




www.passerelle.com
Passerelle
CONCOURS



13 GRANDES ÉCOLES
DE MANAGEMENT,
UN CONCOURS COMMUN

- 
- PASSERELLE 1
NIVEAU BAC + 2
ADMISSION EN 1^{RE} ANNÉE D'ESC
 - PASSERELLE 2
NIVEAUX BAC + 3 ET + 4
ADMISSION EN 2^E ANNÉE D'ESC



ANNALES DU CONCOURS 2012

SÉRIE « ANNALES »

ANNALES
PASSERELLE
ESC

CONCOURS 2012

SUJETS ET
CORRIGÉS OFFICIELS



Sommaire

PRÉSENTATION DES CONCOURS PASSERELLE 1 ET PASSERELLE 2 5

PASSERELLE 1

ÉPREUVES COMMUNES

- SYNTHÈSE DE DOSSIER 17
- TEST ARPÈGE 34
- TEST D'ANGLAIS 40

ÉPREUVES AU CHOIX

- ALLEMAND 55
- BIOLOGIE 62
- CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET 71
- DROIT 77
- ECONOMIE 85
- EDUCATION ARTISTIQUE 93
- ESPAGNOL 98
- GESTION 106
- GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE 118
- INFORMATIQUE 131
- ITALIEN 139
- MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION 144
- MARKETING 173
- MATHÉMATIQUES 191
- PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES 199
- STAPS 219
- TECHNOLOGIE 228

PASSERELLE 2

ÉPREUVES COMMUNES

- SYNTHÈSE DE DOSSIER 239
- TAGE-MAGE 255
- TEST D'ANGLAIS 260

ÉPREUVES AU CHOIX

- ALLEMAND 276
- BIOLOGIE 281
- CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET 288
- DROIT 294
- ECONOMIE 301
- EDUCATION ARTISTIQUE 308
- ESPAGNOL 312
- GESTION 320
- GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE 332
- INFORMATIQUE 349
- ITALIEN 356
- MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION 361
- MARKETING 393
- MATHÉMATIQUES 407
- PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES 411
- STAPS 430
- TECHNOLOGIE 436

Présentation des concours

ADMISSION EN 1^{ERE} ET 2^{EME} ANNÉE

RÈGLEMENT GÉNÉRAL DES CONCOURS

Admission aux épreuves

- La banque Passerelle propose des épreuves pour l'intégration en première ou seconde année des écoles adhérentes.
- Les conditions d'admission aux épreuves sont communes à chacune des 13 écoles supérieures de commerce utilisatrices de la banque Passerelle.
- Un candidat ne peut s'inscrire qu'à une seule forme d'admission.

Admission aux écoles

Ne peuvent intégrer que les candidats admis qui sont titulaires de leur titre ou diplôme au 30 novembre 2013.

ORGANISATION GÉNÉRALE

Chaque concours est composé d'épreuves écrites d'admissibilité et d'épreuves orales d'admission.

- Les inscriptions et le règlement des frais d'inscription se font sur Internet (www.passerelle-esc.com) du 30 novembre 2012 jusqu'au 2 avril 2013. Paiement des frais d'inscription uniquement par carte bancaire, d'un montant de 315 € pour les écrits (gratuits pour les boursiers) et 50 € pour les oraux (demi-tarif pour les boursiers).
- Les pièces obligatoires d'inscription doivent être déposées dans les plus brefs délais suivant l'inscription sur Internet (cf. règlement général du concours Passerelle ESC), sur le site d'inscription au concours www.passerelle-esc.com, ou à l'adresse suivante :

Concours Passerelle
BP 70654 - 75367 Paris cedex 08
N° indigo : 0820 22 36 15 (0,09 € TTC/Minute)
Fax : 01 42 25 66 12

Ces pièces sont :

- En fonction de votre cas :
 - boursier : une attribution définitive de bourse sur critères sociaux de l'enseignement supérieur français de l'année en cours ;
 - sportif de haut niveau : une attestation de sportif de haut niveau délivrée par la Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports ;
 - étudiants en situation de handicap : une attestation médicale de la Commission Départementale de l'Éducation Spécialisée (CDES) de l'Inspection Académique ou du Service de la Médecine Préventive de votre établissement.

Les épreuves écrites (Passerelle 1 et Passerelle 2)

Pour la session 2013, l'inscription aux épreuves écrites d'admissibilité est un droit unique de 315 € (boursiers : épreuves écrites Passerelle 1 gratuites, épreuves écrites Passerelle 2 gratuites sauf coût lié au test Tage-Mage, soit 60 €) pour les 13 écoles de la banque Passerelle. Pour **Passerelle 2**, les candidats ayant déjà passé et validé le Tage-Mage ne paieront que 255 €.

- Les épreuves écrites se déroulent le mercredi 17 avril 2013 dans 35 centres :
 - Centres d'examens en France métropolitaine et Outre-Mer :
Aix en provence, Amiens, Besançon, Bordeaux, Brest, Caen, Clermont, Dijon, Évry, Grenoble, Guadeloupe, La Rochelle, Le Havre, Lille, Limoges, Lyon, Metz, Montpellier, Nantes, Nice, Nouvelle-Calédonie, Paris-La Défense, Paris-Porte de Charenton (uniquement Passerelle 2), Pau, Poitiers, Reims, Rennes, La Réunion, Saint-Étienne, Strasbourg, Toulouse, Tours, Troyes.
 - Centres d'examens à l'étranger :
Casablanca, Londres.

Liste non exhaustive. D'autres centres d'examens sont susceptibles d'ouvrir, retrouvez la liste définitive sur www.passerelle-esc.com.

- À l'issue des épreuves écrites, le jury de chaque école établit la liste des candidats éligibles.
- Affichage des résultats sur le site internet www.passerelle-esc.com : vendredi 24 mai 2013 à 10 heures.

Les candidats éligibles peuvent (du 24 mai, à 11 heures, au 30 mai, à 16 heures) s'inscrire et prendre leurs rendez-vous pour les oraux sur le site Internet www.passerelle-esc.com.

Ils ont, au terme de cette période, la possibilité de vérifier et modifier leur inscription jusqu'au 30 mai à 16h.

Les épreuves orales

- Les droits d'inscription aux épreuves d'entretien sont de 50 € par école (demi-tarif pour les boursiers).
- Ces droits seront à payer par carte bancaire lors de l'inscription aux épreuves orales d'admission sur le site internet (www.passerelle-esc.com).

Les épreuves orales de langues vivantes*

- Elles sont communes aux écoles de la banque ; il est prévu d'ouvrir des centres d'examen à Dijon, Évry, Grenoble, La Rochelle, Le Havre, Montpellier, Paris (pour Passerelle 2), Paris La Défense, Pau, Rennes, Saint-Étienne, Strasbourg et Troyes. Les oraux d'arabe se passent à Rennes et Evry, de chinois à Rennes, ceux d'italien à Dijon, Strasbourg et Montpellier, et ceux de russe uniquement à Grenoble.
- Les épreuves d'entretien sont spécifiques à chaque école (se reporter au site www.passerelle-esc.com et/ou à la brochure et aux sites des ESC).
- À l'issue des épreuves orales, le jury de chaque école arrête la liste des candidats admis et sur liste supplémentaire.
- Affichage des résultats d'admission sur le site Internet le mardi 25 juin 2013 à partir de 10 heures.

*Anglais, arabe, allemand, chinois, espagnol, italien et russe.

Affectation dans les écoles

- Les écoles membres de Passerelle ont élaboré une procédure d'affectation centralisée des candidats qui a pour but de faciliter la démarche d'inscription et d'intégration dans leur future école. Ainsi, en fonction de leurs résultats, les étudiants sont affectés à une école à partir d'une corrélation entre leurs souhaits d'intégration et leurs rangs définitifs d'admission. Les candidats recevront courant mai 2013, un guide sur les étapes clefs de ce processus d'affectation.

*Pour les coefficients et le nombre de places offertes,
se reporter aux brochures **Passerelle**
ainsi qu'au site **www.passerelle-esc.com**.*

CALENDRIER GÉNÉRAL DES CONCOURS PASSERELLE 1 ET PASSERELLE 2

Inscription unique au Concours Passerelle
(du 30 novembre 2012 au 2 avril 2013, 12h)

Épreuves écrites d'éligibilité
(mercredi 17 avril 2013)

Résultats d'éligibilité
(vendredi 24 mai 2013)

Inscription aux oraux des différentes écoles
(entre le 24 mai 2013, 11h, et le 30 mai 2013, 16h)
Vérification et modification d'inscription possibles jusqu'au 30 mai 2013 à 16h

Épreuves orales d'admission
(du 1^{er} juin au 15 juin 2013)

ÉPREUVES
communes à toutes les écoles
Anglais obligatoire
Seconde langue pour certaines ESC*

ENTRETIEN
propre à chaque école
se reporter au site
www.passerelle-esc.com et/ou à la
brochure et/ou aux sites des ESC

Admission à une ou plusieurs écoles
(le mardi 25 juin 2013 à 10h)

* Se reporter à la brochure *Passerelle* et au site internet www.passerelle-esc.com.

ADMISSIONS SUR TITRE BAC +2 EN 1^{RE} ANNÉE (PASSERELLE 1)

RÈGLEMENT DU CONCOURS

Pourront intégrer les candidats suivants qui seront titulaires de leur diplôme l'année du concours :

- Diplôme français visé par le Ministère de l'Education Nationale, sanctionnant 2 années d'études supérieures (BTS, DUT).
- Diplôme homologué niveau III.
- Pour les Licence 2 ou DEUG uniquement, une attestation de diplôme ou à défaut une attestation de réussite validant 120 crédit ECTS.
- Pour les classes préparatoires scientifiques (Math Spé, ENS Cachan...) et les étudiants en 2^e année en Institut d'Etudes Politiques (IEP) uniquement, un certificat validant la réussite de leurs deux années d'études (120 crédits ECTS).
- L'ensemble des diplômes permettant de passer le concours Passerelle 2.

LES ÉPREUVES ÉCRITES

Se reporter à la brochure *Passerelle*.

Passerelle 1	Test Arpège (2h)	Test d'anglais (1h30)	Synthèse de dossier (2h)	17 épreuves au choix (2h) <ul style="list-style-type: none"> • Allemand • Biologie • Créativité et gestion de projet • Droit • Économie • Éducation artistique • Espagnol • Gestion • Gestion et négociation commerciale • Informatique • Italien • Management d'une entreprise d'hôtellerie restauration • Marketing • Mathématiques • Philosophie, lettres, sciences humaines • STAPS • Technologie
--------------	------------------------	-----------------------------	--------------------------------	---

LES ÉPREUVES ORALES

Les épreuves de langue sont communes à toutes les écoles adhérentes à la banque. Un entretien est organisé par chaque école pour ses candidats éligibles.

Langues vivantes

- Anglais obligatoire pour toutes les écoles.
- 2^e langue pour certaines ESC* : allemand, arabe, chinois, espagnol, italien ou russe.
- Ces épreuves sont d'une durée moyenne de 20 minutes.
- Elles consistent en :
 - l'audition et le commentaire d'un texte non technique, enregistré,
 - une conversation.

Le texte est proposé au candidat et la traduction de certains passages peut lui être demandée. La conversation ne doit pas être limitée au thème de ce texte mais s'ouvrir sur la civilisation des pays dont on étudie la langue.

Entretien

Il est défini par chaque école (se reporter au site www.passerelle-esc.com et aux sites des écoles).

• Se reporter à la brochure *Passerelle* et au site internet www.passerelle-esc.com.

ADMISSIONS SUR TITRE BAC +3/4 EN 2^E ANNÉE (PASSERELLE 2)

RÈGLEMENT DU CONCOURS

Pourront intégrer les candidats français ou de nationalité étrangère titulaires, au cours de l'année du concours, d'un des titres ou diplômes suivants :

- Diplôme français sanctionnant un cycle d'études supérieures d'au moins trois ans post-baccalauréat homologué ou certifié RNCP au niveau II.
- Diplôme Bac +3 ou Bac +4 français visé par le ministère de l'Éducation nationale, ou étranger reconnu comme équivalent. Diplôme de la FEDE (DEES).

LES ÉPREUVES ÉCRITES

Se reporter à la brochure *Passerelle*.

Passerelle 2	Tage-Mage (2h)	Test d'anglais (1h30)	Synthèse de dossier (2h)	<p>17 épreuves au choix (2h)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allemand • Biologie • Créativité et gestion de projet • Droit • Économie • Éducation artistique • Espagnol • Gestion • Gestion et négociation commerciale • Informatique • Italien • Management d'une entreprise d'hôtellerie restauration • Marketing • Mathématiques • Philosophie, lettres, sciences humaines • STAPS • Technologie
---------------------	--------------------------	-------------------------------------	--	--

LES ÉPREUVES ORALES

Les épreuves de langue sont communes à toutes les écoles adhérentes à la banque. Un entretien est organisé par chaque école pour ses candidats éligibles.

Langues vivantes

- Anglais obligatoire pour toutes les écoles.
- 2^e langue pour certaines ESC* : allemand, arabe, chinois, espagnol, italien ou russe.

* Se reporter à la brochure *Passerelle* et au site internet www.passerelle-esc.com.

- Ces épreuves sont d'une durée moyenne de 20 minutes.
- Elles consistent en :
 - l'audition et le commentaire d'un texte non technique, enregistré,
 - une conversation.

Le texte est proposé au candidat et la traduction de certains passages peut lui être demandée. La conversation ne doit pas être limitée au thème de ce texte mais s'ouvrir sur la civilisation des pays dont on étudie la langue.

Entretien

Il est défini par chaque école (se reporter au site www.passerelle-esc.com et aux sites des écoles).

Concours

PASSERELLE 1



Epreuves communales

Passerelle 1

SYNTHÈSE DE DOSSIER	17
TEST ARPÈGE	34
TEST D'ANGLAIS	40
ÉPREUVES AU CHOIX	
ALLEMAND	55
BIOLOGIE	62
CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET	71
DROIT	77
ECONOMIE	85
EDUCATION ARTISTIQUE	93
ESPAGNOL	98
GESTION	106
GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE	118
INFORMATIQUE	131
ITALIEN	139
MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION	144
MARKETING	173
MATHÉMATIQUES	191
PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES-HUMAINES	199
STAPS	219
TECHNOLOGIE	228

SYNTHÈSE DE DOSSIER

NATURE DE L'ÉPREUVE

Il s'agit d'une épreuve qui fait appel à la réflexion, à l'esprit d'analyse du candidat et, surtout, à sa capacité à distinguer l'essentiel de l'accessoire.

Les candidats reçoivent un dossier centré sur un problème donné, à caractère social, culturel, économique, comportant un certain nombre de documents sur le problème posé.

Il s'agit, dans un bref délai, d'en extraire les informations qui paraissent essentielles, en vue de fournir une synthèse portant sur la compréhension du texte.

MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

A) Analyse des documents du dossier

Le candidat doit procéder à la lecture et à l'analyse rigoureuse des documents, pris d'abord isolément, puis dans leur ensemble. La brièveté de l'épreuve n'autorise que deux lectures :

- la première lecture doit permettre de découvrir le cadre du sujet et son contenu, d'effectuer la recherche initiale des idées fondamentales, des axes thématiques du dossier ;
- la seconde lecture, plus rapide, doit aboutir à relever dans l'ensemble des documents, l'identité, l'opposition, la contradiction ou la complémentarité... des idées forces du dossier.

B) Elaboration du plan

Le plan doit traduire une démarche réfléchie du candidat sur les axes essentiels du dossier. Il ne doit donc pas être une succession neutre de titres ou une juxtaposition des documents du dossier.

Le travail de synthèse doit donc être construit à partir d'une idée générale. Le plan doit être clair, spécifique au sujet, expressif pour le lecteur, cohérent dans la progression et vis-à-vis du dossier : il doit répondre avec précision et rigueur à la problématique d'ensemble du dossier, à partir des seules données de ce dossier. Il doit contenir des structures apparentes avec des titres et des sous-titres.

C) Rédaction

La rédaction peut être facilitée par l'exploitation ou la reproduction adroite, des meilleures expressions et phrases des textes.

Le style doit être sobre, concis : les expressions vagues et passe-partout ou empruntées au langage parlé doivent être prohibées, ainsi que le style personnel. Les fautes de syntaxe et d'orthographe, l'irrespect des règles grammaticales et les impropriétés de langage pénaliseront les candidats.

La synthèse ne doit pas dépasser trois pages manuscrites. Cela exige d'éliminer toute formule inutile. Il convient cependant de soigner les transitions.

L'introduction ne doit pas dépasser deux à trois phrases. Il s'agit de présenter la nature du dossier et sa problématique. Parfois, une définition, ou la délimitation du

sujet, peut s'avérer nécessaire, mais l'annonce du plan dans ses superstructures (parties) est indispensable en fin d'introduction.

Le contenu de la synthèse doit être présenté de manière logique et cohérente : les idées, les démonstrations et illustrations doivent s'enchaîner de manière réelle et non artificielle.

Au-delà même de son esprit d'analyse et de synthèse, le candidat doit projeter sa personnalité et son intelligence dans les choix qu'il opère entre les idées et les faits du dossier, dans la progression de sa démarche intellectuelle, dans l'articulation formelle d'une idée à l'autre, dans le choix et l'utilisation des illustrations mises au service des idées qu'il avance et qui traduisent perception et maîtrise du dossier.

Pour cette épreuve, il est nécessaire que le candidat maîtrise bien son temps, aussi est-il suggéré le déroulement suivant :

- lecture et analyse : 45 minutes ;
- élaboration du plan : 15 minutes ;
- rédaction de la synthèse et transcription sur la copie d'examen : 60 minutes.

Critères d'évaluation

Ils porteront sur les aspects suivants :

- formulation d'un plan rigoureux ;
- pertinence de l'analyse et perception de l'essentiel ;
- clarté de la synthèse par une bonne maîtrise de la langue écrite.

SYNTHÈSE DE DOSSIER

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

A partir des seuls documents fournis, les candidats doivent rédiger une note de synthèse de TROIS PAGES MAXIMUM.

Il est rappelé que la Synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun commentaire personnel, dans le cadre d'un PLAN aux structures apparentes (I^e Partie, A, B, II^e Partie, A, B) comportant chacune un titre, et traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments contenus dans le dossier.

Chaque fois qu'un candidat, dans la Synthèse, se réfère à un ou plusieurs documents du dossier, il doit citer entre parenthèses le ou les numéros du ou des documents concernés (exemple : doc. 1, doc. 2...).

SUJET

MEDICAMENTS ET PHARMACOVIGILANCE

Document 1 : PEREZ Martine, « Les crises du médicament », *Les Tribunes de la santé*, n° 20, 2008/3.

Document 2 : TROUVIN Jean-Hugues, « L'évolution de l'expertise sur le médicament ? », *Les Tribunes de la santé*, n° 27, 2010/2.

Document 3 : DURAND-PARENTI Chloé, « Haro sur les médicaments douteux ? », *LePoint.fr*, 6 janvier 2011.

Document 4 : VALLANCIEN Guy, « Mediator : ne pas inventer un remède pire que le mal », *Les Echos*, 25 janvier 2011.

Document 5 : « Focus », *Les Tribunes de la santé*, n° 30, 2011/1.

Document 6 : JOUAN Anne, « Servier et Wyeth ont menti aux autorités américaines pour vendre l'Isoméride », *Le Figaro*, 8 juin 2011.

Document 7 : COLLEN Vincent, « Police du médicament : l'heure des réformes a sonné », *Les Echos*, 20 juin 2011.

Document 8 : DROIT Roger-Pol, « Quand le remède est un poison », *Les Echos*, 14 septembre 2011.

Document 9 : CUNEO Louise, « Parkinson – Le médicament qui rend accro au sexe et aux jeux », *LePoint.fr*, 13 octobre 2011.

DOCUMENT 1

« Les crises du médicament »

Lorsque l'on cite les progrès de la médecine au cours des vingt dernières années, on évoque les greffes d'organes, la microchirurgie réparatrice, l'émergence de la thérapie cellulaire ou encore les progrès de l'électrostimulation en neurochirurgie. On oublie trop souvent le développement fulgurant de la pharmacie qui a contribué, plus que tout ce qui vient d'être cité, à l'augmentation de l'espérance de vie. Aujourd'hui, tout le monde ou presque prend des comprimés, depuis la naissance jusqu'à la mort. Fluor ou vitamine D dans la petite enfance, vaccinations multiples, pilule contraceptive, antalgiques, antihypertenseurs, anti-inflammatoires, protecteurs gastriques, pilule contre l'impuissance, contre l'obésité, la dépression, l'insomnie, le diabète, le cholestérol, sans compter bien sûr les antibiotiques, les corticoïdes, les hormones diverses et variées... Le développement de cette extraordinaire pharmacopée a incontestablement permis d'améliorer non seulement la quantité, mais aussi la qualité de la vie.

Un produit pas comme les autres

Pendant, le médicament n'est pas un bien de consommation comme tous les autres. Il peut être efficace dans certaines situations mais pas dans toutes. Il n'est pas dénué d'effets secondaires ni de complications. C'est le rôle du médecin, lors de la prescription, de mettre en balance les bénéfices attendus du produit avec ses risques éventuels, avant de tendre l'ordonnance au patient. Or, l'industrie pharmaceutique, elle, est bien une industrie comme les autres, avec la pression des actionnaires, le besoin d'être plus fort que la concurrence au risque de mourir, avec la nécessité de promotion par le biais du marketing et enfin avec la finalité de tout ce processus : vendre le maximum de médicaments possible pour accroître les bénéfices.

C'est ce tiraillement entre le médicament « produit pas comme les autres » et la firme pharmaceutique « industrie comme les autres » qui est à l'origine de plusieurs crises sanitaires graves au cours des dernières années. C'est également le fréquent mélange des genres, c'est-à-dire la double allégeance de certains universitaires spécialistes académiques d'une maladie donnée et experts rémunérés à ce titre par certains industriels, qui contribue à jeter la suspicion sur la qualité des travaux scientifiques censés évaluer l'efficacité de certains médicaments. Dans presque toutes les crises sanitaires concernant les médicaments se trouve un expert de haut niveau, de connivence plus ou moins consciente avec l'industrie pharmaceutique, qui brouille les pistes en minimisant ou en niant les risques du produit, en réinterprétant les résultats d'enquête inquiétants sous un jour favorable.

Les différentes affaires récentes [...] ont contribué à inciter les autorités de tutelle à édicter des règles de contrôle et de surveillance des médicaments plus lourdes. C'est une nécessité dont l'avenir dira si elle est suffisante. Une chose est sûre, le marché pharmaceutique est passé en cinquante ans d'une production artisanale à une fabrication de masse. Si une molécule n'induit un risque grave que pour une personne traitée sur mille et si ce produit est délivré à mille personnes, les conséquences sont faibles, voire passeront inaperçues. Mais si des dizaines de millions de personnes prennent le médicament (le cas est assez fréquent aujourd'hui avec les fameux *blockbusters* contre le diabète,

l'hypertension ou les rhumatismes), il y aura plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de victimes. La mondialisation économique a aussi pour corollaire celle des risques sanitaires. [...]

