'impact dans d'autres domaines : *Après avoir rappelé les enjeux climatiques, géopolitiques, économiques et sociaux de la rénovation énergétique des bâtiments dans l'Union européenne, vous présenterez les propositions du Parlement européen en la matière (20 lignes maximum).*

La question Q1 a été évaluée sur 3 points et les questions Q2, Q3 et Q4 ont été évaluées sur 5 points. 2 points ont été attribués à la présentation des copies (rédaction, orthographe...).

L'épreuve écrite s'est déroulée le 23 mai 2023.

A. Observations sur les difficultés rencontrées par les candidats

Les éléments de réponse demandés étaient, selon le jury, aisément identifiables dans le dossier. L'objectif pour les candidat.es était essentiellement de réussir à discriminer les informations données, afin de répondre précisément aux questions posées dans le cadre du nombre de lignes imparti.

Pour autant, deux types de difficultés ont été observées :

- de nombreux hors-sujets,
- des réponses lacunaires, manquant d'argumentation et de mise en perspective.

De manière générale, la paraphrase est bien trop largement utilisée.

B. Conseils aux candidats

Le jury rappelle que cette épreuve permet aux candidat.e.s de démontrer leur potentiel à se situer dans un environnement professionnel, à comprendre le sens des missions et compétences des agents du ministère et à mettre en exergue leur capacité d'analyse.

À l'issue d'une lecture attentive des documents, permettant d'en extraire les éléments clefs et éviter d'y revenir plusieurs fois durant l'épreuve, les candidat.e.s sont invité.e.s à prendre du recul sur le contenu du dossier fourni et à faire preuve d'esprit de synthèse.

Pour apprécier chaque réponse donnée, le jury a sélectionné les critères suivants :

- exploitation et extraction des éléments pertinents du dossier ;
- qualité des réponses : contextualisation, pertinence de l'analyse, appréciation au regard des objectifs et enjeux, structuration de la réponse ;
- qualité de l'argumentaire ;
- caractère précis, objectif et pertinent des réponses apportées.

Méthodologie d'analyse

Au regard de ces observations, il pourrait utilement être conseillé aux candidat.e.s d'utiliser les principes méthodologiques suivants :

- lire attentivement la question posée : analyser chaque mot employé et prendre en compte les conjonctions de coordination (« et », « ou », etc.), ainsi que la ponctuation. Chaque mot compte. Loin de constituer une perte de temps, ce préalable permet aux candidat.es de bien circonscrire la question posée ;

- analyser le dossier : identifier chaque type de document, évaluer l'adéquation de chaque document avec l'intitulé des questions, sélectionner les informations pertinentes et adapter sa prise de note aux questions posées.

Méthodologie de rédaction

Mentionnées en première page, les consignes adressées aux candidat.es ont pour objectif de lui rappeler les attentes du jury. Il s'agit de répondre aux questions posées par un court développement à partir du dossier mis à sa disposition.

Il est également rappelé aux candidat.es que la réponse devra obligatoirement être circonscrite dans le nombre de lignes prévu à cette fin.

À ce titre, les candidat.e.s doivent :

- construire leurs réponses : utiliser le brouillon pour hiérarchiser les informations répondant à la question et préparer le déroulé de leur argumentation en conséquence ;
- formuler des réponses concises et précises : bien choisir ses mots et ses expressions ;
- respecter un certain formalisme dans la construction de la réponse : introduction, développement structuré et éventuellement conclusion ;
- ne pas négliger le soin apporté à la présentation, s'efforcer de réduire les « irritants » (abondance de fautes d'orthographe, de syntaxe et de conjugaison, approximation de la formulation, énumérations et abréviations, expression trop journalistique ou familière...). Préférer un ton neutre et explicatif ;
- veiller à l'usage de phrases simples et à la clarté des éléments de réponses : le jury remercie les candidat.e.s de bien vouloir aérer les copies et de veiller à écrire de manière lisible ;
- d'éviter le simple copier-coller d'éléments figurant dans le dossier ; un effort de contextualisation est vivement conseillé pour intégrer ces éléments au cœur de l'argumentation.

En résumé, il convient de porter une attention particulière à la structuration de ses réponses, soigner l'écriture et rédiger correctement. Les meilleures copies sont toujours celles, qui, outre les connaissances qu'elles contiennent, les exposent de manière claire, ordonnée et fluide.