La poursuite du profit

Certaines faillites ne doivent cependant pas faire oublier les services rendus par les médicaments. C'est avant tout la soif de vente massive qui explique les échecs. Le Sénat il y a quelques mois a rendu public un rapport très courageux sur la politique du médicament. Il soutient une évidence rarement exprimée par des politiques, parfois liés de manière occulte aux industriels du médicament : l'évaluation des médicaments et la formation continue des médecins doivent être indépendantes de l'industrie pharmaceutique. Dans ce rapport intitulé « Restaurer la confiance », les sénateurs estiment d'abord que la lisibilité et la transparence des structures en charge de la politique du médicament doivent être améliorées. En particulier, la mission demande que leurs modalités de financement soient revues et renforcées afin d'assurer leur indépendance financière, notamment à l'égard des laboratoires pharmaceutiques qui représentent aujourd'hui 80 % du budget de l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps). Ils demandent aussi qu'un effort particulier soit fait pour assurer la transparence des travaux des agences en charge du médicament.

Pour ce qui est de la formation initiale et continue, le rapport souligne que les étudiants sont « soumis très tôt à l'influence des laboratoires ». Mais c'est surtout la formation médicale continue qui est critiquée car « son financement provient actuellement à 98 % de l'industrie pharmaceutique ». Par ailleurs, le rapport dénonce la « visite médicale » aux médecins, qui constitue le premier moyen de promotion des médicaments pour les firmes et qui influence considérablement les comportements de prescription. Il met également en cause « une presse médicale sous influence » : « les laboratoires contrôlent par ailleurs les leaders d'opinion que sont les journaux médicaux », peut-on lire dans ce document. Pour qu'un médicament soit autorisé, il doit faire l'objet d'une évaluation déléguée à des experts. Ici encore, le rapport déplore l'insuffisante indépendance des experts à l'égard de l'industrie. Faut-il pour autant diaboliser systématiquement l'industrie pharmaceutique ? Je ne le pense pas. La médiatisation [de] différentes affaires [...] a contribué à renforcer au cours des deux dernières années l'évaluation des médicaments, notamment après leur mise sur le marché. Mais il est sûr aussi que les médecins généralistes ont un rôle majeur à jouer en limitant les prescriptions inutiles et en remplaçant, comme cela se fait en Norvège par exemple, des ordonnances de médicaments par des ordonnances vertes. Il s'agit simplement de recommander une meilleure hygiène de vie, de manger plus de légumes, moins de graisses, de faire de l'exercice physique plusieurs fois par semaine. Cette stratégie permet d'obtenir des bons résultats dans toutes sortes de maladie : le diabète, l'hypercholestérolémie, l'hypertension...

DOCUMENT 2

« L'évolution de l'expertise sur le médicament ? »

De nos jours, avec la mondialisation du développement et l'abolition des frontières en matière de recherche et d'offre thérapeutique pour des produits de plus en plus sophistiqués et développés pour un rayonnement mondial, la nécessité d'harmoni-

ser certains critères d'évaluation est apparue. Les critères nationaux ou européens deviennent internationaux, grâce notamment à l'initiative de la Conférence internationale d'harmonisation (ICH, qui a débuté ses travaux en 1990), et sont adoptés par l'ensemble de la communauté scientifique des développeurs et des autorités compétentes.

Ces référentiels, maintenant tripartites, permettent : 1) aux développeurs une meilleure connaissance et visibilité de ce que l'on attend d'eux, 2) aux évaluateurs de consigner formellement leurs attentes et leurs exigences, exigences qui ont même pu être critiquées et/ou commentées pour amélioration ou reconsidération lors de leur élaboration et publication. ICH a ainsi contribué ces quinze dernières années à optimiser les plans de développement et à harmoniser les formats de dossier pour la soumission des données. Ces interactions entre évaluateurs (les autorités compétentes) et développeurs (l'industrie pharmaceutique) ont permis, au travers des dialogues constructifs où chaque partie a su se remettre en question, l'émergence de standards et référentiels mutuellement partagés.

L'exercice d'évaluation/expertise présente d'autres caractéristiques qu'il faut souligner ici :

- Incertitude et caractère « temporel » de l'évaluation : en effet, les éléments factuels de développement consignés dans le dossier (qui représentent souvent plus de dix ans de travail dans les trois domaines) restent partiels et incomplets dans la mesure où il est difficile, sinon impossible, à partir de modèles de laboratoire (tests sur animaux ou sur systèmes *ex vivo*, *in vitro*), à partir des essais cliniques par nature limités en nombre de malades inclus ou en durée de traitement et d'observation, de mimer et reproduire l'ensemble des situations cliniques auxquelles le médicament sera confronté lorsqu'il sera utilisé en population générale. De plus, les méthodes d'investigation scientifique et clinique évoluent rapidement, ouvrant de nouvelles perspectives et d'autres limites de détection et prédiction. Ainsi, ce qui pouvait ne pas être détecté ou observé lors du développement ou de l'évaluation le sera lors de l'utilisation plus large du produit ou simplement avec les progrès scientifiques ;

- L'évaluation qualitative ou quantitative pour une estimation aussi objective que possible du rapport Bénéfice/Risque (B/R) n'est pas une équation aux dimensions mathématiques définies : « avantages attendus » et « inconvénients attendus ou plausibles » sont appréciés selon des échelles plus qualitatives que quantitatives et varieront au cours du temps...

De même, au stade de l'avis final et de la décision, une fois achevée l'évaluation technique de chaque partie du dossier, les évaluateurs/experts devront se forger leur « intime conviction » sur le rapport B/R en étant partagés entre deux options :

- permettre un accès rapide au marché à un nouveau produit potentiellement prometteur, mais pour lequel des données sont encore incomplètes,

- bloquer l'accès au marché d'un produit qui ne serait pas suffisamment sûr ou dont l'efficacité n'a pas été suffisamment établie, alors que des patients sont en attente de solutions thérapeutiques dans plusieurs domaines cliniques où les besoins médicaux ne sont pas couverts.

Rappelons que, pour les autorités de santé, une décision négative (trop précautionneuse) n'entraîne pas de « sanction », alors que la réaction (critique, perte de confiance du public, etc.) est immédiate en cas de décision positive qui se révèle problématique, voire catastrophique en terme de sécurité d'emploi.

DOCUMENT 3

« Haro sur les médicaments douteux ? »

Peu efficaces mais réputés dangereux, plusieurs médicaments vendus en France font désormais l'objet de fortes suspicions.

Depuis le scandale du Mediator, retiré du marché en novembre dernier et qui pourrait être à l'origine de 500 à 2 000 décès, un vent de défiance semble s'être abattu sur l'industrie pharmaceutique. C'est aujourd'hui au tour du vasodilatateur Buflo-médil, commercialisé depuis 1976, de faire l'objet d'une réévaluation qui pourrait aboutir à son interdiction par l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps) dans les prochaines semaines. « Des effets indésirables neurologiques et cardiaques, parfois mortels, ont, en effet, été rapportés en cas de mésusage de ce médicament », explique Thierry Vial, président du centre de pharmacovigilance de Lyon, dans une interview accordée au *Point.fr*.

Dans ce contexte de suspicion, l'étau pourrait bientôt se resserrer autour d'autres molécules dont la balance bénéfices/risques laisse à désirer, selon la revue médicale *Prescrire*, qui avait déjà tiré la sonnette d'alarme pour le Mediator. Ce magazine, qui fait actuellement l'objet d'une action en justice engagée par un laboratoire qui l'accuse d'avoir dénigré « de manière fautive » l'un de ses produits, le Protopic, vise notamment deux autres médicaments.

Cher et peu efficace

D'abord, la Vinflunine, un anticancéreux cytotoxique utilisé, en deuxième ligne, dans le traitement de certains cancers avancés de la vessie qui serait responsable de « troubles hématologiques fréquents, souvent graves, parfois mortels, de troubles intestinaux sévères, de neuropathies » et même « de troubles cardiaques ». Commercialisé sous le nom de Javlor, il serait vendu, malgré une « efficacité modeste », à un « coût prohibitif ».

Des affirmations contre lesquelles le laboratoire Pierre Fabre s'inscrit en faux, soulignant que « les prix des médicaments ne sont pas fixés par les laboratoires mais par le Comité économique des produits de santé » et que « le prix de la Vinflunine est, en France et en Espagne, le plus bas d'Europe ». Le laboratoire ajoute que « l'autorisation de mise sur le marché de la Vinflunine a été délivrée par l'European Medicines Agency (EMA) à la suite d'un rapport bénéfice/risque considéré comme positif dans l'indication retenue ». Or, pour Pierre Mouchel, responsable médical pour la France de Pierre Fabre oncologie, « depuis lors, aucune nouvelle donnée d'utilisation ne justifie une réévaluation de la Vinflunine qui est le seul produit aujourd'hui autorisé » dans cette indication.

Banni à l'étranger

Egalement dans le collimateur de la revue *Prescrire*, le Nimésulide, commercialisé sous le nom de Nexen et prescrit dans le traitement de l'arthrose et contre

les règles douloureuses, provoquerait des hépatites sévères pouvant aller jusqu'à nécessiter une greffe. Il a déjà été banni dans plusieurs pays européens tels que l'Espagne, la Finlande ou l'Irlande, mais il continue d'être prescrit en France alors même que des alternatives thérapeutiques existent.

« Notre produit a déjà fait l'objet de deux enquêtes de pharmacovigilance de l'Agence européenne du médicament qui ont jusqu'ici toujours conclu que sa balance bénéfices/risques était positive, une troisième est en cours », répond le laboratoire Therabel Lucien Pharma, fabricant du Nexen, qui précise que son produit « ne comporte pas plus d'effets indésirables que les autres anti-inflammatoires non stéroïdiens ».

Un point de vue que ne semble pas partager l'Afsapps, « pas très favorable à ce produit » selon les mots de la directrice de son département surveillance des risques, Anne Castot. « Nous attendons que l'Agence européenne du médicament arrête sa position pour prendre d'éventuelles mesures au plan national », explique-t-elle.

Technocrates aux commandes

Mardi, le ministre de la Santé Xavier Bertrand s'était empressé de réagir aux dénonciations de *Prescrire* en indiquant que des procédures étaient engagées, depuis plusieurs mois, pour réévaluer les risques relatifs à certains médicaments, mais qu'il faudrait « peut-être même aller plus vite pour prendre des décisions » et envisager de « renforcer » et d'« accélérer la pharmacovigilance ».

Actuellement, pour prendre une décision de retrait d'un médicament, il faut l'avis de plusieurs commissions composées d'experts qui rendent des avis anonymes. Un processus long et complexe où la responsabilité paraît diluée, d'autant que la direction de l'Afssaps est généralement assurée par de hauts fonctionnaires, d'excellents technocrates disposant de très bonnes compétences juridiques mais n'ayant souvent aucune formation médicale.

A ce sujet, le président de l'Institut Necker Philippe Even dénonçait dans une interview au *Point.fr*, le 27 décembre dernier, une direction « prisonnière de l'avis que lui donnent ses experts dont la moitié sont achetés ». « Il faudrait qu'il n'y ait plus qu'une seule commission, que les votes soient nominaux et clairement publiés afin que la responsabilité de chacun apparaisse. Enfin, à la tête de cette institution, il conviendrait de nommer quelqu'un qui ait une expérience de la pharmacie ou de la médecine, voire les deux à la fois. Et, déjà, les choses iraient beaucoup mieux », préconisait-il.

Peut-être est-ce donc tout le système français, voire européen, de contrôle des médicaments qui mériterait à présent d'être revu.

DOCUMENT 4

« Mediator : ne pas inventer un remède pire que le mal »

L'industrie du médicament est faite pour vendre des boîtes de pilules actives contre les maladies, est-ce un tort ? Parce qu'un laboratoire a lourdement failli, faut-il vouer aux gémonies toute la profession ? Souvenons-nous des millions d'in-

dividus qui bénéficient chaque jour des progrès de la science et des produits de santé mis sur le marché. Quand l'industrie du médicament aura quitté la France qu'aurons-nous gagné ? Une dépendance de plus et le sourire béat des pourfendeurs de l'économie capitaliste. La vraie question, mise sur la place publique par l'affaire du Mediator, concerne les rapports entre l'industrie et les différents acteurs de santé, médecins, experts, universités, associations de patients, syndicats et autres, jusqu'aux partis politiques. [...]

Pour limiter la dispersion et l'irresponsabilité, la concentration des structures est une impérieuse nécessité. Il y a urgence à regrouper en trois pôles : sécurité, prévention et pratique médicale, les multiples agences, instituts et autres autorités.

Ainsi, le pôle sécurité réunirait l'Afssaps (produits de santé), l'Afssa (sécurité alimentaire) et l'Afests (sécurité au travail) ; le pôle prévention regrouperait l'Institut national de veille sanitaire (INVS) et l'Institut national de la prévention (INPS) ; et le pôle pratiques médicales et professionnelles de santé, la Haute Autorité de santé (HAS) et l'Institut national contre le cancer (Inca). Réduction des effectifs, abolition des postes créés uniquement pour bons services rendus et de ces doublons si chers à l'administration au prétexte de contrôler le voisin, accélération des circuits de décision, évaluation des résultats, tels sont les piliers d'une refonte de notre système de protection sanitaire qui traduirait un vrai changement dans l'organisation étatique.

La question des experts dits « indépendants » n'a aucun sens, car nul ne l'est vraiment. Les meilleurs scientifiques ou médecins dans un domaine sont sollicités par tous les organismes privés comme publics. Si l'expert indépendant n'est pas demandé, c'est parce que sa valeur ajoutée est nulle. L'essentiel consistera donc à dessiner de nouveaux circuits de décision qui empêchent la collusion, basés sur le contrat et son corollaire, la résiliation immédiate et sans appel en cas de conflit avéré. A ce prix seulement, nous retrouverons des institutions sanitaires dignes de leurs missions et en lesquelles nous ayons vraiment confiance.

DOCUMENT 5

« Focus »

L'affaire du Mediator met le doigt sur les défaillances du système de pharmacovigilance, dont le cadre est défini par des textes communautaires (une directive et un règlement) dont la révision vient d'être achevée. Cette réforme devrait entrer en vigueur en juillet 2012. Faut-il la remettre sur le métier pour tirer les leçons de cette nouvelle affaire ?

C'est le souhait du ministre français de la santé, Xavier Bertrand, qui a rencontré le commissaire européen J. Dalli pour lui faire part des leçons tirées par la France de l'affaire du Mediator. Trois pistes de travail ont en particulier été proposées : la première consiste à élargir la possibilité d'« inverser la règle actuelle » concernant les autorisations de mise sur le marché, pour développer les AMM délivrées par comparaison avec des médicaments de référence et non pas par rapport à un placebo ; la deuxième serait d'imposer aux laboratoires qui décident de retirer d'eux-mêmes un médicament l'obligation de saisir les autorités européennes dans tous les cas, et pas uniquement, comme aujourd'hui, lorsque des raisons de

sécurité sont invoquées (le laboratoire Servier avait en effet retiré de lui-même le Mediator pour des raisons commerciales en Espagne en 2003 sans avoir à avertir les autorités européennes) ; enfin, le ministre a souhaité plus de « transparence sur la question des déclarations d'intérêt et des conflits d'intérêts potentiels », et en particulier « sur les liens entre l'industrie pharmaceutique et l'ensemble des acteurs de santé ».

La Commission promet de ne pas rester inactive. Le commissaire Dalli s'est notamment engagé à apporter « tout le soutien possible » aux propositions françaises et d'analyser « toutes les implications qu'elles pourraient avoir ». Il a annoncé avoir demandé à ses services « d'utiliser l'incident du Mediator comme un *stress test* des nouvelles règles » et d'approfondir cette analyse pour voir « s'il y a toujours de la marge pour un resserrement supplémentaire des contrôles ».

Quelles sont ces nouvelles règles que le commissaire se propose ainsi de tester ? La directive et le règlement du 15 décembre 2010 ont cherché à renforcer une législation datant de 2001 (directive 2001/83). Ces textes ont été négociés dans des délais relativement brefs (moins de deux ans). Si les États membres resteront responsables de la collecte et la vérification des données sur la pharmacovigilance, ils devront alimenter une base de données européenne, Eudragilance, dont la maintenance sera assurée par l'agence européenne du médicament. Une nouvelle commission scientifique sera créée au sein de cette agence, intitulée commission d'évaluation du risque et de pharmacovigilance, dont la mission sera de favoriser un plus large accès à l'évidence scientifique. Des auditions publiques pourront être tenues, quand les circonstances le justifient.

Enfin, la nouvelle directive prévoit un renforcement des études post-AMM, lesquelles seront désormais rendues possibles en recourant au mécanisme dit des AMM conditionnelles. Cette méthode d'autorisation de mise sur le marché conditionnelle permettrait ainsi d'accorder des AMM sous la condition que le laboratoire s'engage à conduire des études épidémiologiques sur certains points qui n'auraient pas pu être (pour diverses raisons) approfondis pour le moment, notamment en raison du manque de connaissances scientifiques en la matière. Le nouvel article 22 encadre cette nouvelle procédure d'AMM conditionnelle en la réservant à des « circonstances exceptionnelles ». Il prévoit que cette souplesse ne peut être utilisée que si le demandeur « peut démontrer qu'il n'est pas en mesure, pour des raisons objectives et vérifiables, de fournir des informations complètes sur l'efficacité et la sécurité du médicament dans des conditions normales d'utilisation » (alinéa 2) ; enfin, le maintien de l'autorisation de mise sur le marché est lié à la réévaluation annuelle de ces conditions et la procédure doit être de durée limitée (alinéa 3).

La Commission évaluait à plus de 5 000 le nombre de vies épargnées grâce à la nouvelle législation, une estimation d'autant plus hasardeuse que la manière dont les laboratoires se saisiront de la nouvelle procédure d'AMM conditionnelle pour reprogrammer leurs essais cliniques afin d'en alléger le coût et la durée reste débattue.

DOCUMENT 6

« Servier et Wyeth ont menti aux autorités américaines pour vendre l'Isoméride »

Les laboratoires ont dissimulé des effets secondaires pour obtenir l'autorisation de mise sur le marché du coupe-faim.

Début des années 1990. Servier veut introduire son coupe-faim vedette, l'Isoméride déjà commercialisé en France depuis 1985, aux États-Unis. En jeu, le juteux marché du surpoids américain. Ce sont les laboratoires américains Wyeth-Ayerst (racheté par Pfizer en 2009), American Home et la société Interneuron qui sont chargés de le commercialiser.

Seulement, en 1994 en Belgique, des patients qui ont consommé cet anorexigène ou son frère aîné, le Ponderal, développent des atteintes cardiaques, les valvulopathies. Trois médecins font des signalements d'effets indésirables au laboratoire et aux autorités sanitaires belges.

Selon des documents émanant du ministère belge de la Santé que *Le Figaro* s'est procurés, fin 1994, 22 cas sont ainsi notifiés. Le laboratoire va alors chercher à minimiser l'importance de cette information à la Food and Drug Administration (FDA) l'équivalent de notre Agence du médicament pour obtenir l'autorisation de commercialiser son coupe-faim. Sur les fiches transmises à la FDA, ces pathologies cardiaques seront qualifiées de « *non serious* » (non graves) afin de ne pas éveiller l'attention des autorités sanitaires américaines.

Il faut dire que le contexte n'est pas facile pour Servier. L'Isoméride et le Ponderal sont déjà soupçonnés de provoquer une autre maladie grave, l'hypertension artérielle pulmonaire (HTAP), une pathologie pouvant nécessiter une greffe des poumons.

En 1991, l'hôpital Béclière de Clamart relève une augmentation importante du nombre d'HTAP qui coïncide avec la commercialisation de l'Isoméride en France. Le laboratoire lance alors une étude internationale sur le sujet menée par le Pr Lucien Abenhaïm, un expert reconnu en épidémiologie et en santé publique. C'est justement en raison du risque d'HTAP que la FDA refuse la commercialisation de l'Isoméride en février 1995. Deux mois après le rapport d'Abenhaïm, en mai 1995, la France décide d'interdire l'Isoméride et le Ponderal (ainsi que le Mediator) dans les préparations magistrales (les mélanges réalisés par les pharmaciens sur ordonnances des médecins). Mais elle laisse en vente ces trois médicaments conditionnés en boîte, avec des restrictions d'usage.

L'affaire tombe plutôt mal pour Servier. Le 28 septembre, nouvel échec pour le laboratoire auprès de la FDA. Puis Servier remporte la partie à l'arraché : le 16 novembre 1995, par six voix contre cinq, la FDA autorise la commercialisation de l'Isoméride. Outre-Atlantique, il s'appellera le Redux. Si les valvulopathies observées en Belgique n'avaient pas été qualifiées de « *non serious* », le Redux n'aurait très certainement jamais été commercialisé aux États-Unis.

Un an et demi après, la Mayo Clinic située à Rochester dans le Minnesota recense 28 malades souffrant de valvulopathies que les médecins attribuent au Redux. Et

lorsque Interneuron interroge le laboratoire français, celui-ci mentionne certes les cas belges mais minimise leur importance.

« Rétention d'information »

Dans une lettre datée du 2 juillet 1997 que *Le Figaro* s'est procurée, Brigitte Riveline, la vice-présidente de Servier Amérique (dont la présidente est Madeleine Tremblay, l'épouse actuelle de Jacques Servier) écrit au numéro deux d'Interneuron : « Un seul médecin a rapporté environ 20 cas » de valvulopathies. En réalité, ce sont trois médecins qui ont fait des déclarations. Pour disculper le médicament, elle écrit également que tous ces malades belges avaient pris des herbes chinoises (dont certaines avaient été interdites suite à l'apparition de maladies rénales) dans le but de perdre du poids. Or seuls 13 d'entre eux en avaient effectivement pris, selon un rapport des autorités sanitaires belges de janvier 1995 et transmis à Servier.

Moins de deux ans après l'autorisation de mise sur le marché américain, en septembre 1997, la FDA impose le retrait du médicament. Elle l'accuse de favoriser des valvulopathies. Servier retire ses anorexigènes dans plus de 80 pays dont la France.

Pour la seule année 1996, outre-Atlantique, le Redux a rapporté 300 millions de dollars à la firme et jusqu'à 200 000 ordonnances étaient rédigées par semaine. Si aux États-Unis et au Canada, le laboratoire a dû faire face à des *mass-actions* géantes de plus de 155 000 patients pour un coût dépassant les 21 milliards de dollars, en France, seules trois actions en justice ont été intentées par des victimes de l'Isoméride. Entre 1985 et 1997, plus de 7 millions de Français en ont consommé. « Il y a eu une stratégie systématique de rétention d'information vis-à-vis de la FDA, estime l'avocat américain Keith Altman, spécialiste des procès contre l'industrie pharmaceutique. Et une fois que le laboratoire a obtenu l'autorisation de mise sur le marché, il a tout fait pour minimiser les risques liés à son médicament. »

Le Mediator (qui n'a jamais été commercialisé aux États-Unis) a été retiré du marché français en novembre 2009 pour valvulopathies. En raison de sa parenté chimique avec l'Isoméride, le laboratoire aurait pu suspendre beaucoup plus tôt sa commercialisation.

DOCUMENT 7

« Police du médicament : l'heure des réformes a sonné »

Sept mois après l'éclatement du scandale du Mediator, le gouvernement va modifier la façon dont les médicaments sont mis sur le marché et retirés en cas de problème. L'Igas rend demain la deuxième partie de son « enquête sur le Mediator ».

C'est une semaine décisive pour le médicament en France. Sept mois après l'éclatement du scandale du Mediator, Xavier Bertrand, le ministre de la Santé, s'apprête à annoncer une réforme d'envergure de la « police » des produits de santé. Les travaux préparatoires sont terminés. Demain, l'Inspection générale des affaires sociales rendra la deuxième partie de son « enquête sur le Mediator », qui proposera des améliorations pour le dispositif de pharmacovigilance (la surveillance des médicaments). Jeudi, le ministre recevra la synthèse des six groupes de travail des as-

sises du médicament qui se sont tenues depuis le mois de février. Et l'Assemblée nationale vient de finaliser son rapport sur le même sujet.

Le gouvernement a lancé ces travaux après l'émotion et l'inquiétude suscitées par le Mediator, cet anorexigène des Laboratoires Servier accusé d'avoir tué au moins 500 personnes en France et d'en avoir invalidé des milliers d'autres. Les attentes sont donc fortes. Tout le circuit du médicament a été passé au crible, depuis l'autorisation de mise sur le marché (AMM) jusqu'au retrait éventuel, en passant par la promotion des laboratoires et la prescription des médecins.

Le gouvernement veut d'abord modifier la procédure d'AMM. Objectif : éviter de commercialiser de nouveaux produits dont les risques sont mal connus alors qu'ils n'apportent rien de plus que les molécules déjà prescrites. Xavier Bertrand souhaite que les essais cliniques les comparent non seulement à des placebos mais aussi aux traitements de référence en usage.

Réévaluation permanente

La procédure d'AMM sera plus transparente. Les conflits d'intérêts touchant les experts, travaillant à la fois pour l'Afssaps et pour l'industrie, seront mieux surveillés. Depuis avril, déjà, les réunions de l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (Afssaps) sont filmées et les vidéos accessibles quelques jours plus tard sur le Web. Auparavant, seuls des comptes rendus écrits étaient publiés, deux ou trois mois après la réunion.

Une fois le médicament mis sur le marché, il faudra mieux le surveiller. « *Nous n'avons pas assez de signalements d'effets indésirables* », explique Dominique Maraninchi, qui dirige l'Afssaps depuis février. Grâce à un décret paru il y a quelques jours, les patients et associations de patients peuvent désormais les signaler directement auprès de l'agence, en remplissant un formulaire en ligne. Pour aller plus loin, la mission de l'Assemblée suggère de mettre en place une commission associant des experts de l'AMM et des experts en pharmacovigilance. Ce qui permettrait, en théorie au moins, de réévaluer le rapport bénéfices/risques des produits de façon permanente. Dominique Maraninchi veut aussi signer un accord avec l'assurance-maladie pour multiplier les études lorsqu'un doute existe. C'est grâce aux bases de données de l'assurance-maladie que l'Afssaps a pu suspendre, début juin, l'Actos, un antidiabétique soupçonné de favoriser le cancer de la vessie. Quant aux médicaments dont le « service médical rendu » est jugé insuffisant, ils seront systématiquement déremboursés, a promis Xavier Bertrand.

Le gouvernement devra aussi répondre à deux questions très controversées. Faut-il mieux encadrer les prescriptions des médecins ? Les prescriptions « hors AMM », montrées du doigt dans le cas du Mediator, pourraient être restreintes. « *Le hors-AMM doit demeurer l'exception* », plaide Dominique Maraninchi. Autre sujet polémique, les visiteurs médicaux des laboratoires pharmaceutiques, chargés de promouvoir les produits auprès des médecins. Le rapport de l'Assemblée demande que la visite médicale soit « mieux encadrée ».

DOCUMENT 8

« Quand le remède est un poison »

Les premiers concernés sont ceux qui ont perdu leurs proches ou leur propre santé. Mais le scandale du Mediator, que suivra peut-être bientôt celui du Protelos, interpelle en fait tout le monde. Au-delà des victimes, de la responsabilité des laboratoires Servier, des fraudes éventuelles, des manquements possibles des instances de contrôle, de l'intervention de l'Etat, des réformes déjà proposées, ce sont bien le statut du médicament et sa commercialisation qui se trouvent en question. Sur ces points, la pensée philosophique a eu, de longue date, son mot à dire. Il peut se réactualiser.

Singularité du problème : on se trouve face à deux éléments -le médicament, le fabricant -qui sont, l'un comme l'autre, à double face. Cette dualité du médicament, les Grecs de l'Antiquité l'avaient déjà repérée et analysée. Le même mot, « *pharmakon* », désigne en grec ancien à la fois le poison et le remède, la drogue salutaire et la malfaisante. Un même verbe, « *pharmakeuô* », dit selon les cas « administrer un médicament » ou bien « faire mourir par empoisonnement ». Partout, dans les textes anciens, ces deux faces cohabitent, indissociables, comme recto et verso.

Ce que savaient les Anciens, c'est que la même substance détruit ou guérit, soigne ou détériore, fait vivre ou mourir. Affaire de dose, de prescription, de circonstance. De ce point de vue, rien n'a changé : dans toutes les notices de nos médicaments, la liste cauchemardesque des « effets indésirables » nous rappelle, si nous voulions l'oublier, que les plus récentes molécules, comme les potions antiques, sont tantôt thérapeutiques et tantôt pathogènes. D'un versant à l'autre, la bascule est souvent incertaine, pas vraiment prévisible. Trop de paramètres et de variables individuelles entrent en jeu pour qu'on soit assuré de règles intangibles : les traitements s'ajustent au cas par cas. C'est pourquoi la médecine reste un art, et ne peut être totalement une science.

La double face du médicament en rencontre une autre – celle du médecin, entendu au sens large. Du côté du thérapeute coexistent en effet devoir de soigner et désir de s'enrichir. Là aussi, l'affaire est ancienne : ni Hippocrate ni Galien n'ignoraient ce dilemme, que toutes les déontologies médicales tranchent évidemment en faveur du soin : entre l'intérêt vital du patient et l'intérêt financier du médecin, il n'y a pas photo. Aujourd'hui, le serment de l'Ordre français des médecins (version 1996) contient toujours cette promesse décisive : « je ne me laisserai pas influencer par la soif du gain ».

Certes, on peut faire valoir que tout, dans les produits comme dans leur commerce, est plus complexe au ^{xxi}e siècle qu'autrefois : les molécules sont plus élaborées, l'industrie pharmaceutique distincte de la distribution et de la prescription, les procédures d'autorisation de mise sur le marché autrement encadrées. La combinaison des deux doubles faces (remède-poison, soin-gain) n'en reste pas moins centrale : quand le gain l'emporte sur le devoir de soin, le remède devient poison, par le jeu des dangers masqués, des prescriptions détournées, des documents truqués.

Que la justice fasse son travail, que des réformes entrent en vigueur, que la vigilance des citoyens s'exerce, voilà qui va de soi. A condition toutefois de ne pas

oublier que, sur la même racine linguistique, les Grecs avaient aussi forgé le mot *pharmacos*, qui désignait un bouc émissaire, celui qu'on sacrifiait en expiation des fautes de tous. On devrait donc éviter de confondre, si l'on ose dire, *brebis galeuse* et bouc émissaire. Le plus néfaste serait que chacun se croie dispensé de toute remise en cause par l'existence d'une affaire retentissante. Il appartient à tous les acteurs de cette filière cruciale — des laboratoires aux usagers, en passant par les pharmaciens, les prescripteurs et les autorités publiques — de faire le ménage et de repenser les règles. Sinon, le remède judiciaire ne serait en fait qu'un poison.

DOCUMENT 9

« Parkinson – Le médicament qui rend accro au sexe et aux jeux »

Le Requip, un médicament prescrit aux malades de Parkinson, a dévasté leur vie. Un avocat dénonce un scandale gardé sous silence.

Antoine Béguin est l'avocat d'une victime du Requip, un médicament toujours prescrit pour contrer les symptômes de la maladie de Parkinson. Mais les effets secondaires de ce traitement, addictions aux jeux d'argent et au sexe, sont dévastateurs et ont ravagé la vie de milliers de victimes. Dans son livre *Sexe et addictions sur ordonnance*, Antoine Béguin apporte la preuve que les laboratoires savaient, et accuse les autorités sanitaires d'immobilisme. Entretien.

Le Point.fr : vous avez défendu Didier Jambart, une victime du Requip. De quelles pathologies souffrait-il ?

Antoine Béguin : Didier Jambart avait une trentaine d'années lorsqu'on lui a diagnostiqué la maladie de Parkinson. C'était alors un père de famille sans histoires. Pour faire cesser ses tremblements, son neurologue lui a prescrit du Requip, un traitement classique pour ce type de diagnostic. Cet « agoniste dopaminergique » stimule la fabrication de dopamine, pour remplacer celle que les neurones détruits par la maladie ne fabriquent plus.

Cette molécule permet, certes, au patient de pouvoir de nouveau contrôler ses mouvements, mais perturbe, dans le même temps, le fonctionnement du « système de récompense » de son cerveau. Ce « système » permet au cerveau de traduire une situation en un message clair. Par exemple, lorsqu'un joueur classique perd plusieurs fois de suite à une machine à sous, son cerveau perçoit qu'il serait raisonnable d'arrêter. Chez un patient traité par un agoniste dopaminergique, comme le Requip, les échecs ne sont pas perçus comme tels, mais comme des « presque succès » : le joueur retente sa chance.

Le patient n'a donc plus de frein ?

A. B. : Effectivement. Ainsi, Didier Jambart a subi une désinhibition sexuelle, avec, dans un premier temps, la multiplication d'expériences homosexuelles jusqu'alors étrangères à ses habitudes. Puis il a commencé à avoir des comportements sexuellement déviants : sadomasochisme, exhibition sur Internet... Impossible pour lui de se contrôler. De même, il a commencé à devenir accro aux jeux en ligne. Ses pertes sont estimées à près de 150 000 euros ! Pour continuer à jouer alors qu'il était déjà ruiné, il s'est mis à vendre les jouets de ses enfants sur eBay, et a même

volé les cartes bleues de ses amis et collègues. Deux expertises, dont une pénale, ont été réalisées et ont conclu que ces addictions avaient pour origine le traitement médicamenteux.

Les laboratoires qui fabriquaient ces médicaments étaient-ils au courant de ces effets secondaires ?

A. B. : C'est justement ce qui me révolte : je me suis aperçu que tout cela était su et connu. Des références françaises en font même mention dès 1994, comme un ouvrage d'un neurologue, le professeur Pollak. Avant même la mise en circulation, en 1996, du Requip, les laboratoires savaient, ou ils auraient dû savoir. C'est en tout cas ce qu'a conclu le tribunal de Nantes, condamnant pour la première fois GlaxoSmithKline à verser 120 000 euros de dommages et intérêts à Didier Jambart (NDLR : Le laboratoire a fait appel).

Comment se défendent-ils d'avoir caché tout cela ?

A. B. : Le laboratoire GlaxoSmithKline (GSK, fabricant du Requip) a expliqué qu'il était au courant des effets secondaires des agonistes dopaminergiques, mais qu'il pensait que sa molécule n'était pas concernée. En somme, le laboratoire a préféré jouer aux apprentis sorciers plutôt que de laisser le bénéfice du doute aux patients.

Les notices n'indiquaient-elles pas ces « effets indésirables » ?

A. B. : En 2003-2004, la notice du Requip mentionne parmi les effets secondaires possibles une « augmentation de la libido ». En 2006-2007, elle parle d' « hypersexualité ». On est bien en deçà de la réalité. On a voulu faire croire que les conséquences potentiellement graves de la prise de Requip pouvaient induire un effet positif. Rendez-vous compte : un pédophile déjà condamné par le passé s'est vu prescrire du Requip sans connaître ses effets potentiels... Et il a récidivé !

Les divisions que les correcteurs trouveront ci-dessous ne constituent pas le plan attendu de tout candidat. Elles proposent une lecture du dossier initial selon des axes dont les formulations et les combinaisons sont multiples et n'exigent nullement, pour être recevables, un plan en deux parties et trois sous-parties. D'autres plans sont évidemment possibles.

Comment comprendre et endiguer les crises sanitaires que traverse l'industrie pharmaceutique ?

I. Le médicament, à la fois moyen thérapeutique et agent pathogène

A. Un terme ambigu : le médicament est à la fois ce qui sauve et ce qui tue
(Cf. documents : 1, 8)

B. L'ambiguïté d'une industrie : l'industrie pharmaceutique à la recherche du plus grand bénéfice sanitaire et du plus grand profit commercial
(Cf. documents : 1, 4, 7)

C. Des professionnels de santé écartelés entre le devoir de soigner et le désir de s'enrichir
(Cf. documents : 1, 6, 8, 9)

II. La pharmacovigilance, un devoir de santé publique

A. Définir des critères d'évaluation internationaux et spécifiquement européens des médicaments
(Cf. documents : 2, 3, 5, 6)

B. Favoriser la coopération entre experts, lutter contre la dispersion des responsabilités et protéger l'industrie pharmaceutique
(Cf. documents : 2, 3, 4)

C. Soumettre les médicaments à une évaluation permanente dans les conditions réelles de leur utilisation
(Cf. documents : 2, 5, 7)

PRÉSENTATION DU TEST ARPÈGE

Q U E S T I O N S D E C O N N A I S S A N C E S G É N É R A L E S

Question 1. Quel est le titre du dernier tome de la saga Harry Potter, sorti en librairie en 2007 ?

- A) Harry Potter et les reliques de la mort**
- B) Harry Potter et le Prince de sang mêlé
- C) Harry Potter à l'école des sorciers
- D) Harry Potter et la coupe de feu

Question 2. Quel est le nom du PDG du groupe EADS, fabriquant des avions Airbus, nommé en juillet 2007 ?

- A) Edmond Maire
- B) Louis Gallois**
- C) François Chérec
- D) Arnaud Lagardère

Question 3. Dans quel Etat américain la ville de Dallas se trouve-t-elle ?

- A) le Texas**
- B) la Floride
- C) le Colorado
- D) le Kansas

Question 4. Parmi ces quatre présidents américains quel est le seul qui était issu du Parti Républicain ?

- A) Jimmy Carter
- B) Bill Clinton
- C) Lyndon Johnson
- D) Ronald Reagan**

Question 5. Parmi ces quatre volcans quel est celui qui se trouve en Amérique du Sud ?

- A) le Piton de la Fournaise
- B) le Pinatubo
- C) le Tupungatito**
- D) le Stromboli

MÉMORISATION

Mon portable, c'est moi !

Précédé par plusieurs générations de téléphones de voitures et de « bipeurs », le mobile tel que nous le connaissons aujourd'hui est né au début des années 1990 par adoption des technologies numériques. Sa diffusion en France a progressé dès 1994 (+88 % de 1994 à 1997), avant d'exploser littéralement entre 1998 et 2000 (+164 %). Dernier des mohicans à faire de la résistance : les personnes de plus de 60 ans sont, en 2006, le dernier marché encore insaturé, mais il le sera bientôt aussi (+60 % de croissance en 2005). Entre-temps le mobile s'est converti en une sorte d'ouvre-boîte universel : messagerie, télécommande, accès Internet, jeux, caméra, musique sont couramment disponibles, et fréquemment utilisés par les jeunes et les gens qui s'ennuient. Au bilan, en 2007, on compte 2,4 milliards d'utilisateurs du réseau GSM dans le monde. En France, 82 % de la population est équipée, soit 52 millions d'usagers, outre-mer compris, dont 14,5 millions ont accès à Internet. Entre 18 et 24 ans, 95 % des habitants ont au moins un portable. Le 1^{er} janvier 2007, 170 millions de SMS et MMS ont été échangés en France.

La popularité du mobile permet aujourd'hui de mesurer statistiquement ses effets. Pouvoir appeler tout le temps, c'est parfait : selon l'enquête AFOM/TNS de 2006, 92 % des usagers jugent cela « pratique », et 75 % associent le mobile avec la liberté et l'indépendance. Mais être appelé partout peut être pesant : 62 % l'associent au mot « intrusion » et « surveillance ». Pour ce qui est des effets collectifs, ils montrent une ambivalence certaine : plus de 80 % des gens équipés jugent que le mobile est une « bonne chose » pour la société. Mais un tiers seulement considère qu'il améliore les relations humaines et 8 % à peine qu'il apporte des bénéfices économiques. Le nombre de ceux qui jugent que le mobile est une « mauvaise chose pour la société » a doublé de 2005 à 2006 (de 8 % à 16 %). La perception des effets pervers (asservissement) est en hausse (3 %) et celle des abus (on téléphone pour rien) également (+5 %). Mais, paradoxalement les gens tirent un bilan plutôt positif de leur expérience personnelle. Un peu donc comme si l'on disait : le téléphone, c'est dangereux pour les autres, mais pour moi ça va.

Mais c'est au travail que les inquiétudes les plus grandes existent. En mode professionnel, explique-t-il, l'asymétrie peut être franchement contraignante : il y a ceux qui ont le pouvoir de se déconnecter, et ceux qui ne l'ont pas, les premiers étant hiérarchiquement les supérieurs des seconds. Il existe d'ailleurs, depuis 2003, des services professionnels de géolocalisation des correspondants. Le sociologue Francis Jauréguiberry souligne à cet égard le sort des employés nomades dont le planning est désormais distillé au téléphone par un *back office* : l'efficacité implique une perte d'autonomie comparable, écrit-il, à un retour du « taylorisme à distance ».

Qu'en est-il en 2006 ? En France, seuls 9 % des abonnés sont équipés d'un mobile professionnel. Globalement 7 % des gens déclarent que le mobile, en général, a eu un effet négatif sur leur travail. Travailler avec un mobile exige une disponibilité de tous les instants, mais permet aussi une utilisation optimale des temps de trajet ou d'inaction forcée.

Un autre effet douteux longtemps attribué au portable fut celui de se donner l'air chic et intéressant. C'est le mythe du simulateur, qui fait semblant de télépho-

ner. Umberto Eco, en 1997, faisait la satire du téléphoneur public, et le décrivait comme un bluffeur feignant d'avoir une mission en ce monde. Puis il tentait de le tourner en ridicule en rappelant que le vrai privilège de l'homme important est de ne pas répondre au téléphone : le frimeur, lui, n'est qu'un « sous-fifre contraint de se mettre au garde-à-vous au moindre appel. »

Mais maintenant tout le monde a un mobile. A lui seul le mobile n'est plus un objet de distinction sociale. La recherche de la distinction a donc pris des formes plus subtiles. Sa personnalisation est devenue un enjeu : façades amovibles, breloques porte-bonheur (très à la mode chez les jeunes au Japon), et surtout logos et sonneries téléchargeables. Tout cela contribue à rendre chaque mobile unique. Les sonneries surtout qui existent à des dizaines de milliers d'exemplaires, sont constamment renouvelées et flirtent avec le monde de la musique. En 2005, un morceau « pour téléphone » intitulé Crazy Frog est arrivé second des meilleures ventes de disques single en France. Le marché de la sonnerie représentait en 2003 ; 3,5 milliards de dollars.

Question 1. Qui faisait en 1997 la satire du « téléphoneur public » ?

- A) Francis Jauréguiberry
- B) Umberto Eco**
- C) Paul Dubois
- D) Pablo Fibrero

Question 2. Combien de SMS et MMS ont-ils été échangés en France le 1^{er} janvier 2007 ?

- A) 150 millions
- B) 160 millions
- C) 170 millions**
- D) 180 millions

Question 3. Quel était le volume du marché de la sonnerie en 2003 ?

- A) 3,5 milliards de dollars**
- B) 3 milliards de dollars
- C) 2,5 milliards de dollars
- D) 2 milliards de dollars

Question 4. Le mobile que nous connaissons aujourd'hui est né

- A) dans les années 1960
- B) dans les années 1970
- C) dans les années 1980
- D) dans les années 1990**

Question 5. De qui le sociologue Francis Jauréguiberry souligne-t-il le sort ?

- A) de l'employé nomade**
- B) de l'adolescent
- C) de le cadre commercial
- D) de la mère de famille taxi

QUESTIONS RELATIVES À DES PROBLÈMES ALGÈBRIQUES

Question 1. Quelle est la valeur du septième du onzième de 1155 ?

- A) 14
- B) 15**
- C) 16
- D) 17

Question 2. Un client achète un appareil photo numérique avec une réduction de 20 % ce qui correspond à un rabais d'un montant de 18 €. Combien ce client a-t-il payé son appareil photo numérique ?

- A) 90 €
- B) 83 €
- C) 72 €**
- D) 58 €

Question 3. Quelle est la valeur de la largeur d'un rectangle sachant que sa longueur est égale à 4 cm et ses diagonales à 5 cm chacune ?

- A) 2 cm
- B) 5 cm
- C) 4 cm
- D) 3 cm**

Question 4. Pour passer en classe supérieure un lycéen doit obtenir la note moyenne de 12 pour son dernier trimestre. Il doit passer 7 épreuves. Après la passation de la sixième épreuve, il obtient la moyenne de 11,75. Quelle note minimale doit-il obtenir à sa septième épreuve pour passer en classe supérieure ?

- A) 12,5
- B) 13
- C) 13,5**
- D) 14

Question 5. a, b et c sont trois entiers positifs consécutifs. Quelle est la valeur du plus grand des trois sachant que la multiplication des deux autres est égale à 12 ?

- A) 5**
- B) 6
- C) 7
- D) 8

QUESTIONS RELATIVES À DES PROBLÈMES DE LOGIQUE

Question 1. Quel est le chiffre manquant ?

17 62 ? 80 44 35

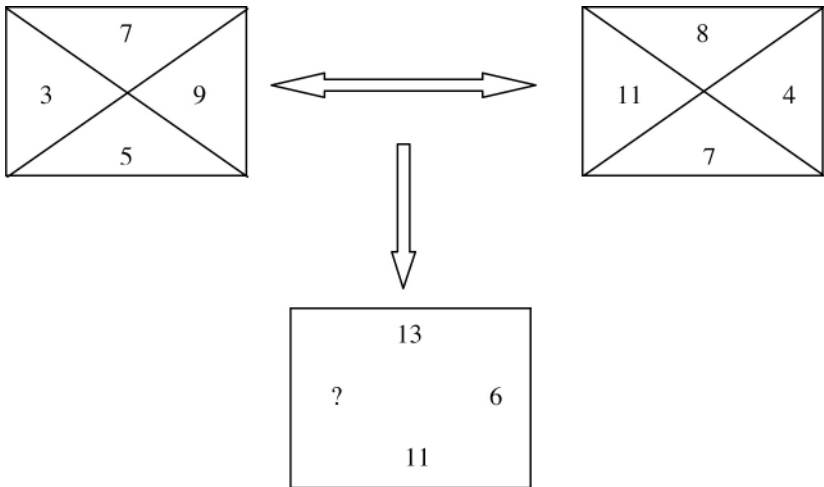
- A) 53
- B) 72
- C) 28
- D) 46

Question 2. Quelle est la lettre manquante ?

A B D G ?

- A) J
- B) M
- C) K
- D) L

Question 3. Quelle est la valeur du nombre représenté par un point d'interrogation ?



- A) 18
- B) 15
- C) 9
- D) 11

Question 4. Quelle est la valeur du nombre représenté par un point d'interrogation ?

2  Pari

?  Laryngologie

1  Fût

4  Décaniller

- A) 4
- B) 7
- C) 5**
- D) 6

Question 5. Doriane est plus petite que Paul qui est lui-même plus petit que Sylvia qui est elle même plus grande que Bertrand. Qui est le plus grand des quatre ?

- A) Paul
- B) Sylvia**
- C) Bertrand
- D) Doriane

ANGLAIS

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi des cours d'anglais durant sa scolarité – collège, lycée et formation de type BTS, DUT et Licence 2.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Pour l'épreuve écrite d'anglais : elle consiste en un test (QCM) comprenant grammaire, structures, usages et compréhension d'un texte écrit.