III. L'ÉPREUVE ORALE

Cette seconde épreuve, pour les candidat.e.s retenu.e.s, consiste à rédiger un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), tremplin à l'exercice oral qui, lui-même, se scinde en deux parties contiguës :

- un exposé de 10 minutes maximum par le/la candidat.e de son parcours professionnel, ses compétences transposables, ses motivations à présenter le concours et son projet professionnel ;
- un entretien oral de 15 minutes avec le jury portant sur le parcours professionnel du ou de la candidat.e, ses compétences transposables, sa motivation à présenter le concours et son projet professionnel, ainsi que sur sa connaissance de son environnement professionnel proche et éloigné d'une part, et son point de vue sur les grandes actualités du ministère d'autre part. Un cas de mise en situation peut également être proposé.

Cette épreuve est capitale, c'est la raison pour laquelle son coefficient est plus élevé que celui de l'épreuve écrite. C'en effet, pour le jury, l'opportunité de rencontrer les candidat.e.s et

d'évaluer si ces dernier.e.s représentent une « bonne recrue » en position de secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable de classe supérieure (SACDD CS). Dans cet objectif, le jury vérifie que le.la candidat.e a acquis les capacités lui permettant de mener et d'effectuer avec compétence et une hauteur de vue suffisante sa future activité. Il vérifie également que le.la candidat.e est en mesure de parler de son environnement professionnel proche et plus éloigné, qu'il.elle connaît l'actualité et les grands enjeux auxquels notre ministère tente de répondre et, in fine, qu'il.elle est capable d'argumenter des réponses et de les replacer dans un contexte précis.

Les deux sous-jurys étaient chacun composés de 3 membres détenant un grade dans le corps administratif de la catégorie A. Ils et elles représentaient la diversité des structures dans lesquelles exercent des SACDD CS, ainsi que de la diversité des responsabilités et des fonctions qu'ils.elles sont appelé.e.s à exercer. Les membres des sous-jurys ont veillé au respect des conditions réglementaires régissant l'épreuve avec, comme ligne de conduite, une attitude bienveillante envers les candidats, sans question piège, se plaçant dans le contexte d'un recrutement professionnel et non de sanction.

L'épreuve orale d'admission s'est déroulée du 2 au 6 octobre inclus 2023 au SIEC – ACADEMIES DE CRETEIL PARIS VERSAILLES – 7 rue Ernest Renan – 94749 Arcueil Cedex.

A. Observations sur les difficultés rencontrées par les candidats

Le dossier de RAEP :

Préalablement à l'entretien, le jury disposait des dossiers de RAEP des candidat.e.s. Le dossier de RAEP, qui sert de fil rouge lors de l'échange avec le.la candidat.e lorsqu'il est fourni, n'est pas noté.

Le jury a constaté que ces dossiers étaient, dans l'ensemble, plutôt bien renseignés et de bonne qualité. Il a, en revanche, remarqué une certaine conformité dans les présentations, certainement due aux conseils reçus en formation de préparation aux concours.

Il appelle également l'attention des candidat.e.s sur les fautes d'orthographe et autres « coquilles ».

Enfin, certain.e.s candidat.e.s devraient apprécier davantage la pertinence des annexes qu'ils choisissent de joindre à leur dossier, lesquelles doivent apporter une réelle plus-value.

Ainsi, certains dossiers ne comportaient pas d'annexes, alors que des documents judicieusement choisis et contextualisés, par exemple des notes ou fiches réalisés par le.la candidat.e, représentent un atout pour valoriser compétences et savoir-faire en passant du déclaratif au factuel. Stratégiquement, il s'agit aussi d'une incitation pour le jury à poser des questions sur un sujet a priori maîtrisé par le.la candidat.e.

À contrario, la profusion des documents, même accompagnés d'un argumentaire, ou encore des documents difficilement compréhensibles, nuit à leur exploitation.

La présentation orale :

Le temps maximal de présentation étant de 10 minutes, l'attention des candidat.e.s est attirée sur la nécessité de se rapprocher au mieux de ce temps. Un exposé (beaucoup) plus court expose le.la candidat.e a de plus nombreuses questions, pouvant le.la mettre en difficulté.

De la même manière, l'absence d'annonce de plan et de structuration de l'exposé dessert le.la candidat.e. Bien souvent, ces exposés sont linéaires, monocordes, et ne permettent pas au jury de bien comprendre quels sont les réels atouts du.de la candidat.e.

Autre point délicat, certain.e.s candidat.e.s se sont présenté.e.s devant le jury avec un niveau de stress apparent préjudiciable à la pertinence des propos et empêchant de percevoir leurs qualités réelles, bien que les membres du jury se soient attachés à rassurer le.la candidat.e et à lui permettre de retrouver la confiance lui permettant de poursuivre sa prestation.

Par ailleurs, le jury remarque que peu de candidat.e.s situent leurs postes en donnant des repères chiffrés (nombre de dossiers gérés, volumes financiers, nombre d'agents encadrés, ...) et citent peu leurs partenaires et environnement professionnel, ce qui interroge sur leur positionnement.