CONSEILS DE PRÉPARATION

Sont évaluées les capacités linguistiques fondamentales : il faut donc maîtriser les règles de grammaire courante, savoir choisir le mot juste sur proposition de plusieurs synonymes, avoir assimilé les tournures idiomatiques classiques, et avoir acquis de bons réflexes.

Pour cela, il faut s'entraîner à chercher la règle de grammaire ou la tournure idiomatique visée. N'hésitez pas à établir une liste des règles de grammaire et du vocabulaire qui vous font défaut.

Il faut raisonner très vite, donc faites appel à la logique chaque fois que cela est possible et méfiez-vous des tournures très proches du français.

Seront évaluées l'aptitude à l'expression et la capacité de structuration du message.

En ce qui concerne la compréhension écrite, c'est la capacité à appréhender un message écrit qui sera évaluée ; il faut donc savoir discerner les difficultés, faire appel au raisonnement tout en respectant les critères grammaticaux et lexicaux.

En résumé, l'essentiel est de travailler le vocabulaire de base nécessaire à l'expression, le mécanisme de la formation des mots, les faux amis, les verbes à particule adverbiale et à préposition, les règles de grammaire de base.

Lisez aussi de bons quotidiens ou hebdomadaires (*The Economist*, *The Independent*, *The International Herald Tribune*, etc.).

BIBLIOGRAPHIE

- J. Brossard et S. Chevalier, *Grammaire alphabétique de l'anglais*, éd. Bordas.
- J. M. Thomson, *Vocabulaire anglais*, éd. Dunod.
- Alain Le Ho, *QCM d'anglais*, éd. Ellipse.
- *Longman Dictionary of Contemporary English*.

ANGLAIS

DURÉE : 1 HEURE 30.

CONSIGNES

1. You have 1h30 to complete this exam.

2. This exam is divided into 4 sections:

Section 1	Grammar exercises	20 questions	(15 minutes)
Section 2	Find the error	15 questions	(20 minutes)
Section 3	Vocabulary exercises	25 questions	(15 minutes)
Section 4	Reading comprehension	20 questions	(40 minutes)

Total 80 questions

3. Please use your answer sheet to record your answers. If you think you have made a mistake on the first line of your answer sheet, there is a second line provided and it is this answer which will be taken into account.

4. Each section has its own instructions.

There is only one right answer to each question

Each correct answer receives: 3 points

Each incorrect answer receives: -1 point

Each unanswered question receives: 0 point

5. At the end of the exam, you will give the supervisor your test paper and your answer sheet.

SECTION 1 - GRAMMAR EXERCISES :
Choose the correct answer.**Questions 1 to 20**

1. I _____ haven't been paid for the work I finished 3 months ago.
- a) always
c) already
- b) still
d) yet
2. I know I _____ earlier, but I have been tied up all morning.
- a) must have called
c) should have called
- b) must call
d) ought to ring
3. The reason _____ my calling is to try to fix an appointment.
- a) for
c) to
- b) of
d) why
4. I _____ since very early this morning and I need to take a short break.
- a) work
c) worked
- b) am working
d) have been working
5. If it snows tomorrow morning _____ to work.
- a) I wouldn't
c) I won't go
- b) I couldn't go
d) I don't go
6. The school regulation stipulates that you _____ eat or drink in the classrooms.
- a) mustn't
c) don't have to
- b) haven't got to
d) needn't
7. I've discussed the problem with him _____.
- a) many occasions
c) some time
- b) several times
d) any time
8. They are doing that _____ that they are a people-oriented company.
- a) for make us believe
c) so make us believing
- b) for making us believe
d) to make us believe

9. The director's assistant _____ for more than an hour before letting me enter the office.

- a) made me to wait
b) made me waiting
c) kept me waiting
d) had us to wait

10. The student _____ exam impressed me the most, was expelled for cheating.

- a) whose
b) whom
c) who
d) who's

11. China has the _____ economy in the world today.

- a) faster-growing
b) fastliest-growing
c) most fast-growing
d) fastest-growing

12. _____ drive you home tonight?

- a) Would you like that I
b) Would you want me to
c) Would you like me to
d) Do you want that I

13. The Irish bailout package is evaluated at about _____.

- a) 85 billion dollars
b) 85 billion of dollars
c) 85 billions dollars
d) 85 billions of dollars

14. _____ the banking system needs to be better regulated.

- a) It generally agreed that
b) It is generally agreed that
c) Generally agreed that
d) What is generally agreed that

15. Only when you have clarified the objectives _____.

- a) you can really get down to work
b) that you can really get down to work
c) really can you get down to work
d) can you really get down to work

16. She went to see the director _____ concerning her choice of studies abroad.

- a) to ask for advice
b) for to ask for advice
c) for ask for advice
d) in order to asking for advice

17. I told the students _____ an article to discuss at the next class

- a) that they find
b) to find
c) that they found
d) finding

18. If you _____ to the Telethon, you can get a tax reduction.

- a) donated
c) donate
- b) will donate
d) donating

19. I have never heard _____ so ridiculous in my life.

- a) something
c) anything
- b) nothing
d) everything

20. _____ is essential is to check that you have fully understood the question.

- a) That which
c) Whether
- b) Which
d) What

SECTION 2 - FIND THE ERROR: A, B, C, OR D.

Questions 21 to 35

21. The students were more satisfied / in the new evaluation method /

- (a) which laid more emphasis on group work / and overall participation in class.
(b)
(c) (d)

22. If the wheel had never been discovered / we had undoubtedly lived in a quieter world /

- (a) but we would not have had the transport system / which is so important today.
(b)
(c) (d)

23. I was extremely tired and frustrated / about not finishing the work I had to do /

- (a) but I had worked very hardly / and recognised that I couldn't have done more.
(b)
(c) (d)

24. Because the property crisis, / which impacts countries like Ireland and Spain, /

- (a) the Eurozone countries and the IMF / are proposing multi-billion bailout packages.
(b)
(c) (d)

25. Seed technology firms, / despite enormous and widespread criticism, /

- (a) retain the potentials / to resolve the critical problem of feeding the world's population.
(b)
(c) (d)

26. Those looking for good Business School/ should go to the student forums /

- (a) where they have the possibility to meet / teachers and students full of good advice.
(b)
(c) (d)

27. The general public finds it practically impossible / to understand actual technological /

(a) (b)
as it becomes more and more complicated, / while supposedly being more user-friendly.

(c) (d)

28. Despite of the efforts to reduce CO² emissions, / we are still witnessing a rise in sea level/

(a) (b)
and exceptionally severe climatic conditions, / many of which are unprecedented.

(c) (d)

29. There is a lot of dissatisfaction today, / not only about the lack of jobs for graduates/

(a) (b)
but the fact that the changes to retirement / will require seniors to work longer.

(c) (d)

30. She called an hour before the party / to say she was real sorry /

(a) (b)
but that she couldn't come / as she had to take her father to hospital.

(c) (d)

31. Our student survey indicates / that our new teaching methods meet expectations/

(a) (b)
and particularly satisfies the youngest students / because of their cutting-edge technology.

(c) (d)

32. Although I studied really hard / and revised very seriously for the exam, /

(a) (b)
mathematics was the only subject I failed; / it's the more difficult subject I've ever done.

(c) (d)

33. Although the government has worked hard / and implemented many significant changes, /

(a) (b)
the population is protesting a lot / and the president is less popular that last year.

(c) (d)

34. There are many reasons to believe that, / despite extensive government intervention, /

(a) (b)
banks will continue abusive practices / and traders will earn outrageous salaries.

(c) (d)

35. The school has developed a new website / for give online information /

(a) (b)
to the students and parents/ concerning the courses and individual results.

(c) (d)

SECTION 3 - VOCABULARY 1

Questions 36 to 45

Choose the word/words which has/have the closest meaning to the word/words underlined.

36. Monsanto, Syngenta and BASF are vying for the lucrative market of drought-resistant crops.

- | | |
|----------------|--------------|
| a) observing | b) competing |
| c) researching | d) reviewing |

37. The flight back from Saigon was exhausting and the flight service very poor.

- | | |
|----------------|-------------------|
| a) very long | b) very stressing |
| c) very tiring | d) very boring |

38. Our supplier charged us twice as much as we had ordered.

- | | |
|--------------|-----------|
| a) delivered | b) sent |
| c) loaded | d) billed |

39. I can try to get you tickets for the concert if you like, but it will be tricky.

- | | |
|----------------|----------|
| a) complicated | b) dodgy |
| c) cheap | d) magic |

40. He is the most cunning business manager I have ever worked with.

- | | |
|------------------|--------------|
| a) clever | b) stupid |
| c) disappointing | d) wonderful |

41. Most of the European and American banks comply with the new regulations.

- | | |
|------------------|-------------------------|
| a) disagree with | b) are in conflict with |
| c) respect | d) reject |

42. Prominent environmentalists have called for further research into the changing ocean current

- | | |
|--------------|-----------------|
| a) worldwide | b) additional |
| c) foreign | d) more distant |

43. He blatantly disagreed with his boss on the subject of hiring inexperienced students.

- | | |
|---------------|---------------|
| a) openly | b) discreetly |
| c) completely | d) furtively |

44. Pending the government decision on retirement, the unions decided to maintain the strike.

- a) during
c) after
- b) while waiting for
d) before

45. What she wanted to show me during the exhibition was a wonderful example of forgery.

- a) a metal object
c) metal-working
- b) a horse-shoe
d) a fake

VOCABULARY 2

Choose the word which has a similar meaning to the word in bold type.

46. **call in on**

- a) visit
b) telephone
c) nominate
d) convoke

47. **wholesome**

- a) complete
b) partial
c) healthy
d) unhealthy

48. **pitfall**

- a) drop
b) problem
c) shot
d) dip

49. **laden**

- a) laid
b) lied
c) lain
d) loaded

50. **predicament**

- a) hot spot
b) tight spot
c) high spot
d) low spot

51. **sensible**

- a) reasonable
b) sensitive
c) caring
d) reactive

52. **likely**

- a) similar
b) lovingly
c) probable
d) similarly

53. **reckless**

- a) cautious
b) lazy
c) sleepy
d) rash

54. **inducement**

- a) creation
b) introduction
c) incentive
d) input

55. **predict**

- a) foretell
b) dictate
c) instruct
d) prepare

56. **forthright**

- a) forward
b) direct
c) correct
d) thoughtful

57. **strange**

- a) foreign
b) overseas
c) stringent
d) uncanny

58. **edgy**

a) marginal

b) sharp

c) nervous

d) risky

59. **surmount**

a) overcome

b) climb

c) surprise

d) horse-ride

60. **tedious**

a) serious

b) boring

c) ingenious

d) interesting

SECTION 4 – READING COMPREHENSION

TEXT 1

Lab Politics – Slate, Daniel Sarewitz, Dec. 8, 2010 (edited)

It is no secret that the ranks of scientists and engineers in the United States include dismal numbers of Hispanics and African-Americans, but few have remarked about another significantly underrepresented group: Republicans. A Pew Research Center Poll from July 2009 showed that only around 6 percent of U.S. scientists are Republicans; 55 percent are Democrats, 32 percent are independent, and the rest “don’t know” their affiliation.

This immense imbalance has political consequences. When President Obama appears Wednesday on *Mythbuster*, he will not just encourage youngsters to do their science homework but also reinforce the idea that Democrats are the party of science and rationality. Imagine if George W. Bush had tried such a stunt—every major newspaper in the country would have run an op-ed piece by some Nobel Prize winner asking how the guy who prohibited stem-cell research and denied climate change could have the gall to appear on a program that extols the power of scientific thinking. Yet, partisan politics aside, why should it matter that there are so few Republican scientists? After all, it’s the scientific facts that matter, and facts aren’t blue or red.

Well, that’s not quite right. Consider the case of climate change, of which beliefs are astonishingly polarized according to party affiliation and ideology. A March 2010 Gallup poll showed that 66 percent of Democrats (and 74 percent of liberals) say the effects of global warming are already occurring, as opposed to 31 percent of Republicans. Does that mean that Democrats are more than twice as likely to accept and understand the scientific truth of the matter? And that Republicans are dominated by scientifically illiterate yahoos and corporate shills willing to sacrifice the planet for short-term economic and political gain?

Or could it be that disagreements over climate change are essentially political—and that science is just carried along for the ride? For 20 years, evidence about global warming has been directly and explicitly linked to a set of policy responses demanding international governance regimes, large-scale social engineering, and the redistribution of wealth. These are the sort of things that most Democrats welcome, and most Republicans hate.

During the Bush administration, Democrats discovered that they could score political points by accusing Bush of being anti-science. In the process, they have convinced themselves that they are the keepers of the Enlightenment spirit, and that those who disagree with them on issues like climate change are fundamentally irrational. Meanwhile, many Republicans have come to believe that mainstream science is corrupted by ideology. Attracted to fringe scientists like the small and vocal group of climate skeptics, Republicans appear to be alienated from a mainstream scientific community that by and large doesn't share their political beliefs. The climate debacle is only the most conspicuous example of these debilitating tendencies, which play out in issues as diverse as nuclear waste disposal, protection of endangered species, and regulation of pharmaceuticals.

How would a more politically diverse scientific community improve this situation? First, it could foster greater confidence among Republican politicians about the legitimacy of mainstream science. Second, it would cultivate more informed, creative and challenging debates about the policy implications of scientific knowledge, and support a healthier relationship between science and politics. This could help keep difficult problems like climate change from getting prematurely straitjacketed by ideology.

American society has long tended toward pragmatism, with a great deal of respect for the value and legitimacy not just of scientific facts, but of scientists themselves. The scientific community enjoys the trust of 90 percent of Americans—more than for any other institution, including the Supreme Court and the military. Yet this exceptional status could well be forfeit in the escalating fervor of national politics, given that most scientists are on one side of the partisan divide. If that public confidence is lost, it would be a huge loss for a democratic society.

Text 1: Questions

61. The overall theme of this article could be best described as:

- a) diverging views on climate change in the USA
- b) a scientific debate between Barack Obama and George W. Bush
- c) a parallel between US politics and the number of US scientists and engineers
- d) the results of a Pew Research Center poll from July 2009

62. US scientists are particularly underrepresented among:

- a) Republicans
- b) Hispanics
- c) African-Americans
- d) all of the above

63. The most precise meaning of “dismal” in line 1 is:

- a) gloomy
- b) limited
- c) surprising
- d) disproportional

64. What does “blue or red” at the end of paragraph 2 refer to?

- a) scientific facts
- b) the colours on the American flag
- c) diverging opinions on global warming
- d) American political parties

65. Why does it matter that there are so few Republican scientists?

- a) because science can be subject to partisan politics
- b) because scientific facts are blue and red
- c) because Republican ideology will corrupt mainstream science
- d) because 31% say the effects of global warming are already occurring

66. What is an “op-ed” piece in line 9?

- a) a political campaign
- b) an authoritative article on the page opposite the editorial
- c) an article opposing the editorial to create debate
- d) an opinion expressed by the chief editor

67. How did the Democrats score political points during the Bush administration?

- a) by claiming that issues like global warming were globally irrational
- b) by demonstrating that mainstream science was corrupted by ideology
- c) by accusing Bush of not understanding the importance of science
- d) by attracting fringe scientists like the climate skeptics

68. Other examples given in the text of Republican/Democrat scientific divergences concern:

- a) nuclear waste disposal
- b) genetically modified species
- c) pharmaceutical regulation
- d) a and c

69. When does “difficult problems are prematurely straitjacketed by ideology” mean?

- a) scientists from all political tendencies believe in the same scientific facts
- b) political beliefs have a strong influence on scientific ideas early in the debate
- c) government censorship stifles original ideas
- d) the scientific community rejects political decisions

70. What would be the effect of having a more politically diverse scientific community?

- a) maintain public respect for the value of scientific facts and scientists
- b) diminish global warming
- c) Democrats would trust more in mainstream science
- d) stimulate public interest for the next presidential election

TEXT 2**Who Needs Marriage? A Changing Institution**

TIME, Belinda Luscombe, November 18, 2010 (edited)

The wedding of the 20th century, in 1981, celebrated a marriage that turned out to be a huge bust. It ended in scandal, divorce and, ultimately, death and worldwide weeping.

So when the firstborn son of that union, Britain's Prince William, set in motion the wedding of this century by getting engaged to Catherine Middleton, he did things a little differently. He picked someone older than he is (by six months), who went to the same university he did and whom he'd dated for a long time. Although she is not of royal blood, she stands to become the first English Queen with a university degree, so in one fundamental way, theirs is a union of equals. In that regard, the new couple reflect the changes in the shape and nature of marriage that have been rippling throughout the Western world for the past few decades.

Statistically speaking, a young man of William's age – if not his royal English heritage – might be just as likely not to get married, yet. In 1960, the year before Princess Diana, William's mother, was born, nearly 70% of American adults were married; now only about half are. Eight times as many children are born out of wedlock. Back then, two-thirds of 20-somethings were married; in 2008 just 26% were. And college graduates are now far more likely to marry (64%) than those with no higher education (48%).

When an institution so central to human experience suddenly changes shape in the space of a generation or two, it's worth trying to figure out why. This fall the Pew Research Center, in association with *TIME*, conducted a nationwide poll exploring the contours of modern marriage and the new American family, posing questions about what people want and expect out of marriage and family life, why they enter into committed relationships and what they gain from them. What we found is that marriage, whatever its social, spiritual or symbolic appeal, is in purely practical terms just not as necessary as it used to be. Neither men nor women need to be married to have sex or companionship or professional success or respect or even children – yet marriage remains revered and desired.

And of all the transformations our family structures have undergone in the past 50 years, perhaps the most profound is the marriage differential that has opened between the rich and the poor. In 1960 the median household income of married adults was 12% higher than that of single adults, after adjusting for household size. By 2008 this gap had grown to 41%. In other words, the richer and more educated you are, the more likely you are to marry, or to be married – or, conversely, if you're married, you're more likely to be well off.

In 1978, when the divorce rate was much higher than it is today, a *TIME* poll asked Americans if they thought marriage was becoming obsolete. Twenty-eight percent did.

Since then, we've watched that famous royal marriage and the arrival of *Divorce Court*. We've tuned in to *Family Ties* (nuclear family with three kids) and *Modern*

Family (nuclear family with three kids, plus gay uncles with an adopted Vietnamese baby and a grandfather with a Colombian second wife and dorky stepchild). We've spent time with Will and Grace, who bickered like spouses but weren't, and with the stars of *Newlyweds: Nick & Jessica*, who were spouses, bickered and then weren't anymore. We've seen some political marriages survive unexpectedly (Bill and Hillary Clinton) and others unpredictably falter (Al and Tipper Gore).

Text 2: Questions

71. The general theme of this text is:

- a) royal marriages in Britain
- b) today's increasing divorce rate
- c) the changing institution of marriage
- d) the reasons for getting married

72. The union referred to in line 3 is that of:

- a) Queen Elizabeth II and Prince Philip, Duke of Edinburgh
- b) Prince Charles and Camilla Parker-Bowles
- c) Princess Anne and Mark Phillips
- d) Prince Charles and Lady Diana

73. Catherine Middleton, more commonly known as Kate Middleton is:

- a) a commoner
- b) a university undergraduate
- c) a princess
- d) younger than her future husband

74. What is the sense of "if not his royal English heritage" in line 1 of paragraph 3?

- a) members of the English royal family get married younger than the average
- b) members of the English royal family get married later than the average
- c) members of the English royal family often don't get married
- d) members of the English royal family frequently get divorced

75. In the past 50 years, the percentage of Americans getting married has dropped by about:

- a) 20%
- b) 10%
- c) 15%
- d) 25%

76. In 1960:

- a) Princess Diana was born
- b) 64% of graduates were married
- c) 66% of those aged from 20 to 29 were married
- d) more children were born to married couples than to unmarried couples

77. The attraction of marriage today remains:

- a) professional success
- b) social or symbolic
- c) respect
- d) to have children

78. According to paragraph 5:

- a) economically, it is better to remain single
- b) it is less interesting financially to get married now than before
- c) the more educated you are, the richer you will be
- d) there is a close correlation between marriage and education and wealth

79. In the final paragraph, the adjective “dorky” means:

- a) open
- b) unhappy
- c) foolish
- d) energetic

80. What is the message in the final paragraph?

- a) marriage and family life is not what it was before
- b) homosexual marriages are becoming more and more popular
- c) there are more and more divorces in political circles
- d) couples who bicker remain together longer than couples that don't

CORRIGÉ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	c	a	d	c	a	b	d	c	a
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
d	c	a	b	d	a	b	c	c	d
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
b	b	c	a	c	a	b	a	c	b
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
c	d	d	a	b	b	c	d	a	a
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
c	b	a	b	d	a	c	b	d	b
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
a	c	d	c	a	b	d	d	a	b
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
c	d	a	d	a	b	c	d	b	a
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
c	d	a	b	a	c	b	d	c	a

ALLEMAND

Programme, conseils, bibliographie

NATURE DES ÉPREUVES

1^{RE} ÉPREUVE

Faire la synthèse en allemand d'un texte allemand extrait de la presse allemande d'environ 600 mots et d'un texte français extrait de la presse française d'environ 600 mots.

La synthèse comportera environ 150 mots ($\pm 10\%$).

Le texte allemand et le texte français abordent un sujet commun ou voisin vu sous deux optiques différentes.

2^E ÉPREUVE

Épreuve rédactionnelle : traiter en allemand un sujet en rapport avec les deux textes dont le candidat aura fait la synthèse.

On demande 200 mots minimum.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Les sujets sont des sujets d'actualité. Ils peuvent être de tous ordres : économique, culturel, sociétal, politique...

Ils sont le plus souvent de caractère général et concernent le monde, l'Europe, en relation évidemment avec l'Allemagne, peuvent traiter de questions spécifiquement allemandes (un homme politique allemand, une entreprise allemande, un aspect de la société allemande, un événement allemand...), mais aussi s'attacher aux relations franco-allemandes (coopération entre les deux pays dans le cadre européen, position des deux pays dans le contexte mondial, histoire des relations, divergences, convergences, forces, faiblesses...).

Les concepteurs s'efforcent de faire en sorte que les sujets ne soient ni spécialisés, ni techniques, ni sulfureux, ni ennuyeux et que le vocabulaire soit accessible à la moyenne des candidats.

Nous conseillons aux candidats de lire la presse des deux pays, dans les deux langues (*Le Monde, Le Point, Le Nouvel Observateur, L'Express, Les échos...*, *Die Zeit, Die Frankfurter Allgemeine Zeitung, FOCUS, Die Süddeutsche Zeitung, Der Spiegel...*).

Il est fortement déconseillé de faire de la paraphrase au lieu d'une synthèse. Une lecture (et relecture) approfondie des textes, ainsi qu'une prise de distance par rapport à leur contenu sont donc la condition *sine qua non* pour réaliser de bonnes synthèses.

Attention : la synthèse à partir du texte français n'est en aucun cas une traduction ! De même, le jury est sensible à des prises de position personnelles du candidat par rapport au sujet rédactionnel qui ne sauraient être un plagiat des textes proposés précédemment.

On évitera les banalités affligeantes, les lieux communs et les propos creux... même en allemand ils ne trompent personne !

Enfin il est inutile de préciser qu'une langue soignée respectant la syntaxe, l'orthographe, la ponctuation, les majuscules ainsi qu'une écriture lisible, une copie bien présentée, raviront les correcteurs.

Les candidats sont notés pour chaque épreuve tant sur le contenu que sur la forme : des idées, des propos construits, une langue correcte et riche sont les atouts des bonnes copies.

ALLEMAND

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

Aucun dictionnaire, lexique ou tout autre document n'est autorisé.