Un autre défaut qui peut être relevé est l'absence de recul vis-à-vis des apports de leurs postes en termes de compétences autres que technique (savoir-faire). Les candidats doivent illustrer par des exemples concrets ce qu'ils font au quotidien.

Pour mémoire, le.la candidat.e a la possibilité d'orienter sa présentation comme il.elle le souhaite, de manière à favoriser un échange plus abouti avec le jury sur les expériences et thématiques qui lui tiennent à cœur. Les candidat.e.s qui choisissent d'exposer une activité liée à un mandat d'élu.e, un mandat syndical, des activités de bénévole, de membre du CLAS, de président.e d'ASCE, etc. doivent donner sens et un intérêt avec l'examen présenté. À ce titre, ils doivent savoir transposer des compétences acquises pour devenir SACDD CS ou savoir valoriser cette expérience pour un futur poste de SACDD CS. Bien souvent les candidats parlent de leurs activités extra-professionnelles sans trop savoir comment les utiliser et les valoriser.

En résumé, les présentations sont généralement organisées selon deux modèles : un exposé chronologique des postes occupés ou une approche thématique par compétences techniques. Quelle que soit la formule retenue, le jury attend des candidat.e.s une réflexion sur leur parcours, leurs expériences, leurs acquis et compétences. Cela leur permet de démontrer qu'ils.elles disposent des qualités attendues de la part d'un.e futur cadre B. Les raisons pour lesquelles ils.elles souhaitent accéder au corps des SACDD CS et le type d'emploi visé doivent être également de nature à convaincre les examinateurs. Le jury a ainsi regretté les présentations stéréotypées, les plans types et le recours trop systématique à des « mots clés » parfois vide de sens. Il convient de valoriser ses qualités individuelles et ses compétences propres plus que de coller à un catalogue de compétences préfabriquées.

La dernière partie de l'exposé doit ainsi reposer sur une réflexion personnelle et témoigner d'un certain réalisme. L'expression des motivations des candidat.e.s reste en effet souvent un point faible de leurs prestations. Le jury n'attend pas l'exposé d'un plan de carrière bien défini mais au moins une réflexion sur les raisons concrètes et les objectifs qui expliquent pourquoi le.la candidat.e se présente à cet examen professionnel.

Quelques candidat.e.s, en outre, n'ont pas cherché à persuader le jury de la dimension de leur motivation, soutenant que l'accès au grade de SACDD de classe supérieure constituerait une belle reconnaissance de leur expérience et de leurs acquis, ce qui est plus spécifiquement l'objet de la nomination par la voie de l'inscription sur la liste d'aptitude.

Pour conclure, la clarté de l'exposé est primordiale et peut être un marqueur net de la préparation de cette épreuve orale du concours.

L'entretien :

Préalablement aux entretiens individuels le jury a pris connaissance du dossier de RAEP. Dans le cadre de l'épreuve orale, le jury se fixe de multiples objectifs. Ainsi, à partir de l'exposé du parcours et de l'expérience professionnelle du candidat, le jury mène un entretien de quinze minutes qui a pour finalité :

- d'approfondir certains points du parcours ;

- d'analyser la connaissance de l'environnement professionnel du.de la candidate ainsi que de ses grandes évolutions ;
- d'apprécier la capacité du.de la candidat.e à prendre de la hauteur par rapport à son parcours ;
- de connaître le projet professionnel du.de la candidat.e.

Les candidat.e.s ont été également testé.e.s concrètement par l'intermédiaire d'une mise en situation professionnelle d'environ 2 minutes avant la fin de l'entretien.

Quelques candidat.e.s ne semblent pas avoir réfléchi sur ce qu'implique le positionnement comme cadre B dans le management de petites équipes (cf. décret n°2012-1065 du 18 septembre 2012 portant statut particulier du corps des secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable). La qualité principale d'un manager n'est pas le sens de l'écoute.

Le point le plus marquant lors des entretiens est celui du déficit de connaissances administratives même dans l'environnement professionnel immédiat du ou de la candidat.e. Ceci témoigne d'un réel manque de curiosité et d'intérêt et il est attendu que les candidat.e.s soient informés des missions et actualités principales de leur service, leur structure, le ministère, la fonction publique.

B. Conseils aux candidats

Le dossier de RAEP :

Il est utile de rappeler que le dossier de RAEP vise à faciliter la sélection des candidat.e.s en se basant, non pas sur leur parcours scolaire et leurs savoirs « académiques », mais sur leurs connaissances et leurs compétences professionnelles. Celles-ci peuvent avoir été acquises en service central, déconcentré, en établissement public, collectivité territoriale et/ou dans le cadre d'une activité tant salariée que bénévole. Bien sûr, ces acquis doivent être en lien avec le grade sur lequel concourent les candidat.e.s. C'est pourquoi, un dossier bien réalisé permet de valoriser ses compétences et d'attirer l'attention du jury sur quelques éléments saillants de son parcours professionnel.