SUJET

DIE MOBILITÄT

Travail à faire

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Geteiltes Auto – geteilte Kosten“.
Fassen Sie den Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/- 10%) umfassen.
Keine Paraphrase!

10 Punkte

2. Lesen Sie aufmerksam den Text « Pas donné, le vélo partagé ! ».
Fassen Sie den Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/-10%) umfassen.
Keine Übersetzung, keine Paraphrase!

10 Punkte

3. Schreiben Sie einen Aufsatz in deutscher Sprache über das Thema:
„Mobilität und Individualismus werden immer wichtiger. Denken Sie, dass Cars-
haring und Leihräder gute Alternativen zu den öffentlichen Verkehrsmitteln (Bus,
Strassenbahn etc.) sind?“
Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen!
Mindestens 200 Wörter.

20 Punkte

TEXT 1

Geteiltes Auto – geteilte Kosten

Ein eigenes Auto ist für viele junge Führerscheinbesitzer kein dringlicher Wunsch mehr. Verstopfte Straßen, ewige Parkplatzsuche und hohe Fixkosten lassen das eigene Auto zunehmend unattraktiv werden.

Konstantin Dodoras steht vor dem großen blauen Schlüsselkasten der Carsharing-Station in der Kölner Südstadt. Die blaue Schlüsselausgabe sieht aus wie ein Briefkasten. Konstantin hält seine Carsharing-Karte, die einer üblichen Geldkarte ähnelt, an die passende Stelle, dann folgt die Eingabe seiner persönlichen Geheimzahl. Damit ist er eindeutig identifiziert. Das wie ein Geldtresor gesicherte Schlüsselschloß springt auf und öffnet das Fach für die Autoschlüssel. Konstantin greift sich den passenden und geht zu seinem Wagen. Vorab hat er seine Fahrt im Internet angemeldet. Er hat angegeben, zu welcher Uhrzeit, an welcher Carsharing-Station und mit welchem Auto er seine Fahrt beginnen möchte. Heute hat er sich für einen hellblauen Ford Fiesta entschieden.

Bevor er den Wagen startet, hält er den Fahrzeugschlüssel im Innern des Wagens an einen Sensor in der Nähe des Schalthebels. So wird registriert, bei welchem Kilometerstand die Fahrt beginnt – damit später die gefahrenen Kilometer genau berechnet werden können.

Konstantin nutzt Carsharing nicht alleine. Vor allem in Großstädten macht sich der Trend bemerkbar, lieber sein Auto zu teilen, als eines zu kaufen. In 250 Städten und Gemeinden in Deutschland wird Carsharing derzeit angeboten. 160.000 deutsche Autofahrer haben sich mittlerweile registriert. Auch die Deutsche Bahn mischt beim Carsharing mit, Autobauer Daimler startete 2009 eine Initiative in Ulm. Der Markt birgt ein riesiges Potential – etwa 40 Prozent der deutschen Haushalte in großen Städten hat kein eigenes Fahrzeug mehr.

Weniger Fixkosten

Konstantin hat sich bei Carsharing angemeldet, da er sich als Student ein Fahrzeug nicht leisten kann. „Vor allem die monatliche Versicherung schreckt mich ab“, erzählt der 27-Jährige. Als Student entfällt für Konstantin die monatliche Gebühr bei dem Carsharing-Anbieter sogar komplett. Für alle anderen bewegt sich die monatliche Grundgebühr in drei Tarifen zwischen 3, 10 und 25 Euro – je nachdem wie oft man fährt. Der Wenigfahrer zahlt wenig, der Vielfahrer mehr.

Hinzu kommen die Kosten für den gewählten Fahrzeugtyp und den gefahrenen Kilometer. Die niedrigste Fahrzeugklasse kostet um die 1,70 Euro die Stunde, der gefahrene Kilometer fällt mit 0,25 Euro in Rechnung. Nachts fährt man komplett umsonst. Und man ist flexibel, wenn man einen größeren Einkauf oder einen Umzug zu erledigen hat. Denn man kann verschiedene Fahrzeugtypen im Internet vorab buchen: vom Kleinwagen über den Passat bis zum großräumigen Transporter.

Auto ist kein Statussymbol mehr

Konstantin sieht den Verzicht aufs eigene Auto praktisch. Mit dem Fahrrad und der Bahn komme man am besten durch eine Großstadt, meint er. Da lohne die teure Anschaffung eines eigenen PKWs nicht. Auch als Statussymbol taugt der eigene Wagen nicht mehr: „Ich glaube für unsere Generation ist ein Statussymbol ein schöner Mac oder ein Macbook Pro, aber ein Auto?“

Carsharing hat auch etwas von einer Gemeinschaft. Um das Betanken des Wagens müssen sich die Teilnehmer vom Carsharing selber kümmern. Neigt sich der Tankanzeiger gen Null, sollte man eine Tankstelle anfahren, denn der nachfolgende Fahrer möchte seine Fahrt schließlich nicht auf dem Trockenen beginnen. Von der Carsharing-Zentrale liegt eine Kreditkarte im Auto, mit der man die Tankrechnung bezahlen kann. Dann müssen die Teilnehmer nicht mit dem eigenen Geld in Vorlage gehen. Im Anschluss trägt Konstantin nur noch den Kilometerstand, wann er getankt hat, ins Fahrtenbuch ein. Datum und Unterschrift drauf und fertig ist der Eintrag. Danach muss er das Auto nur noch wieder abgeben und den selbst gemachten Schmutz entfernen, wie es die Geschäftsbedingungen verlangen.

Arne Lichtenberg, *Deutsche Welle*, 23.08.2010

TEXT 2

Pas donné, le vélo partagé !

Vélo'v lyonnais, Vélib' parisien ... Adopté par une vingtaine de villes françaises, le système de la bicyclette en libre-service séduit les citoyens mais revient très cher à la collectivité.

Cinq ans. Il aura fallu cinq ans pour transformer l'expérience Vélo'v Lyon en une véritable révolution de mobilité urbaine. Paris, Mulhouse, Besançon, Marseille, Nantes Toulouse, Orléans, Rennes..., pas moins de 20 villes de France se sont mises à l'heure du vélo partagé¹. Avec un constat lui aussi partagé : la facture de cette belle idée « verte » est salée. L'ampleur du vandalisme – 18 000 vélos détériorés et 8 000 volés par an – fait de l'expérience parisienne un cas particulier : sans les 1 500 réparations quotidiennes, plus aucun Vélib' ne fonctionnerait dans la capitale au bout de dix jours.

A 610 euros l'unité, l'addition est lourde : 8,5 millions d'euros entre la mi-2007 et août 2009. JCDecaux, gestionnaire du parc, a d'ailleurs renégocié son contrat avec la mairie de Paris. « Si le nombre de Vélib' volés et détériorés dépasse 4 % du parc en service, explique Annick Lepetit, adjointe au maire chargée des transports, la ville s'engage à verser 400 euros par vélo. » Un surcoût pour la collectivité estimé entre 1,6 et 3 millions d'euros.

Mais le coût global des programmes de vélos partagés (32 000 bicyclettes à l'échelle du pays) dépasse largement les seules dépenses « bicyclettes ». Si l'on met bout à bout les réparations, l'entretien des stations, la gestion du système informatique et des centrales d'appels, puis l'organisation du système de rotation des vélos, le coût moyen s'élèverait à 2 500 euros par vélo et par an, selon les experts du Groupement des autorités responsables des transports (Gart). Soit, pour la France entière, quelque 80 millions d'euros.

Et ce n'est pas tout. Le Commissariat général au développement durable (CGDD), dans une récente étude, ajoute aux coûts de mise en service et de maintenance le coût dit d'« opportunité » des fonds publics, qui vont des subventions accordées aux opérateurs pour les installations et la maintenance au manque à gagner des

1. le vélo partagé : das Leihrad

transports publics en passant par l'impact sur la sécurité routière. Ainsi, aux 625 euros de subventions par vélo, soit 20 millions d'euros au total à l'échelle du pays, il faut ajouter le manque à gagner pour les transports collectifs : 65 euros par engin, soit plus de 2 millions d'euros au total. Sans oublier les coûts liés à l'insécurité routière des cyclistes : 10 euros par unité, soit 0,3 million d'euros. Calculatrice en main, le montant total grimpe sérieusement : près de 3 200 euros par vélo, soit un total de 100 millions d'euros.

Il ne faut pas négliger, enfin, le manque à gagner pour les villes en termes de recettes publicitaires, puisqu'il s'agit d'un programme complet de concession avec fourniture de service. Pour Paris, JCDecaux devrait ainsi empocher 570 millions d'euros au titre de la gestion pour dix ans de ses 1 628 panneaux publicitaires. Autant d'argent qui n'entrera pas dans la caisse municipale.

Peut-on espérer faire chuter un peu l'addition ? « En ouvrant le marché à la concurrence, on rendrait le marché plus fluide et moins coûteux, explique Pascal Perez, expert en régulation de la concurrence. Mais le service a un prix, qui sera toujours plus élevé que si on achète son propre vélo ! »

Danièle Licata, *L'Expansion*, octobre 2010

Text 1: Geteiltes Auto – geteilte Kosten

Ein Auto kostet viel – Versicherung, Steuern, Reparaturen und Benzin. Viele dieser Kosten lassen sich beim sogenannten Carsharing sparen. Das Konzept „Teilen und Fahren“ wird als Alternative zu Bus, Bahn oder Mietwagen vor allem bei jüngeren Menschen immer beliebter.

Das Prinzip: Kunden müssen sich registrieren lassen und können dann bei Bedarf einen Wagen gegen Gebühr nutzen. Das Interesse am Carsharing nimmt besonders bei jungen Kunden zu, darunter viele Studenten. Der Hauptgrund ist für die meisten, dass ein eigenes Auto zu teuer ist. Ausserdem scheint ein Wertewandel stattgefunden zu haben, denn viele junge Leute finden es nicht mehr so wichtig, ein Auto zu besitzen. Sie setzen ihre Prioritäten anders.

Besonders in grösseren Städten ist das Carsharing begehrt. Die Zahl der Kunden steigt, das Marktpotential ist enorm. Auch die Deutsche Bahn und einige Automobilhersteller bieten seit einiger Zeit diesen Service an.

(137 Wörter)

Text 2: Pas donné, le vélo partagé !

Das Leihfahrrad in Lyon feiert seinen fünften Geburtstag. Lyon war die erste Stadt, in der JCDecaux sein Vélo'v testete. Seit 2005 hat es Nachahmer in vielen französischen Städten gefunden und die Fortbewegung im urbanen Raum nachhaltig verändert.

Wenn auch die Vorteile des Leihfahrrads in Frankreich wohl von niemandem in Frage gestellt werden, ist die Bilanz dennoch alles andere als nur positiv. Tatsächlich wirkt sich dieses Fortbewegungsmittel finanziell nachteilig auf die Kassen der Stadtverwaltungen aus. Die Fahrräder müssen gewartet und repariert werden, Diebstahl und Sachbeschädigung erhöhen die Kosten erheblich. Weniger bekannt sind vermutlich die Auswirkungen auf die Verkehrssicherheit und auch die sinkenden Einnahmen bei den öffentlichen Verkehrsmitteln. Da die Firma JCDecaux die Konzession für den Fahrradverleih besitzt, entgehen den Städten dadurch auch bedeutende Einnahmen aus der Werbung. So wird aus dem umweltschonenden Fortbewegungsmittel letztlich für die Allgemeinheit ein teures Verkehrsmittel.

(139 Wörter)

BIOLOGIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Niveau Licence 2 de Biologie ; DUT Génie biologique (options : Analyses biologiques et biochimiques, Diététique, Industries alimentaires, Agronomie) ; BTS Analyses biologiques et Biochimie.

PROGRAMME

- Organisation et fonctionnement de la cellule eucaryote. Les principaux constituants organiques. Les tissus animaux.
- Étude des grandes fonctions et de leurs régulations en physiologie animale : digestion, respiration, excrétion, circulation et reproduction. Les systèmes intégrateurs de l'organisme (nerveux et endocrinien).
- Génétique formelle (monohybridisme, dihybridisme, liaison génétique) et moléculaire (ADN et ses différents niveaux de compaction : nucléosomes, chromatine, chromosomes, structure des gènes, éléments génétiques mobiles, mutations...).
- Les techniques en biologie (microscopies photonique et électronique, immunométhodes, cultures cellulaires, méthodes séparatives, techniques opératoires...).

CONSEILS DE PRÉPARATION

La préparation à l'épreuve demande, impérativement, dans un premier temps, l'acquisition des principales connaissances, par conséquent des notions essentielles relatives aux différents chapitres du programme.

L'étudiant doit établir des fiches permettant de résumer les faits essentiels et d'organiser sa pensée en construisant un plan.

Pour chaque partie du programme, dans un second temps, une lecture approfondie doit lui permettre de compléter ses connaissances pour pouvoir argumenter et développer sa pensée de manière cohérente, réfléchie et originale.

L'étudiant doit se préparer à répondre, après analyse et réflexion de la ou des solutions proposées et exactes, aux différentes questions du QCM.

Pour le sujet de synthèse, il doit s'exercer à développer son travail de manière logique pour présenter un devoir bien construit et non une accumulation de connaissances et encore moins d'idées vagues sur la question.

BIBLIOGRAPHIE

- E. N. Marieb, *Biologie humaine : anatomie et physiologie*, 1^{re} édition, éd. De Boeck Université, 2000, 560 p.
- A. J. F. Griffiths, W. Gelbart, J. H. Miller et R. C. Lewontin, *Analyse génétique moderne*, 1^{re} édition, éd. De Boeck Université, 2001, 696 p.
- J.-L. Serre et J. Feingold, *Génétique humaine : de la transmission des caractères à l'analyse de l'ADN*, doc. Inserm, éd. Nathan, 1993, 144 p.
- J. Étienne, *Biochimie génétique, biologie moléculaire*, 3^e édition, coll. « Abrégés Masson », éd. Masson, 1996, 493 p.

BIOLOGIE

DURÉE : 2 HEURES.

SUJET

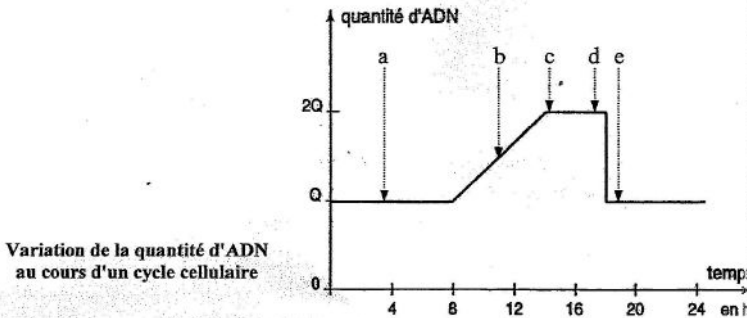
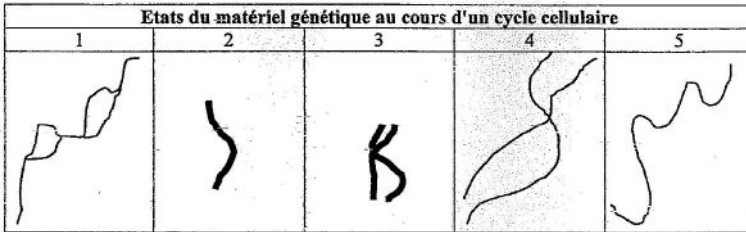
I. QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE OU À COMPLÉTER

(13 points sur 20)

Veillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question et répondez de façon précise en indiquant au besoin la (les) réponse(s) exacte(s). Chaque réponse correcte est notée 1 point.

Chaque absence de réponse(s) ou réponse incorrecte est notée 0 point.

1. Soit les différents états du matériel génétique au cours d'un cycle cellulaire et la variation de la quantité d'ADN au cours de ce cycle :



1. Quelle est la bonne combinaison ?

- A. 1b-2e-3d-4c-5a
- B. 1a-2c-3e-4b-5d
- C. 1b-2d-3e-4a-5c
- D. 1c-2d-3a-4b-5e
- E. 1d-2c-3a-4e-5b

2. Le SIDA est :

- A. une maladie appelée Syndrome d'ImmunoDéficiency Acquisée.
- B. responsable du VIH.
- C. une maladie transmissible par la salive.
- D. une maladie sexuellement transmissible.
- E. un rétrovirus.

3. Voici une liste de molécules :

- 1-ARN ribosomaux
- 2-ARN messenger
- 3-ARN de transfert
- 4-Acides aminés
- 5-ARN polymérase
- 6-ADN
- 7-Transcriptase inverse
- 8-Ribonucléotides
- 9-Désoxyribonucléotides

Parmi-les molécules de cette liste, quelles sont celles qui peuvent contenir de l'uracile ?

- A. 2+3+4+5
- B. 1+2+3+8
- C. 1+2+3+5
- D. 1+2+5+8
- E. 2+3+5+9
- F. 2+3+5+6
- G. autre réponse

4. Le potentiel membranaire de repos :

- A. existe dans toutes les cellules.
- B. est modifié lors de la stimulation d'une cellule nerveuse.
- C. n'existe que dans les cellules nerveuses.
- D. correspond à une différence de potentiel électrique.
- E. a une valeur de l'ordre de -50 à -80 mV.

5. La substance blanche :

- A. doit son qualificatif à l'abondance de la myéline.
- B. renferme les corps cellulaires des neurones moteurs.
- C. peut contenir des fibres nerveuses sensibles et motrices.
- D. est située au centre de la moelle épinière.

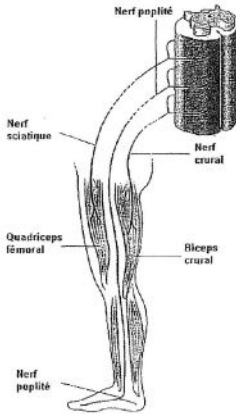
6. Chez la femme, le second globule polaire possède :

- A. toujours un chromosome X quand la méiose se déroule normalement.
- B. jamais de chromosome Y.
- C. autant d'ADN que le premier globule polaire.
- D. deux fois moins d'ADN que le premier globule polaire.
- E. 23 chromatides.

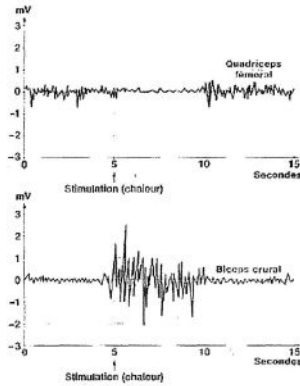
7. Lesquelles des molécules informatives ci-dessous sont de nature peptidique ou glycoprotéiques ? Voici une liste :

- A. la testostérone
- B. la GnRH
- C. l'oestradiol
- D. la LH
- E. la progestérone
- F. la FSH

8. Le contact d'un objet très chaud sur la peau de la plante des pieds entraîne systématiquement la flexion du membre inférieur (jambe sur cuisse) : c'est un réflexe d'évitement. Les documents ci-dessous permettent de comprendre les mécanismes impliqués.



Muscles et nerfs mis en jeu lors du réflexe d'évitement.



Electromyogrammes enregistrés au niveau du quadriceps fémoral et du biceps crural.

	Nerf poplité	Nerf crural	Nerf sciatique
Section du nerf	Disparition de la flexion du membre inférieur	Disparition de la contraction du biceps crural	Disparition de la contraction du quadriceps
Excitation du bout central	Flexion du membre inférieur		
Excitation du bout périphérique		Contraction du biceps crural	Contraction du quadriceps

Le rôle des différentes voies nerveuses.

Bout central : extrémité du nerf en relation avec la moelle épinière

Bout périphérique : extrémité du nerf innervant le muscle.

a	Quadriceps fémoral
b	Biceps crural
c	Nerf sciatique
d	Nerf poplité
e	Nerf crural

1	Muscle fléchisseur
2	Muscle extenseur
3	Nerf afférent
4	Nerf efférent
5	Nerf mixte, constitué de fibres afférentes et efférentes

Quelle est la bonne combinaison ?

- A. a2-b1-c5-d4-e3
- B. a2-b1-c4-d3-e4
- C. a2-b1-c5-d3-e3
- D. a1-b2-c4-d3-e4
- E. a1-b2-c3-d4-e4

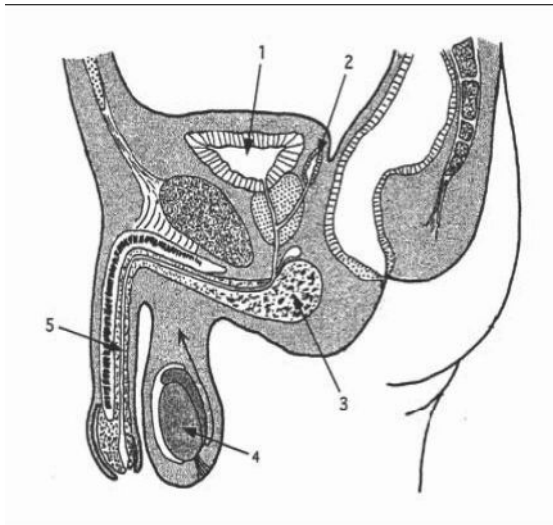
9. Une drosophile de race pure, aux yeux rouges et corps brun (type sauvage) est croisée avec une autre drosophile, aux yeux rouge vif et au corps noir. La génération F1 est homogène, composée d'individus de type sauvage. Un test cross réalisé entre des drosophiles hybrides de F1 et des drosophiles aux yeux rouge vif et corps noir permet d'obtenir.

- 98 mouches aux yeux rouges et corps brun.
- 92 mouches aux yeux rouge vif et corps noir.
- 11 mouches aux yeux rouge vif et corps brun.
- 9 mouches aux yeux rouges et corps noir.

A partir de l'analyse des résultats du test cross, déterminez les affirmations exactes :

- A. Les phénotypes obtenus sont dus à un brassage intrachromosomique en anaphase I de méiose.
- B. Les phénotypes obtenus sont dus à un brassage interchromosomique en anaphase II de méiose.
- C. Les deux gènes étudiés sont localisés sur les gonosomes.
- D. Les deux gènes étudiés sont des gènes portés sur la même paire de chromosomes.
- E. Les deux gènes étudiés sont localisés sur les autosomes et sont indépendants.

10. Soit l'appareil uro-génital masculin ci-dessous :



Choisir toute légende exacte^o:

- A.-légende 1::vésicule séminale
- B.-légende 2::glande bulbo-urétrale
- C.-légende 3::corps spongieux
- D.-légende 4::testicule
- E.-légende 5::urospermiducte

11. En associant l'organe sécréteur à son hormone, quelle est la bonne combinaison ?

a	Gn - Rh
b	FSH et LH
c	Progestérone
d	Oestrogènes
e	HCG

1	Corps jaune
2	Follicule
3	Hypothalamus
4	Placenta
5	Hypophyse

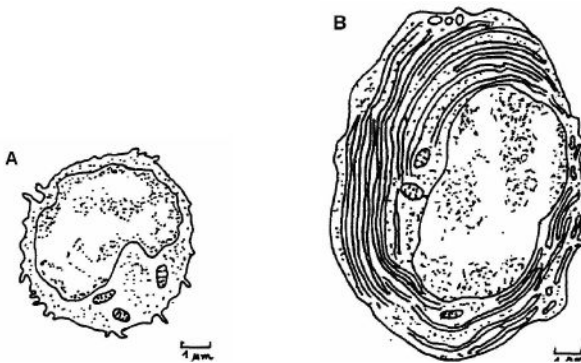
- A. a3-b5-cl -d2-e4
- B. a3-b5-c2-dl-e4
- C. a5-b3-cl -d2-e4
- D. a5-b3-c2-dl-e4
- E. a3-b5-c4-d2-el

12. Retrouvez les réponses exactes : Le code génétique

- A. est quasi-universel.
- B. est redondant.
- C. est utilisé lors de la transcription.
- D. n'est pas identique chez les procaryotes et les eucaryotes.
- E. compte 20 codons codants.

13. Retrouvez les affirmations exactes.

La cellule A et la cellule B du document ci-dessous, sont deux formes possibles de la même cellule au cours d'une réponse immunitaire spécifique à médiation humorale.



- 1 La cellule A est une hématie.
- 2 La cellule A est un granulocyte.
- 3 La cellule A est un leucocyte.
- 4 La cellule A est un lymphocyte.
- 5 La cellule B produit de nombreuses protéines.
- 6 La cellule A et la cellule B produisent des anticorps ayant des spécificités différentes.
- 7 La cellule A et la cellule B produisent des anticorps ayant la même spécificité.
- 8 La cellule B est le siège d'une importante activité de transcription et de traduction.

Notez

- A. S'il n'y en a aucune.
- B. S'il y en a une.
- C. S'il y en a deux.
- D. S'il y en a trois.
- E. S'il y en a quatre.
- F. S'il y en a cinq.
- G. S'il y en a six.
- H. S'il y en a sept

II. QUESTION DE SYNTHÈSE (7 points sur 20)

Il sera tenu compte du plan, du contenu informatif et de la rédaction.

La méiose : déroulement et rôle dans un cycle de développement

I. QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE OU À COMPLÉTER

(13 points sur 20)

1. A
2. A, D
3. B
4. A, B, D, E
5. A, C
6. A, B, D, E
7. B, D, F
8. B
9. D
10. C, D, E
11. A
12. A, B
13. F

II. QUESTION DE SYNTHÈSE

(7 points sur 20)

La méiose : déroulement et rôle dans un cycle de développement

Les candidats doivent au moins aborder les éléments suivants. D'autres détails peuvent être ajoutés ce qui bonifie la note finale.

Introduction

Le cycle de développement d'un organisme est la succession des étapes depuis la formation de la cellule œuf (le zygote) au moment de la fécondation jusqu'à la production de gamètes par l'organisme adulte. Ce cycle est caractérisé chez l'Homme (ici il est fait le choix de parler de l'homme, puisque le sujet demande de traiter « d'un cycle de développement » mais on aurait pu choisir un organisme comme *Sordaria* bien étudié au lycée en Terminale) par l'alternance d'une phase diploïde (2N chromosomes) prépondérante et d'une phase haploïde (N chromosomes) réduite aux gamètes (dans le cas de *Sordaria* ce n'est pas le cas).

Développement

La méiose est un mode de division qui a lieu chez l'Homme dans les gonades et qui est propre aux cellules de la lignée germinale appelées spermatocytes et ovocytes. Pendant la gamétogenèse et la méiose, une cellule diploïde de la lignée germinale donne naissance à 4 cellules haploïdes ou gamètes. La méiose est un ensemble de deux divisions successives. Elle est précédée d'une phase de répllication de l'ADN qui aboutit à l'apparition de chromosomes à 2 chromatides unis au niveau du centromère. La première division de méiose dite réductionnelle aboutit à la formation de 2 cellules filles différentes à n chromosomes présentant 2 chromatides. Ceci est rendu possible par la séparation aléatoire des chromosomes homologues de chaque paire (à la métaphase) au cours d'un processus appelé brassage inter-chromosomique (un schéma prenant en compte un petit nombre de chromosomes était judicieux, il permettait aussi d'introduire les noms des différentes étapes de la méiose). Après séparation des deux cellules il n'y a pas de répllication

de l'ADN et cette première division est suivie immédiatement de la seconde dite équationnelle avec apparition de 4 cellules filles différentes à n chromosomes à 1 chromatide avec là aussi une redistribution aléatoire des chromatides.

Pendant la première division de méiose (après réplication du matériel génétique) des réarrangements génétiques entre les chromatides non sœurs, nommés enjambements ou recombinaisons ou crossing over, se déroulent pendant la prophase I. On peut observer alors les quatre chromatides d'une paire de chromosome homologue sous forme de tétrade. Chaque tétrade contient normalement au moins une région en X appelé chiasma. Les chiasmata sont les manifestations de l'interaction physique entre les chromatides non sœurs nécessaires aux crossing over.

Conclusion

Ainsi un cycle de développement est marqué par deux phénomènes biologiques, la méiose et la fécondation, qui permettent de maintenir le caryotype de l'espèce et de générer des combinaisons uniques des allèles des gènes nécessaires à l'édification et au bon fonctionnement de l'organisme. Dans certains cas des anomalies survenant au cours de la méiose peuvent conduire à la formation de gamètes aneuploïdes c'est-à-dire présentant une variation du nombre N de chromosomes. Ces anomalies conduiront au moment de la fécondation à l'apparition d'un zygote avec un nombre anormal de chromosomes, ce qui pourra conduire en fonction de la paire affectée à l'arrêt plus ou moins précoce du développement ou donnera un organisme présentant des dysfonctionnements.

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

DURÉE : 2 HEURES.

S U J E T

« LES TOUTOUS DE LA POMPADOUR »

Créée en 1850, l'entreprise Pompadour est un célèbre maroquinier parisien qui fabrique toute une gamme de produits : sacs, malles mais aussi toute une série d'accessoires en cuir (portefeuille, portemonnaie, etc ...).

Reprenant à son compte l'image élégante et sulfureuse de la favorite de Louis XV, l'entreprise est aussi connue pour son monogramme* avec une série de P entrelacés sur un cuir marron et doré.

Dotée d'une image de marque luxueuse, la « Pompadour » fabrique ses produits de façon artisanale, à partir de son cuir monogramme, pour une clientèle riche désireuse d'être reconnue dans ces produits distinctifs et discrets. La maison dispose d'une seule boutique à Paris sise à la rue Saint-Honoré et un atelier en région parisienne où toute sa production est fabriquée en petite série et en commandes personnalisées.

Hubert de Castel est le dirigeant et successeur de cette société familiale attachée à la défense et à la promotion de l'image de marque de la Pompadour. Depuis sa fondation, la maison a cependant diversifié sa gamme de produits en proposant des couleurs différentes pour les monogrammes et en offrant la possibilité à ses clients de personnaliser leur produit avec leurs initiales en lettres dorées.

Comme l'explique Hubert de Castel : « La pompadour est une dame distinguée, sereine et d'un âge certain... mais à l'écoute des tendances de son temps ». Parmi les dernières tendances du luxe, on constate un marché en forte croissance d'accessoires en cuir pour chiens : laisse, collier, etc ...

Si la Maison Pompadour n'a pas développé une ligne spécifique pour les « toutous », elle reçoit des commandes d'accessoires personnalisés pour chiens comme nous l'explique le directeur de la production : « Aujourd'hui, environ 20 % des commandes personnalisées en atelier sont destinées aux chiens de leurs maîtres ».

De surcroît, il y a incontestablement une demande de la clientèle pour de tels produits comme en attestent les nombreuses lettres de réclamation. Hubert de Castel s'interroge sur l'opportunité de lancer une nouvelle gamme de produits pour chiens.

Sur ce point, les avis des différents membres de la direction convergent :

Le directeur marketing : « Notre clientèle réclame déjà ces produits ; on peut le constater avec des commandes personnalisées pour ces accessoires. Nos concurrents n'ont pas attendu pour développer ce produit. Je crois qu'il faut qu'on rentre dans les rangs rapidement ».

La direction industrielle : « Nous sommes tout à fait capables de fabriquer ces produits à plus grande échelle, nous les fabriquons déjà pour des commandes personnalisées ».

Le designer : « Cette ligne sera les toutous de la Pompadour : collier, bottes, etc ... pour que ces adorables compagnons soient aussi chics que leurs maîtres ».

Reste Hubert de Castel qui n'est pas encore convaincu : « Je ne pense pas que la Pompadour doit suivre cette tendance du luxe pour les chiens. Ce sont des commandes personnalisées qui ne doivent pas faire partie de nos produits à l'étalage... ». Cependant, il souhaiterait prendre le temps d'analyser avant de prendre une décision.

Fraîchement émoulu d'une formation en grande école, vous venez d'être recruté en tant que stagiaire chez Pompadour. Hubert de Castel a besoin d'un regard neuf pour prendre la décision de lancer cette gamme. A cette fin, il aurait besoin d'un dossier sur le lancement d'une nouvelle gamme. Il a envie de vous confier cette mission mais il hésite.

Pour vous tester, il vous demande d'écrire un avant-projet.

Questions

Q1. Comment prendre en compte les attentes de nos clients pour une ligne de produits en cuir pour chiens ?

Doit-on développer toute une gamme de produits pour les chiens accessibles dans nos boutiques au même titre que nos produits classiques ?

Doit-on développer une ligne séparée ou rester sur des commandes personnalisées ?

Arguments à l'appui, évaluez les différentes hypothèses et prenez position.

Q2. Quel plan d'action mettre en place selon l'hypothèse choisie ? (Lancement d'une nouvelle gamme intégrée aux gammes existantes, lancement d'une nouvelle gamme complémentaire ou statu quo).

Dans chacun des cas, comment convaincre les directeurs ?

Question 1

Cher M. Hubert de Castel,
Cher directeur,

Je vous remercie de me confier cet avant-projet sur une opportunité qui amène des questions stimulantes au sein de notre établissement.

En effet, le marché du luxe change avec l'apparition de nouveaux produits, en particulier ceux destinés aux animaux de compagnie. Ces petits « êtres » ont indéniablement pris une place importante dans la vie de nos clients et clientes. Cette évolution apparaît suffisamment profonde dans leur style de vie pour ne pas être à l'écoute...

En ce sens, nous devons y répondre mais l'enjeu est d'être en accord avec les valeurs de la maison Pompadour et son image de marque. La Maison Pompadour doit rester fidèle à ses valeurs : élégance, distinction et discrétion...mais il y aussi de l'originalité voire d'innovation dans l'esprit de la Pompadour... Aurait-elle eu un chien ou plusieurs ? Aurait-elle aimé qu'ils portent nos produits ?

La question d'une nouvelle ligne de produits pour les chiens se pose clairement. Elle permettrait de conquérir des nouvelles parts sur ce marché croissant du luxe pour chiens où les concurrents sont déjà implantés. Cependant, il y a un risque de déprécier notre image de marque auprès d'une clientèle, qui n'a pas forcément envie de voir les produits « classiques » de la Pompadour associé à des produits d'une animalerie...Comment instruire cette question ?

- Premièrement, il faudrait préciser les attentes de nos clients, d'une part en analysant les « nombreuses » lettres de réclamation. Quelles sont les attentes non satisfaites ? Peut-on les traduire en terme de gamme de produits, de prix, de modes de distribution et de promotion ? Cette analyse est peut-être déjà en cours ou est-elle déjà effectuée par la direction Marketing.
- Deuxièmement, sur la base de cette analyse, il faudrait réaliser une enquête auprès des « 20 % » de clients qui font des commandes personnalisées ? Sont-ils intéressés par une ligne de produits en cuir « plus standardisés » ou courants ? Peut-être qu'une partie de ces clients font des commandes spécialisées par défaut ? Mais, il est aussi probable qu'une frange de cette clientèle veut avoir des produits exclusifs pour leurs chiens ?

Ces analyses devraient nous permettre de mieux évaluer les hypothèses suivantes :

1. Le statu quo

Rester sur des commandes personnalisées sans prendre en compte les demandes de nos clients. Cette position est tenable si l'analyse des réclamations et l'enquête auprès de nos clients font ressortir que les besoins ne sont pas clairement affirmés pour la création d'une nouvelle ligne. L'avis du directeur marketing va dans le sens contraire. Pour lui, il y a une vraie demande. Dans ce cas, s'agit-il d'une tendance

de fond liée à des nouveaux comportements d'achat de la clientèle. Si la réponse est positive, il faudra la prendre en compte.

A priori, le statu quo n'est pas tenable à moyen terme.

2. Une ligne de produits intégrés

La ligne de produits sera partie intégrante des lignes d'accessoires « classiques ». Autrement dit, la dame distinguée, qu'est notre cliente type, pourrait tout aussi bien acheter un nouveau collier pour son bichon qu'une porte carte pour son mari dans la collection accessoires. Cette approche présente l'avantage de commercialiser ces produits par les mêmes circuits de distribution. Il s'agit simplement d'élargir les gammes existantes à un coût moindre. Il en va de même pour la production dont les adaptations seraient mineures pour fabriquer ces produits.

A mon sens, le risque est élevé pour l'image de marque. Même si certains clients ne verraient pas d'un mauvais œil, le port d'un produit Pompadour par des chiens. Qu'en est-il de la clientèle, peut-être majoritaire, qui n'achètent pas ce type de produits pour leurs chiens ou qui n'en ont pas ? Sont-ils enclins à acheter ces produits au même titre que les autres produits ? A mon sens, cette option présente trop de risques. Avec beaucoup de réserves, il est possible de tester une édition limitée dans le magasin et proposer un présentoir distinct voire qui permettrait d'apprécier l'engouement pour ces produits et la réaction de nos clients.

3. Une ligne de produits distincts

La ligne de produits pour les chiens serait développée de manière séparée des produits classiques de la Pompadour avec une marque et une conception différente comme le suggère le designer avec « les toutous de la Pompadour ». Cette nouvelle gamme permettrait de développer toute une série de produits selon les besoins exprimés par les clients et les commandes réalisées. La production de cette ligne ne devrait pas poser de problèmes puisque l'entreprise est en capacité de le faire comme l'a rappelé la direction industrielle. La commercialisation de cette ligne de produit serait aussi différenciée pour bien marquer la ligne de démarcation entre produits classiques et produits pour chiens. Le seul risque est de développer une ligne de produits trop étendue au risque de « confondre » la maison Pompadour avec une « Animalerie ». A mon sens, la vente de ces produits devrait se faire dans un espace séparé, distinct mais avec le même esprit de service de haute qualité pour ses clients.

En résumé, la troisième hypothèse doit être envisagée. Etant donné les coûts d'un tel développement, il vaut mieux lancer progressivement des gammes complémentaires sur la base des savoir-faire de la maison plutôt que de lancer hâtivement des gammes qui seraient trop « excentriques » et coûteuses comme les bottes pour chiens.

Question 2

J'opèrai pour le lancement d'une nouvelle gamme complémentaire avec le plan d'action suivant.

Actions à conduire	Moyens mobilisés	Délai
Analyse des lettres de réclamation	Direction Marketing	1 semaine ou moins si déjà fait
Enquête par téléphone auprès des clients qui font des commandes spécialisées	Direction Marketing, Design et Production	2-3 semaines
Analyse des retours clients	Direction Marketing, Design et Production	1-2 semaines
Conception des nouvelles gammes de produits sur la base des commandes réalisées et de l'analyse du marché	Design, Production et Marketing	1 mois
Production de la nouvelle gamme	Design et Production	1 mois
Lancement de la nouvelle gamme (invitation des clients à un évènement par ex.)	Marketing	1 mois
Commercialisation	Marketing et Vente	2 mois
Analyse des résultats des ventes et enquête de satisfaction	Marketing, Design et Production	1 mois
Adaptation/Renouvellement de la gamme	Marketing, Design et Production	1 mois

Arguments pour convaincre les directeurs.

La plupart des directeurs sont déjà convaincus de la nécessité de développer cette gamme. Cependant, il faudra peut-être tempérer les enthousiasmes de chacun. Par exemple, il ne faudrait pas tomber dans l'excès d'une gamme trop étendue. D'une part cela risquerait de poser problème au niveau de la production. L'entreprise est-elle en capacité de fabriquer des accessoires tels des bottes ou encore des vêtements pour chiens ?

D'autre part, si elle en a la capacité, ces produits sont-ils en accord avec l'image de marque de l'entreprise ? Un comportement suiviste des effets de modes ne serait peut-être pas en accord avec l'image « sereine » et sérieuse de la maison.

De même, il faudrait faire attention à la cannibalisation les commandes spécialisées. Ces commandes correspondent probablement à une demande spécifique de certains clients « très haut de gamme » qui souhaitent avoir des produits réellement exclusifs pour leurs chiens. Le lancement d'une nouvelle gamme d'accessoires pour les chiens ne doit pas entraîner la disparition de ces commandes.

Aussi, il faudrait une attention particulière pour cette clientèle très importante et lucrative pour l'entreprise. Cela passe probablement par le renforcement de l'offre des services (personnalisation, matériaux, etc.) pour ces commandes.

En espérant que cet avant-projet retienne votre attention,

Votre dévoué

.....

DROIT

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve « Passerelle 1 » en Droit est destinée, sinon aux seuls juristes de formation (Licence 2 Droit), du moins à des étudiants ayant suivi des enseignements de droit privé, c'est-à-dire de droit civil, droit des affaires, etc., de manière significative, au cours de leurs « formations courtes » de type BTS, DUT, ou d'une Licence 2 AES, ou d'une Licence 2 Sciences économiques.

Il serait vain d'imaginer pouvoir passer le concours avec succès sans avoir un bagage juridique véritable.

PROGRAMME

- Introduction au droit : la preuve, l'organisation judiciaire, le droit objectif, les différentes branches du droit, les droits subjectifs.
- Les personnes : les personnes physiques, les personnes morales, état et capacité des personnes.
- Les biens, meubles et immeubles, droits réels principaux, droits réels accessoires, propriété et possession.
- Droit des obligations : typologie des obligations ; techniques contractuelles ; clauses pénale, résolutoire, de non concurrence, attributive de compétence matérielle et / ou territoriale, de conciliation... classification des contrats ; formation du contrat, le consentement et les vices qui l'affectent, l'objet, la lésion, la cause, les nullités ; la force obligatoire du contrat inter partes ; l'effet relatif du contrat à l'égard des tiers ; les sanctions applicables lors de la mauvaise exécution du contrat ou de son inexécution ; les différentes formes de responsabilités délictuelles et quasi délictuelles, responsabilité objective, responsabilité du fait personnel, du fait d'autrui, du fait des choses, les quasi-contrats.
- Droit commercial : le commerçant ; les actes de commerce ; le fonds de commerce ; les opérations sur le fond de commerce (location-gérance, cession du fond de commerce...) ; le statut des commerçants.

CONSEILS DE PRÉPARATION

L'épreuve juridique « Passerelle » est de nature pratique. Il faut donc connaître les fondements du droit civil, du droit commercial, et plus spécialement du droit des obligations.

Mais, au-delà des connaissances théoriques « apprises » en cours, le but de l'épreuve est de tester le candidat sur un certain nombre de qualités requises. Il doit résoudre un « cas pratique », c'est-à-dire, un type d'épreuve qu'il est censé avoir déjà affronté dans son cursus antérieur.

Dès lors il faut qu'il mette à contribution son sens de l'analyse d'abord, et celui de la synthèse ensuite.

Résoudre correctement un cas pratique suppose donc, en premier lieu, une qualification des éléments de fait présentée sous forme d'introduction résumant brièvement le scénario du cas proposé. En deuxième lieu, il s'agit d'identifier les problèmes juridiques et de les formuler clairement. En troisième et dernier lieu, il s'agit de raisonner et d'argumenter de manière structurée en alimentant une « discussion » permettant de résoudre avec rigueur les problèmes juridiques dans un

ordre logique. Dans la mesure où, quelquefois, le cas est présenté sous forme de « consultation juridique », il faut alors sélectionner les arguments les plus favorables au client qui sollicite votre point de vue éclairé. Ce choix des solutions les plus adaptées peut, le cas échéant, « conclure » la copie. Il ne faut donc pas se tromper de nature d'épreuve en récitant un vague cours, souvent « à côté de la plaque », sans tenir compte des éléments particuliers mis en avant dans le cas pratique...

Il ne s'agit pas d'une épreuve théorique de dissertation, mais d'un cas permettant au correcteur d'évaluer principalement les capacités de raisonnement et d'argumentation des candidats. La principale qualité d'un juriste étant la rigueur, il est bien évident que celle-ci est indispensable pour bénéficier d'une note correcte.

BIBLIOGRAPHIE

Le programme des épreuves « Passerelle 1 » étant fondé principalement sur le droit civil, et plus spécialement les questions tenant à l'introduction au droit, les personnes et le droit des contrats, la responsabilité civile et le droit des affaires ; dans la perspective d'une intégration dans une école de commerce, on peut simplement suggérer les ouvrages suivants à titre d'exemples non exhaustifs :

- D. Lefebvre, E. Mollaret-Laforêt et al., *Droit et entreprise*, éd. Presses universitaires de Grenoble.
- *Droit de l'entreprise. L'essentiel pour comprendre*, éd. Lamy.
- *Initiation au droit des affaires*, éd. Francis Lefebvre.

DROIT**DURÉE : 2 HEURES.****C O N S I G N E S**

1. Vous devez expliquer et justifier vos réponses. Vous devez également faire référence de façon précise aux notions juridiques concernées.
2. Vous devez être attentif au respect des règles de grammaire, conjugaison, accords...

S U J E T**QUESTIONS DE COURS***(7 points)*

1. L'incapacité d'exercice
2. L'acte de commerce par accessoire

*(3,5 points)**(3,5 points)***ETUDE DE CAS***(13 points)***1. Affaire dite du marketing légal***(4,5 points)*

M. X., gérant de la SARL Y domiciliée à Bordeaux, dont l'objet social est « la conception, la réalisation et la diffusion d'enquêtes qualitatives et/ou quantitatives en matière de développement du marketing viral ainsi que toute autre activité connexe et/ou complémentaire », afin de développer davantage le chiffre d'affaires annuel de la SARL Y, a décidé de conclure un contrat avec un très grand cabinet spécialisé dans la recherche d'alliances entre entreprises, la SA W domiciliée à Lyon.

Le contrat entre la SARL Y et la SA W est conclu verbalement le 20 novembre 2010 moyennant un prix de 100 000 euros payable à la conclusion du contrat. Ledit contrat prévoit en outre qu'« en cas de litige entre les parties au présent contrat, le tribunal de commerce de Paris sera compétent ». Enfin, la SA W s'engage à trouver d'ici au 15 juin 2011 un Institut de sondage renommé avec lequel la SARL Y pourra signer un contrat de partenariat. Or, au 10 décembre 2011, la SARL Y n'a pu signer de contrat de partenariat faute pour la SA W de lui avoir fait une quelconque proposition en ce sens.

La SARL Y envisage dès lors de porter l'affaire en justice en invoquant le contrat verbal du 20 novembre 2010. La SA W de son côté considère qu'aucun contrat n'a été conclu le 20 novembre 2010 et qu'il ne s'agissait que d'un accord de principe.

Conseillez au mieux la SARL Y.

2.

(4,5 points)

Malgré tout, la SARL Y a réussi par ses propres moyens à trouver un Institut de sondage décidé à s'associer étroitement avec celle-ci. Afin de faire fonctionner au mieux ce partenariat, la SARL Y a acquis un immeuble de 5 étages au prix de 3 millions d'euros auprès des consorts Z.

Lors de la négociation relative à la vente du bien, un couvreur avait informé les consorts Z que la toiture devait être refaite, lequel avis avait été annexé au compromis de vente.

La SARL Y a pris possession de l'immeuble un mois avant la signature de l'acte authentique et n'occupe que les trois premiers étages.

Trois mois après la signature de l'acte authentique, le gérant de la SARL Y se rend compte que les peintures du 5^e étage sont abîmées et que les pierres sont humides à raison d'un désordre affectant la toiture. Ce désordre apparent résulte de la dégradation de la toiture, de son défaut d'étanchéité, de l'infiltration et de l'humidité des lieux.