Il s'agit, pour le ou la candidat.e, de sa première opportunité de convaincre le jury de sa bonne aptitude à argumenter et à convaincre, en particulier dans la partie libre du RAEP (deuxième partie « acquis de l'expérience professionnelle au regard des profils recherchés »).

Enfin, il est recommandé aux candidat.e.s de fournir une photo récente avec leur dossier. Le jury s'en sert lors des délibérations, lorsqu'il reprend ses notes et les compare aux éléments indiqués dans le dossier de RAEP.

La présentation orale :

Le jury a noté d'excellentes prestations au cours de cette première partie de l'épreuve. Certain.e.s candidat.e.s ont su valoriser leur parcours d'une façon claire et structurée (annonce de plan claire, exposé des motivations à passer ce concours, présentation des compétences transposables, etc.).

De plus, le jury a apprécié le fait que certain.e.s candidat.e.s aient su rendre leur exposé très vivant et intéressant, en décrivant des actions mettant en valeur leur dynamisme, leur goût pour leur métier, leur envie de travailler en équipe et/ou leur autonomie, leurs compétences et leurs capacités à encadrer des petites équipes. La qualité de cette prestation a ensuite permis aux candidats d'engager un véritable dialogue avec le jury dans la phase de réponses aux questions.

De manière générale, il est conseillé de structurer son exposé autour d'un fil conducteur qui peut être chronologique ou thématique. Cette dernière se doit d'être bien maîtrisée au risque de rendre la présentation confuse.

L'entretien :

Cet examen professionnel sélectif ne peut pas uniquement être appréhendé par le biais d'un focus sur la reconnaissance des expériences professionnelles et nécessite une véritable préparation dans chacune des composantes de l'épreuve. D'une manière générale, les membres du jury ont constaté une grande diversité de niveaux, avec d'excellent.e.s candidat.e.s et d'autres très impréparé.e.s.

La connaissance de l'environnement professionnel dans lequel exerce le ou la candidat.e fait partie des critères de notation. Un.e agent prétendant à des fonctions supérieures doit être en mesure de témoigner de sa bonne compréhension des missions et enjeux associés au service public dans lequel il.elle œuvre.

Il.elle doit également connaître les missions et enjeux, ainsi que le fonctionnement et l'organisation de nos ministères (administration centrale, services régionaux et inter-régionaux, départementaux et inter-départementaux, établissements publics et opérateurs du ministère, etc....).

Un autre critère de notation est la connaissance de l'actualité du ministère. Prenez le temps de regarder l'Intranet national ainsi que celui de votre structure avant de vous présenter.

En ce qui concerne le savoir-être des candidat.e.s, n'oubliez pas que, bien placés, les temps éventuels de silence donnent de la valeur ou mettent en relief les paroles prononcées. Ils permettent aussi de « récupérer », d'être sûr.e d'avoir bien compris ce que le jury demande. Ne répondez pas trop vite et n'hésitez pas à reformuler la question. Un.e bon.ne candidat.e prend le temps de comprendre les questions du jury avant d'y répondre, évitant par excès de précipitation une réponse parfois hors sujet.

Une réponse de qualité est précise, argumentée et illustrée d'exemples concrets, cela sans attendre les relances du jury.

In fine, le dynamisme, l'ouverture d'esprit, le recul, l'esprit critique, les capacités d'analyse et le positionnement juste¹ des candidat.e.s de qualité ont donné au jury l'envie de travailler avec elles.eux. Ce sont aussi celles.eux qui ont su mettre en valeur leur esprit d'équipe, leur sens de l'initiative, leur état d'esprit constructif et, le cas échéant, leur capacité d'autonomie.

Pour conclure, les candidat.e.s reçu.e.s en liste principale et complémentaire sont des personnes que les membres du jury seraient heureux d'accueillir dans leurs services. Les candidat.e.s qui n'ont pas réussi cette année, mais qui ont obtenu des notes supérieures à la moyenne aux épreuves orales sont encouragés à se représenter à une session ultérieure. Certains d'entre elles.eux étaient très proches de la réussite et doivent persévérer. Les autres devront s'interroger sur la viabilité de leur projet (peut-être vous présentez-vous un peu tôt au concours ?) ou fournir un travail plus intense de préparation.

1 Par exemple, dans le cas des questions concernant le management, n'oubliez pas que l'encadrement ne se limite pas à une fonction d'écoute. Il convient également de faire preuve de discernement, de prendre et assumer des décisions parfois impopulaires, etc.