La SARL Y, mécontente de la situation, estime que les consorts Z lui ont caché la vérité et souhaite obtenir la remise en cause de la vente ainsi conclue et être indemnisée des préjudices subis.

Conseillez la SARL Y au mieux.

3.

(4 points)

Mme A., épouse de M. X., a reçu de la SA *Jouer c'est gagné* deux courriers rédigés sur imprimés papier glacé visiblement reproduits à de multiples exemplaires.

Le premier courrier contient les termes suivants : « Mme A., j'ai reçu l'ordre de vous adresser un chèque de 10 730 euros », « Oui je réclame mon gain... », « chèque confirmé », « garantie de paiement », « certificat de remise officielle de gain... ».

Le second courrier précise quant à lui les éléments suivants : « C'est bien vous Mme A. qui allez recevoir le chèque... », « Le paiement des 10 730 euros est donc garanti... », « C'est officiel, c'est vous seule qui avez définitivement gagné la somme de 10 730 euros ».

Ce n'est qu'au verso de ces courriers, et en caractères serrés, qu'il est expliqué dans un style alambiqué qu'il ne s'agit en fait que d'un pré-tirage d'une loterie, le gain annoncé étant conditionné au tirage définitif.

Contente de son heureuse bonne fortune, Mme A. s'empresse de renvoyer par courrier postal les pièces exigées pour la délivrance des gains.

Or, un an après l'envoi de son courrier, et malgré des demandes réitérées de sa part, elle n'a toujours pas reçu son chèque de 10 730 euros. Et ce alors même qu'elle a déjà versé une somme de 5 000 euros de frais de scolarité à l'école de journalisme où étudie sa fille.

Très mécontente, et affectée par ses évènements – elle a été placée sous psychotropes – elle décide de vous demander conseil afin d'obtenir le gain qu'elle estime avoir gagné.

I. QUESTIONS DE COURS

1. L'incapacité d'exercice

Si la capacité est l'aptitude d'une personne à acquérir et à exercer des droits, l'incapacité d'exercice est l'inaptitude à exercer un droit dont une personne à la jouissance.

L'incapacité d'exercice peut être générale. Il en va ainsi d'un mineur non émancipé ou d'un majeur sous tutelle.

Toutefois, un mineur émancipé peut exercer une activité commerciale, moyennant conditions, et ce depuis la loi du 15 juin 2010 ayant créé le statut d'entrepreneur individuel à responsabilité limitée.

L'incapacité d'exercice peut être spéciale, c'est-à-dire qu'elle est limitée à certains actes. Par exemple, un majeur sous curatelle ne peut passer certains actes sans être assisté d'un curateur.

Du fait de l'existence d'une incapacité, l'incapable va être représenté, et la représentation sera plus ou moins contraignante en fonction de la cause de l'incapacité...

2. L'acte de commerce par accessoire

Pour être commerçant, il faut exercer des actes de commerce et en faire sa profession habituelle (art. L. 121-1 C. com.). Il existe trois catégories d'actes de commerce : les actes de commerce par la forme, par nature et par accessoire.

L'acte de commerce par accessoire signifie que des actes civils accomplis par un commerçant dans le cadre de son activité seront commerciaux.

L'acte de commerce par accessoire se compose de l'accessoire commercial objectif et de l'accessoire commercial subjectif.

L'acte de commerce par accessoire subjectif signifie que l'acte civil est accompli par le commerçant dans le cadre de son commerce. Cette commercialité suppose deux conditions : que l'acte a été passé par un commerçant et qu'il se rattache à l'activité principale de son auteur. Il en va ainsi de l'achat d'un véhicule de livraison, d'un contrat d'assurance relatif au fonds de commerce... Cette présomption de commercialité n'est que simple et le commerçant peut démontrer le caractère non commercial de l'acte.

L'acte de commerce par accessoire objectif signifie que l'acte civil est l'accessoire d'une opération de commerce. Il en va ainsi du nantissement qui garantit une dette commerciale ou du cautionnement consenti par un dirigeant de société en faveur de celle-ci.

Certaines obligations ne deviennent pas commerciales, ainsi en est-il des dettes fiscales...

II. ETUDE DE CAS

Affaire dite du marketing légal

1.

Un contrat a été conclu entre deux personnes morales de droit privé, qui plus est commerçantes. Il s'agit donc d'un acte de commerce.

Pour qu'un contrat soit conclu, il faut qu'il y ait eu un échange de consentement, une capacité, un objet et une cause. En l'espèce, ce qui pose problème est la preuve de l'existence d'un contrat.

Pour prouver l'existence d'un contrat, le droit civil impose le recours à l'écrit, sauf hypothèses dérogatoires spécifiques. Ainsi, au-delà de 1 500 euros il est nécessaire de préconstituer un écrit. Parmi les exceptions au principe de la preuve écrite, il est prévu que la preuve des actes de commerce est libre (art. L. 110-3 C. com.).

En l'espèce, le fait que le contrat a été conclu verbalement n'entraîne pas de conséquence quant à son existence. Par contre, la preuve du contenu du contrat risque d'être délicate.

Le second problème posé est celui de la validité de la clause de compétence d'attribution et territoriale insérée dans le contrat. Les clauses de compétence d'attribution sont nulles en ce qu'elles sont contraire aux dispositions d'ordre public en la matière. Dans le cas présent, la clause prévoyant la compétence du tribunal de commerce est tout à fait valable puisque les parties au contrat sont commerçantes. S'agissant de la clause de compétence territoriale, l'article 48 du Code de procédure civile dispose qu'elle « est réputée non écrite à moins qu'elle n'ait été convenue entre des personnes ayant toutes contracté en qualité de commerçant et qu'elle n'ait été spécifiée de façon très apparente dans l'engagement de la partie à qui elle est opposée ». En l'espèce si la condition relative à la qualité de commerçant des deux parties est remplie, celle relative à la spécification dans l'engagement ne l'est pas. La clause est donc réputée non écrite.

Le troisième et dernier problème est relatif à la responsabilité contractuelle de la SA W., et ce dans la mesure où la SARL Y. n'a pu conclure de partenariat avec un Institut de sondages.

Pour que la responsabilité civile de la SA W. soit engagée, la SARL Y. doit prouver l'existence d'une faute, d'un préjudice et d'un lien de causalité entre le préjudice et la faute. S'agissant de la faute, la SA W. s'étant engagée à trouver un Institut de sondage et n'ayant fait aucune proposition en ce sens, il existe bien un manquement contractuel. Il reste dès lors à examiner la nature de ce manquement : obligation de moyen ou de résultat. En l'espèce, la SA W. est débitrice d'une obligation de résultat. La faute de la SA W. est donc présumée.

S'agissant du préjudice, la SARL Y. peut invoquer le préjudice moral (atteinte à son image...) ainsi qu'un préjudice matériel (frais exposés et perte d'une chance...).

Enfin, il y a sans conteste un lien de causalité entre le manquement contractuel de la SA W. et les préjudices de la SARL Y.

2.

Un contrat de vente a été conclu entre la SARL Y. et les consorts Z. Il s'agit d'un acte mixte.

Peu de temps après la vente l'acquéreur (= la SARL Y.) découvre des malfaçons. Le gérant de la SARL Y. souhaite donc agir en justice contre les consorts Z.

La question qui se pose ici est de savoir s'il existe un dol commis par les consorts Z. à l'encontre de la SARL Y.

Le dol consiste en des manœuvres frauduleuses destinées à induire en erreur le cocontractant. Il peut s'agir d'un mensonge, d'une réticence dolosive. Pour être sanctionnable, le dol doit émaner du cocontractant, être déterminant et intentionnel.

En l'espèce, existe-t-il des manœuvres frauduleuses intentionnelles ? D'une part, les défauts n'ont pas été camouflés et, d'autre part, au cas présent, il n'y a pas d'intention car l'avis du couvreur ayant informé les consorts Z. que la toiture devait être refaite avait bien été annexé au compromis de vente (Cf. Cass. 3e civ., 29 mars 2011, n° 10-14.503).

La SARL Y. ne peut donc agir en nullité du contrat pour dol.

3.

Très mécontente, et affectée par ses évènements – elle a été placée sous psychotropes – elle décide de vous demander conseil afin d'obtenir le gain qu'elle estime avoir gagné.

Mme A a reçu deux courriers de l'organisateur d'un jeu publicitaire l'informant qu'elle a gagné. N'ayant pas fait attention aux mentions portées au verso de ces courriers et en caractères serrés, Mme A. est persuadé d'avoir gagné. Or l'organisateur du jeu publicitaire n'a jamais délivré le lot.

Mme A souhaite donc agir en justice et obtenir le lot qu'elle estime avoir gagné.

Le problème qui se pose ici est de savoir sur quel fondement juridique Mme A. peut obtenir la délivrance du lot.

Depuis un arrêt de la chambre mixte de la Cour de Cassation en date du 6 septembre 2002, le lot peut être obtenu sur le fondement de l'article 1371 du Code civil : « L'organisateur d'une loterie qui annonce un à une personne dénommée sans mettre en évidence l'existence d'un aléa s'oblige, par ce fait purement volontaire, à le délivrer ».

Au cas présent, les conditions posées par la chambre mixte de la Cour de cassation sont bien réunies : les deux courriers nomment Mme A. ; l'aléa n'est pas mis en évidence car les documents publicitaires sont rédigés dans un style très accrocheur et seulement au verso de ces lettres et en caractères serrés, dans un style alambiqué, il est indiqué qu'il ne s'agissait que d'un pré-tirage (Cass. 1re civ., 23 juin 2011, n° 10-19.741).

Mme A peut donc obtenir la délivrance du lot.

ÉCONOMIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Les candidats doivent estimer individuellement s'ils ont le niveau correspondant à la maîtrise des programmes de Licence 2 de sciences économiques, de fin de deuxième année d'AES, ainsi que d'autres formations à caractère économique de type Bac +2 (DUT, BTS).

PROGRAMME

- Les grandes fonctions économiques (production, répartition, dépense) en économie ouverte.
- L'évolution des structures économiques et l'organisation de la production.
- Le progrès technique et l'innovation.
- Les stratégies d'entreprise, la concentration et la concurrence sur les marchés.
- L'économie monétaire et financière : la monnaie, les banques, les systèmes financiers et la politique monétaire.
- Le rôle de l'État : objectifs et instruments de politique économique.
- L'intégration européenne.
- Les grands courants de la pensée économique.
- L'histoire économique de 1945 à nos jours : les grandes tendances.

CONSEILS DE PRÉPARATION

L'esprit de l'épreuve consiste à :

- Vérifier l'acquisition personnelle de connaissances en économie sur les thèmes mis au programme.
- Vérifier la capacité à exploiter un dossier documentaire. Celui-ci donne des pistes de réflexion à expliciter et à compléter. Rappelons aux candidats qu'il est inutile de recopier ou de paraphraser les documents : les correcteurs ne sont pas dupes et cela n'apporte rien. Les documents présentés servent à aider les candidats à mobiliser rapidement des arguments : ce n'est qu'un éclairage partiel. Il faut utiliser ses connaissances personnelles et ne pas nécessairement adhérer aux positions présentées dans les documents.
- Faire la preuve d'une capacité à présenter de façon logique et organisée des informations : il s'agit d'une dissertation. Cela implique un plan organisé autour d'une idée conductrice avec : introduction, parties, sous-parties et conclusion.

Il n'est pas question de livrer en deux heures une somme exhaustive ; il est cependant attendu des candidats une capacité à faire le tour des grandes idées sur la question posée. Précisons qu'il faut concilier les aspects d'analyse économique (mécanismes, théories) et les faits (la préparation à cette épreuve doit intégrer l'acquisition de connaissances minimales sur les grands traits de l'histoire économique depuis 1945 afin de pouvoir traiter convenablement les sujets) : ce n'est ni un exercice de modélisation, ni un descriptif pur et simple ou une accumulation de faits sans référence aux travaux des sciences économiques.

La consultation des annales des années précédentes, sur le site Internet du concours « Passerelle », est vivement recommandée pour une bonne compréhension des attentes du jury.

BIBLIOGRAPHIE

La base de la préparation doit être l'utilisation par les candidats des cours d'économie dont ils ont déjà bénéficié au cours de leurs études en privilégiant les thèmes correspondant au programme.

Ils peuvent compléter leurs connaissances de base en utilisant par exemple :

- L'ouvrage édité chez Nathan sous la direction de C.-D. Echaudemaison, intitulé *L'économie aux concours des grandes écoles* : tout son contenu n'est pas exigible mais il est de qualité. Il permet de se mettre à jour rapidement sur tel ou tel point aussi bien du point de vue de l'analyse que de l'histoire économique.
- Le mensuel *Alternatives économiques* permet de suivre l'actualité à travers des articles et des dossiers de qualité. Il publie chaque année deux hors série, l'un sur l'économie nationale, l'autre sur l'économie mondiale : il y a là un balayage systématique des grands thèmes actuels avec des synthèses et des mises en perspective historique.
- La consultation des numéros des *Cahiers français* à La Documentation française permet de lire quelques articles synthétiques très intéressants.

ÉCONOMIE

DURÉE : 2 HEURES.

SUJET

POURQUOI Y A-T-IL TANT DE PAUVRETÉ DANS LES PAYS RICHES ?

Vous répondrez, selon un plan logique et clair, en utilisant à la fois vos connaissances personnelles (tant du point de vue de l'analyse économique que de celui des faits) et les informations données par le dossier.

Les documents sont présentés dans un ordre quelconque. Les paraphraser est inutile.

DOSSIER DOCUMENTAIRE

DOCUMENT 1

Les emplois précaires, à durée déterminée, l'intérim et les emplois à temps partiel imposés, les emplois les plus mal payés se sont multipliés et, même quand ils permettent d'éviter la misère la plus noire, ils interdisent toute installation dans la société, tout projet de vie un peu établi puisque les individus sont à la merci des événements. C'est dans ces groupes-là que les accidents de la vie, la maladie, la séparation familiale, peuvent avoir des conséquences catastrophiques. [...]

On peut légitimement parler d'exclusion et de dualisation quand les problèmes de chômage, de précarité, de pauvreté se superposent dans les mêmes groupes et se renforcent mutuellement, créant ainsi de véritables ensembles sociaux. Pour le dire simplement, on peut cerner toute une série de facteurs dont l'addition fait passer de l'autre côté, du côté de l'exclusion.

Source : F. Dubet, *Inclus/exclus : une opposition pertinente ?*,
Cahiers français n°314, mai-juin 2003

DOCUMENT 2

Dans la plupart des pays, l'écart se creuse parce que les ménages riches s'en sortent nettement mieux que les ménages de la classe moyenne et les ménages pauvres. Les changements dans la structure de la population et sur le marché du travail au cours des 20 dernières années ont beaucoup contribué à cette accentuation des inégalités.

Les salaires des personnes qui étaient déjà bien payées ont augmenté.

Les taux d'emploi des personnes ayant un moins bon niveau d'instruction ont baissé.

Et le nombre des ménages comprenant un seul adulte et une seule famille est en augmentation.

Source : OCDE, présentation du rapport *Croissance et Inégalités*,
www.oecd.org/els/social/inegalite, octobre 2008

DOCUMENT 3

La pauvreté baisse, mais reste un phénomène massif dans les pays riches. En France, 6 % à 15 % de la population peuvent être considérés comme pauvres, selon les critères officiels. La pauvreté n'est plus la même qu'il y a un siècle : la plupart des personnes concernées ne vivent pas dans le dénuement total. Mais on ne vit pas de la même façon que le reste de la population quand on doit se contenter de 500 euros par mois. Certains biens et services, pourtant considérés comme fondamentaux, sont souvent inaccessibles aux personnes pauvres : un logement décent, des soins, la culture, l'éducation, la possibilité de partir en vacances ou de contracter des crédits bancaires, etc. Avec la précarisation de l'emploi, il ne suffit plus de travailler pour sortir de la pauvreté : le phénomène des « travailleurs pauvres », d'abord apparu aux Etats-Unis, se développe massivement en Europe.

Source : C. Dorival, *Alternatives économiques*, Hors-série n° 66 – octobre 2005

DOCUMENT 4

La dernière livraison de l'enquête « Budget de famille » réalisée tous les cinq ans par l'Insee indique que le logement représente 16 % de la consommation des ménages en moyenne. Juste devant les transports, qui représentent environ 15 %, suivis par la consommation des produits de biens et services et celle de loisirs. Cette enquête, réalisée en 2006, éclaire d'un jour particulièrement inquiétant la question du logement, très sensible politiquement. En effet, les 20 % des ménages les plus pauvres y consacrent en moyenne 24,8 % de leur budget, alors que cette dépense ne représente que 10,8 % du budget des 20 % les plus riches, soit deux fois moins. « En 1979, le poids du logement était pratiquement identique tout au long de l'échelle du niveau de vie », insiste l'Insee, précisant qu'à cette époque, les ménages y consacraient en moyenne 12 % de leurs revenus. Si, pour les Français les plus riches, ce poste n'a donc pas beaucoup évolué au cours des trente dernières années, il a quasiment doublé pour les moins aisés.

Source : C. Lachèvre, *Le Figaro*, 26/12/2007

Il n'y a jamais un seul plan possible pour traiter un sujet. Le corrigé proposé ici n'est qu'une manière correcte, parmi d'autres, de répondre à la question.

Le plan adopté n'a pas à être prioritairement original. La banalité d'un plan ne doit pas faire peur : il ne faut pas à tout prix chercher à être original : l'originalité n'est pas une fin en soi. Ce qui prime, c'est de rendre compte avec rigueur de la réalité. L'originalité peut être envisagée comme une qualité supplémentaire éventuelle, qui enrichit, qui complète la solidité de l'analyse et non qui s'y substitue.

Il n'y a aucune raison sérieuse de s'imposer *a priori* de faire un plan en deux parties plutôt qu'en trois ou l'inverse (*dem* pour les sous-parties). Le plan n'est qu'un outil, un moyen de présenter clairement et logiquement les idées générales auxquelles on a abouti : ce sont donc les idées que l'on veut défendre qui commandent les choix concernant la structure du plan.

Le corrigé proposé ici dépasse quelque peu la taille du travail que les candidats pouvaient raisonnablement fournir dans le temps assez court de l'épreuve (encore que les très bons candidats sont arrivés à présenter un travail très riche, à la fois du point de vue quantitatif et qualitatif). Ce corrigé est assez développé pour rappeler les principaux thèmes qui pouvaient être abordés sur le sujet, fournir un modèle assez élaboré pouvant aider à la préparation du prochain concours.

INTRODUCTION

Amener le sujet (tout en définissant les termes du sujet au fur et à mesure qu'on les rencontre ; pour le détail, se reporter ci-dessus à l'analyse des termes du sujet)
Partir du présent : les pays riches par opposition aux pays pauvres.

Pourtant, paradoxalement, la pauvreté est bien présente dans les pays riches eux-mêmes. Formes : pauvreté absolue (la misère) et surtout pauvreté relative : l'accès aux biens et aux services est inégalement réparti, et une frange de la population n'y a pas accès (référence au seuil de pauvreté). Il y a débat sur l'importance de cette frange (diversité des critères ; monétaires, autres Sen), mais l'existence du phénomène est indiscutable : il y a beaucoup de pauvres, et leur nombre augmente.

Poser le sujet

La question se pose de savoir pourquoi (On recopie le sujet, en adaptant sa forme mais sans changer les termes).

En d'autres termes, il s'agit de voir si (on explicite le sujet : problématique) : on recherche les causes, les explications. (Il faut prendre le temps d'expliquer votre compréhension de la question posée : vous n'en serez que plus à l'aise pour construire l'argumentation de votre réponse. Imaginez que l'on vous demande de répondre à une question qui ne vous est pas posée !)

Annoncer le plan

DÉVELOPPEMENT

De manière globale, un contexte devenu moins favorable explique l'importance de la pauvreté dans les pays riches.

Jusqu'à un passé assez récent (les années 1970), le contexte était favorable au recul de la pauvreté.

1^{re} composante de ce contexte, favorable au recul de la pauvreté : son recul, l'amélioration du sort des catégories les plus défavorisées était un des objectifs majeurs de la politique économique.

Les idées : sans remonter au XIX^e siècle [L. N. Bonaparte : l'extinction du paupérisme], le New Deal par exemple.

Justification économique : Keynes, en situation de sous-emploi par insuffisance de la demande effective, la forte propension marginale à consommer des catégories les plus modestes accroît l'intensité du multiplicateur des politiques publiques conjoncturelles expansionnistes.

Le dispositif : répartition primaire : droit du travail, principe d'un salaire minimum, rémunération : le SMIC par exemple.

La redistribution : idées sur la justice, l'équité, l'impôt et les cotisations sociales progressives : la sécurité sociale, les retraites. L'État-providence fait reculer la pauvreté, pauvreté héritée.

2^e composante : la croissance a fourni les moyens de cette lutte (=> recul de la pauvreté absolue ; et recul de la pauvreté relative)

La croissance : forte, dans un contexte de concurrence internationale limitée, d'où une répartition des gains de productivité qui peut profiter à tous pour peu qu'une politique des revenus appropriée y soit vigilante. La redistribution a les moyens de ses ambitions.

Résultat : recul des inégalités, donc de la pauvreté, absolue (misère) et relative (Visualisation grâce à la courbe de Kuznets) ; cela contribue à la moyennisation de la société (référence à A. de Tocqueville). Référence à la courbe de Lorenz, au coefficient de Gini pour apprécier la réduction de la concentration des revenus.

La mutation du contexte, dès les années 1970, avec « accélération » récente, a accru la pauvreté.

L'inflexion de la première tendance : Le retour d'influence des idées libérales.

Le retour : la tradition libérale et l'idée qu'il n'y a pas à aider les pauvres (comme à l'époque de Malthus et au débat sur la loi sur les pauvres), l'analyse libérale du marché du travail (ici les idées, en 2^e partie : leur application) ;

Le regain d'influence des théories néoclassiques et de la doctrine néolibérale : théories de l'Économie de l'offre (*Supply siders*) : (désinhiber l'offre en favorisant la formation de l'épargne des plus riches de manière à stimuler l'investissement, en réduisant les aides en tout genre pour favoriser l'arbitrage en faveur du travail et en défaveur du loisir de manière à stimuler l'offre de travail). L'idée est que le soutien aux plus riches bénéficiera *in fine* aux plus pauvres comme par « ruissellement ». On se méfie des actions collectives et l'on valorise l'individualisme.

Applications, mise en œuvre (orientation générale) : désengagement de l'État, déréglementation : Thatcher, Reagan : tournant néolibéral au début des années 1980. Le modèle anglo-saxon tend à se diffuser en Europe.

La mutation de la deuxième composante du contexte initial : le ralentissement de la croissance économique des pays riches.

Un contexte devenu moins favorable pour les pays riches depuis environ trois décennies : des contraintes nouvelles.

Données économiques : ralentissement de la croissance, nouveaux concurrents dans un contexte d'ouverture des frontières, fin du monopole industriel.

Données démographiques : vieillissement (retraites, santé), immigration (attention : ce sont eux les pauvres : majoritairement non qualifiés).

La période récente voit une aggravation : crise des *subprimes*, de la dette publique
Les données : crises et politiques d'austérité.

Les effets : accentuation de la pauvreté (ex : *subprimes* : pauvreté accrue aux États-Unis avec les saisies massives de maisons).

Résultat : accentuation des phénomènes de pauvreté.

Formes anciennes réactivées (ex : problèmes alimentaires, logement), formes nouvelles : la pauvreté acquise, d'où le regain d'importance d'aides relevant de l'action privée que l'on croyait appelées à disparaître (Restos du cœur, Banque alimentaire, Emmaüs, ...).

Conclusion partielle

Reprise

Transition

Ce changement de contexte se traduit par le jeu combiné de différents facteurs de pauvreté qui rendent compte de sa permanence et même de son aggravation récente.

Le facteur essentiel : les mutations du marché du travail, le chômage, facteur essentiel de pauvreté.

Le marché du travail sous la pression de l'internationalisation de l'économie réelle. L'évolution dans l'économie réelle : concurrence, marché du travail est devenu mondial. Concurrence sur les produits, concurrence entre travailleurs parfois.

Conséquence : mutations des appareils productifs et l'évolution de la structure des emplois (déindustrialisation [discutable], DIPP, évolution de la spécialisation internationale => mutation de la structure des emplois et des qualifications) ; mais ne pas fantasmer sur les délocalisations ; Schumpeter, destruction créatrice, Krugman.

Le marché du travail sous la pression de la finance internationale.

La diffusion du modèle anglo-saxon (*corporate governance*).

Effet : pression sur les salaires et sur l'emploi : les *working poors*.

Le marché du travail sous la pression de facteurs internes non moins importants : flexibilité quantitative externe, précarisation croissante d'un certain nombre d'emplois.

Résultat : l'emploi est devenu la variable d'ajustement d'où des phénomènes de fragmentation sociale, d'exclusion : dualisme (Doringer et Piore, *insiders outsiders*, qualifications.... ; sensibilité de l'emploi devenu variable d'ajustement à la conjoncture).

La difficulté de mise en œuvre des solutions habituellement employées pour lutter contre la pauvreté est une autre explication de son importance actuelle.

Politique globale de l'emploi et de la croissance : le poids des mesures d'orientation néolibérales des dernières décennies : fiscalité, dépenses : autant de mesures défavorables aux plus défavorisés.

Le poids des difficultés actuelles : ex, cercles vicieux macroéconomiques (austérité => récession) ; recherche de trop de flexibilité externe ou de flexibilité salariale.

L'État-providence n'arrive plus à endiguer la progression de la pauvreté.

Les trois crises de l'État-providence (légitimité, financement, efficacité), P. Rosanvallon.

Les limites des nouveaux mécanismes : RMI puis RSA en France ; leur remise en cause (débat sur les « trappes à inactivité ») et toujours la difficulté à s'insérer.

D'où des montées spectaculaires de la pauvreté, particulièrement dans certains pays (France mais aussi Grèce, Espagne, ...).

D'où des cercles vicieux entretenant la pauvreté dont les plus fragiles ne peuvent sortir.

Le caractère autoentretenu et cumulatif : les mécanismes « traditionnels », identifiés depuis longtemps, toujours à l'œuvre : facteurs matériels, facteurs culturels.

De nouveaux mécanismes, aggravants :

Facteurs matériels : le prix du logement en très forte augmentation, que ce soit à l'achat ou à la location, facteur grave de déséquilibre des budgets des ménages et en particulier ceux aux plus bas revenus qui basculent dans la pauvreté du fait du prélèvement croissant sur les budgets ou de l'impossibilité à trouver à se loger pour un budget donné.

La pression sociale (publicité, envie => dépenses pré engagées sous forme de prélèvements bancaires en proportion de plus en plus importants).

Le surendettement pour certains.

L'évolution des valeurs (familles monoparentales, mais tout dépend du montant du revenu ; pensions alimentaires non payées par le conjoint masculin : les femmes seules avec enfants sont « en première ligne »).

D'où des formes aggravées de pauvreté :

De nouvelles formes de pauvreté, atteignant des catégories jusque-là épargnées et diffusant ses effets à l'ensemble de la population.

Des degrés extrêmes (exclusion : disqualification (Paugam), désaffiliation (Castel)...).

Conclusion partielle

CONCLUSION

Reprise des idées générales. Cette reprise doit être très courte. On peut reprendre l'annonce générale du plan telle quelle, à condition qu'elle indique bien les axes de la réponse à démontrer.

Ouverture (élargissement) – Le risque de délitement du lien social et la menace pour la démocratie (C'est une possibilité parmi d'autres).

ÉDUCATION ARTISTIQUE

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Le candidat traitera au choix l'un des deux sujets ci-dessous

NATURE DE L'ÉPREUVE

Il peut s'agir d'une dissertation ou d'un commentaire de texte. Deux sujets au choix sont proposés.

DÉFINITION DE L'ÉPREUVE

Construire une réflexion argumentée à partir d'une problématique pertinente autour d'un sujet relevant du domaine des arts appliqués ou arts plastiques en lien avec le domaine de l'entreprise.

PROGRAMME

Art plastique et art appliqué au xx^e siècle.

MÉTHODOLOGIE

La rédaction d'une introduction, de la problématique, d'un développement et d'une conclusion.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Problématique précise.
- Réflexion sur le sujet proposé et mise en œuvre des connaissances.
- Qualité d'argumentation.
- Qualité de style et de présentation.
- Toute conclusion justifiée.

EDUCATION ARTISTIQUE

DURÉE : 2 HEURES.

SUJET

Traitez l'un des deux sujets suivants.

SUJET 1

Toutes les œuvres d'art se valent-elles ?

SUJET 2

Le Design : une histoire d'Art ou d'industrie ?

SUJET 1

Toutes les œuvres d'art se valent-elles ?

Le vingtième siècle et *a fortiori* l'aube du vingt et unième siècle nous abreuvent d'un nombre sans cesse grandissant d'œuvres d'art. Cette ouverture s'est faite par un nouveau regard que l'on a développé, permis par l'art contemporain mais aussi par de nouvelles techniques mises au service de la création. N'a-t-on pas vécu alors un glissement de sens donné au terme « œuvre d'art » ? N'y a-t-il pas acquis parfois des acceptions hasardeuses et contestables ?

Se valent-elles, se valoir, être équivalent, donner un sens de réciprocité. Le marché de l'art nous amène à penser à la valeur financière d'une œuvre. Telle peinture de X. vaut-elle plus que telle autre d'un peintre moins côté ? Financièrement, certainement puisse que nous raisonnons en terme de marché. L'art est assujéti depuis le dix-neuvième siècle aux règles d'un marché que l'on confond maintenant bien volontiers avec celui du luxe.

Un marché ou plutôt deux, un premier marché, celui des artistes et des galeries qui proposent des peintures, des sculptures ou d'autres pièces, et un second marché, celui des ventes, des reventes, des échanges animé par des salles de vente aux enchères comme par des professionnels ou certains collectionneurs ou spéculateurs. Ce marché devenu mondial depuis le retour de la Chine sur les marchés internationaux, permet à certain de s'offrir à bon compte une façade culturelle respectable, donne à d'autres la possibilité de spéculer comme à la bourse, avec des possibilités de rentabilité à hauteur de six à sept pour cent.

Le peintre Sino-français Yan-Pei-Ming ne disait-il pas en 2008 que « les acheteurs n'y sont intéressés que par l'argent, rare d'y rencontrer un collectionneur ». Cependant ils existent, ils sont rares, François Pinault à Venise, Claude Berry à Paris ou Arthur de Garay à Berlin... qui, à l'inverse des spéculateurs, ouvrent leurs collections au grand public lors de grandes expositions ou dans les fondations qu'ils créent, parce qu'elles s'affranchissent de toutes logiques économiques. Doit-on alors maintenant entendre Hannah Arendt qui dit des œuvres d'art qu'elles se distinguent de tous les objets fabriqués par l'homme. L'œuvre d'art n'est pas un produit de consommation, mais doit être contemplée, dénuée de toutes considérations matérielles, purifiée, sacrée, durable.

Se valent-elles, se valoir, être équivalent, être plus ou moins digne d'estime, affirmer que l'une est plus belle, plus esthétique que... Être dans le jugement esthétique – du grec *aisthesis*: la sensation – c'est être dans un jugement subjectif qui ne peut s'appuyer sur aucune logique puisque dénué de savoir ou de connaissance; on peut trouver une œuvre belle, en dire « ça me plaît », c'est un jugement esthétique, indiscutable et sincère, en l'attribuant à tort à un artiste, ce qui n'est qu'un manque de connaissance.

D'origine purement personnelle, les jugements esthétiques ont comme le dit Kant dans la Critique du jugement, « un principe déterminant qui ne peut être que subjectif ». Il faut admettre que les appréciations sont variées, qu'il ne peut être question qu'un goût unique existe, d'être obligé d'apprécier comme l'autre telle œuvre d'art. Il est essentiel de penser que le goût est libre et qu'il ne peut exister de science du juge-

ment esthétique : elle devrait alors démontrer que le beau est beau..., impossible, puisque ce jugement prend naissance naît de nos sensations.

Malgré tous les efforts qu'il pourra déployer, la connaissance qu'il pourra étaler, les chemins de réflexion qu'il empruntera, le critique ne pourra faire ressentir par quiconque une œuvre qu'il rejette.

Faut-il à ce stade se refuser à la discussion ?

« Les goûts et les couleurs ne se discutent pas ! »

Pourquoi ne pas défendre son point de vue, qu'il soit positif ou négatif à l'égard d'une œuvre...

Y a-t-il un bon goût, y a-t-il un mauvais goût ?

Le beau est-il question de goût – aptitude à discerner ce qui plaît, à juger de ses qualités ou de ses défauts dit le dictionnaire.

Chacun vient alors avec ses préjugés, son savoir, le goût de son milieu socio-culturel, de l'époque dans laquelle il vit.

Certes il y a une différence entre une œuvre agréable d'un petit maître, un chef d'œuvre incontournable et une tentative de celui qui pratique l'art comme un loisir...

une différence de lecture d'une œuvre, qu'elle émane d'un critique, d'un amateur éclairé ou d'un quidam qui n'y connaît rien...mais qui pourra se prévaloir d'émettre des jugements définitifs sur des œuvres d'art.

SUJET 2

Le design : une histoire d'art ou d'industrie ?

Depuis la fin des années soixante, la société dans laquelle nous vivons n'a jamais autant consommé. Les trente glorieuses nous ont emmené dans une spirale infernale qui nous a mis dans une situation de dépendance effrénée à la propriété, perdant de vue l'essentiel pour le superflu, encombrant notre quotidien d'objets souvent inutiles répondant à des besoins factices, à des lois de marché de plus en plus contraignantes et drastiques allant jusqu'à programmer même la longévité de nos acquisitions.

En sommes-nous à être parce que nous possédons ? N'existons-nous que parce que nous possédons le dernier téléphone le plus performant, le dernier objet tendance ? Faut-il être tendance pour être reconnu ? Certains l'affirment, s'empressant d'ajouter que c'est tellement design...

Comme si le design était un style, un mode de vie, une façon d'être, un monde fait d'originalité à tous prix, d'extravagance ou d'excentricité.

Le design, le dessin à dessein. Une formule qu'aiment utiliser les designers pour définir leur activité.

Le dessin, art de tracer des lignes disent sûrement les dictionnaires, dans un champ esthétique afin de représenter le réel ou mieux projeter, suggérer, anticiper, proposer ce qui sera.

Le dessein nous entraîne vers un futur, vers cette intention bien précise que l'on s'est fixée. Le dessein nous amène à projeter.

Le designer va déployer son savoir-faire, son art pour proposer sa vision du futur, pour les consommateurs mais aussi pour les industriels. Au travers des objets, des lieux et des images qu'il va concevoir, il va envisager de nouveaux modes de vie en recherchant la meilleure qualité, les meilleurs process de fabrication, les meilleures qualités de service des produits.

Avant de s'engager dans le processus créatif, le designer va utiliser un certain nombre de techniques qui vont favoriser sa connaissance des tenants et des aboutissants de la demande.

Les sciences humaines, l'étude du marché, sa connaissance de l'entreprise commanditaire, son savoir technique, son approche de l'esthétique vont lui permettre de projeter et de mettre en œuvre son savoir-faire.

Dessiner, prototyper, échanger avec des artisans ou des techniciens et metteurs au point du nouveau produit met le designer dans la situation des artistes d'autrefois, ceux qui créèrent les meubles qui jalonnent l'histoire de l'art comme Boule, Guimard (concepteur aussi des stations de métro) ou plus tard Leleu, des orfèvres comme Fabergé ou Odier mais aussi Christofle. Peut-on dire alors que le designer à ce stade de la création devient un artiste ?

Le design porte en lui la notion de multiples, de grande diffusion. Pourtant certains comme Ron Arad n'hésitent pas à créer des pièces rares, des meubles dont la réalisation ne peut être qu'artisanale, limitée de fait et destinée qu'à une élite. Ce mode de création ne peut-il être compris comme artistique ? Le designer a mis son art au service d'un objet fonctionnel, mais dans lequel, telle l'œuvre d'art, l'esthétique et la rareté ont été des critères essentiels de création.

Mais à quoi reconnaît-on qu'un objet, un lieu ou une image peut se prévaloir d'une appartenance au design ? Au fait qu'il répond parfaitement à la fonction à laquelle il a été destiné ? Au fait qu'il a été adoubé par ses pairs dans un ouvrage dit de design ?

Qu'il est distribué par telle ou telle enseigne suédoise ou non ? Qu'il est techniquement innovant ? Qu'il fait partie d'une exposition dans un musée ?

L'objet design recherche-t-il cette consécration ? Le musée rend-il le design œuvre d'art ? Devenirait-il ainsi une manifestation artistique témoin de son époque. Certainement, mais son côté protéiforme en fait difficilement un style.

Oublions à ce moment-là de dire « c'est design ! ».

Le design comme on vient de le voir est certainement un art, mais il n'est pas que cela, il est aussi une manifestation essentielle de l'essor industriel qui marque par son histoire et son développement l'histoire de la deuxième partie du vingtième siècle mais aussi l'aube du vingt et unième.

ESPAGNOL

Nature de l'épreuve, objectifs, conseils aux candidats, bibliographie

I. NATURE DE L'ÉPREUVE

1^{re} épreuve

Faire la synthèse en espagnol d'un texte extrait de la presse espagnole ou hispano-américaine d'environ 600 mots et d'un texte français extrait de la presse française d'environ 600 mots.

Chaque synthèse comportera environ 150 mots ($\pm 10\%$).

Le texte espagnol et le texte français abordent un sujet commun ou voisin vu sous deux optiques différentes.

2^{de} épreuve

Epreuve rédactionnelle. Il s'agit de traiter librement un sujet en rapport avec les deux textes dont le candidat aura fait la synthèse.

II. OBJECTIFS

L'épreuve vise à mobiliser et tester les compétences du candidat dans les domaines suivants :

- Compréhension d'un document écrit en espagnol et en français,
- Connaissances culturelles, historiques et économiques du monde hispanophone,
- Capacités de synthèse et d'appropriation personnelle d'une problématique liée au monde hispanophone.

Pour ce faire, il est nécessaire d'associer à une maîtrise solide de la langue une bonne connaissance de la sphère culturelle et économique du monde hispano-américain, de savoir retirer d'un support les concepts et les informations essentiels afin de les mettre en forme rapidement et efficacement.

III. CONSEIL AUX CANDIDATS

Les sujets sont des sujets d'actualité. Ils peuvent être d'ordre culturel, économique, politique, sociétal, etc.

Ils sont le plus souvent de caractère général et concernent le monde, l'Europe et ses relations, avec l'Espagne et/ou l'Amérique latine. Les questions abordées peuvent se rapporter à une réalité précise du monde hispanophone (un homme politique, une entreprise, un événement, les délocalisations, le tourisme, l'immigration, etc.), mais aussi aborder un sujet sous un angle bien plus général dans le cadre des relations franco-espagnoles ou franco-hispano-américaines (i.e. politiques de coopération dans le domaine de la Recherche et du Développement : forces/faiblesses, divergences/convergences, historique des relations, etc.).

Les concepteurs s'efforcent de faire en sorte que les sujets ne soient ni trop spécialisés, ni trop techniques, ni sulfureux, ni ennuyeux (même s'ils savent qu'il est impossible de contenter tout le monde !) et que le lexique soit accessible à la grande majorité des candidats qui, rappelons-le, ont **volontairement** choisi de prendre l'espagnol parmi les seize épreuves au choix proposées.

Nous conseillons aux candidats de s'entraîner pour respecter la longueur des textes qu'ils ont à produire. Trop courts ou trop longs, ils seront pénalisés. **Une synthèse de s'improvise pas à la dernière minute.**

Il est fortement déconseillé de faire de la paraphrase au lieu d'une synthèse. Une lecture (et relecture) approfondie des textes, ainsi qu'une prise de recul par rapport à leur contenu sont les conditions sine qua non pour pouvoir prétendre à réaliser de bonnes synthèses.

La synthèse à partir d'un texte en français est celle qui pose le plus de problèmes formels car il faut trouver les mots justes dans la langue cible. Ce n'est en aucun cas un exercice de thème. Néanmoins, tout candidat averti retrouve facilement la plupart des mots-clés dans le texte en espagnol puisque les deux articles traitent un aspect du même thème sous un éclairage différent.

Concernant le fond, certains candidats oublient qu'une synthèse se base sur les principes suivants :

- lire **attentivement** le document pour en faire une analyse rigoureuse,
- distinguer l'essentiel de l'accessoire,
- reproduire les mots-clés (pas de recopiage *in extenso* de passages du texte !),
- proscrire les commentaires personnels,
- respecter les consignes quant à la longueur exigée,
- supprimer les exposés introductifs du genre : *«El texto que voy a sintetizar está sacado del muy famoso periódico español... en fecha de..., y en una primera parte voy a tratar el tema de...»*.
- enchaîner logiquement les idées... Et c'est là que le bât blesse...

A ce sujet, voici une liste des enchaînements les plus courants qui peut s'avérer utile. S'il ne faut pas en abuser, il convient cependant de les connaître pour les employer correctement.

Les connecteurs logiques

Ces connecteurs sont très utiles car ils permettent de ne pas livrer pêle-mêle vos idées, mais bien au contraire de les structurer afin que l'ensemble, écrit ou oral, soit plus cohérent. Faites-en bon usage !

a) Les marqueurs déductifs

- así es que / dado que / de ahí que / de hecho / en efecto / por consiguiente / por eso / por lo tanto / porque / puesto que / pues / ya que, etc.

b) Les marqueurs énumératifs

- 1^{re} idée : ante todo / en primer lugar / para empezar / por un lado / por una parte / primeramente / primero, etc.
- 2^e idée : a continuación / además / después / en segundo lugar / por otra parte / por otro lado / segundo / también, etc.
- 3^e idée : en último lugar / finalmente / para terminar / por fin / por último / tercero, etc.

c) Les marqueurs restrictifs

- ahora bien / a no ser que (+ subjonctif) / a pesar de / aun cuando / aun si / aunque (+subjonctif = même si) / excepto / no obstante / por mucho que (+ subjonctif) / salvo / sin embargo, etc.

d) Les marqueurs adversatifs

- a diferencia de / al contrario / aunque (+ indicatif = bien que) / en cambio / en comparación con / mientras que / sino / sino que, etc.

e) Les marqueurs conclusifs

- al fin y al cabo / en conclusión / en definitiva / en resumen / en resumidas cuentas / para concluir / total, etc.

Quant à l'exercice de production libre (parfois oublié parce que le libellé se trouve au verso de la page 4 !), le jury est sensible à des prises de positions personnelles du candidat par rapport au sujet rédactionnel qui ne saurait être un plagiat des textes à synthétiser. Il convient d'éviter les banalités affligeantes, les lieux communs, le propos creux, les contrevérités.

Enfin, il est inutile de préciser que la langue doit être soignée : respect de la syntaxe, de l'orthographe, de la ponctuation, des majuscules. Une copie bien présentée, à l'écriture lisible, prédispose déjà le correcteur à émettre un avis favorable.

IV. BIBLIOGRAPHIE

Nous conseillons aux candidats de lire la presse dans les deux langues (*Le Monde, Le Point, Le nouvel Observateur, l'Express, Les Echos... El País, El Mundo, ABC, La Vanguardia, Actualidad Económica...*) et de consulter des sites Internet.

Quelques références :

- *Le thème lexico-grammatical en fiches* (Ellipses, 2007)
- *Précis de grammaire espagnole. Avec exercices et thèmes grammaticaux* (Ellipses, 2008)
- *Civilisation espagnole et hispano-américaine* (Hachette Supérieur, 2008)
- *Mémento bilingue de civilisation. Le monde hispanique contemporain* (Bréal éditions, 2009)
- *Lexique espagnol en 22 grands thèmes d'actualité* (Ellipses, 2011)

ESPAGNOL

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

L'épreuve comprend TROIS PARTIES, chacune étant notée sur 20.

S U J E T

I. SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

(150 mots ± 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

VALORES POSITIVOS PARA LOS JÓVENES

Varios sucesos dramáticos relacionados con jóvenes y adolescentes han suscitado una lógica inquietud en la opinión pública. Mientras se plantea desde muy diferentes sectores la necesidad ineludible de un pacto por la educación, la sociedad española debería reflexionar a fondo sobre los valores que la familia y la escuela transmiten a las próximas generaciones. Ante todo, es obligado analizar las causas y no dejarse llevar por el impacto emocional que provocan estos actos violentos. Conviene también mantener el equilibrio a la hora de atribuir las responsabilidades, porque los crímenes de unos pocos no deben servir para culpabilizar en bloque a todos los jóvenes. El problema reside en el mensaje que recibe un sector social lógicamente inmaduro y carente de experiencia vital. Nuestra época ha vivido una época de prosperidad sin precedentes, atenuada ahora por la grave crisis económica, acompañada de una ideología basada en el consumo hedonista y la justificación del éxito a toda costa. Es verdad que muchos jóvenes atienden también con gran generosidad las llamadas a la solidaridad y a la cooperación con los más débiles. Sin embargo, entre los menos afortunados por causa de su ambiente social o de las crisis familiares se extiende un deseo de autoafirmación a base de dinero y disfrute de la vida que degenera en algunos casos en la droga, el alcohol o incluso en las agresiones sexuales.

Se ha denunciado con frecuencia la falta de disciplina y la violencia –real o latente– en las aulas, así como una «ley del mínimo esfuerzo» que impide a los docentes mantener un nivel razonable de exigencia para los alumnos. El fracaso escolar es la manifestación más llamativa de esta crisis educativa, pero no hay que olvidar otras como la falta de motivación, el desencanto ante la vida o incluso los complejos psicológicos que provoca una deficiente integración escolar. Tampoco se reconoce siempre el mérito de los mejores, y muchas veces quienes promueven valores positivos –sean éticos, religiosos o sociales– se sienten poco apoyados y prefieren no destacar en un ambiente dominado por el espíritu gregario. Tampoco las familias cumplen con eficacia su misión básica para lograr la estabilidad emocional de los hijos.

La filosofía del «todo vale», el relativismo ético y otros fenómenos ligados con la llamada «postmodernidad» son el caldo de cultivo de muchos comportamientos que solo llegan a la opinión pública cuando se traducen en delitos violentos. Por tanto, la clave reside en transmitir desde las instancias pertinentes los mensajes adecuados, otorgando al trabajo y al esfuerzo personal el lugar que les corresponde en la formación de una personalidad madura. Los jóvenes actuales no son por sí mismos ni mejores ni peores que en otras épocas, pero se ven influidos por un ambiente hedonista en el que los mayores no siempre han sabido asimilar el salto –a veces precipitado– a una relativa prosperidad que algunos imaginan erróneamente adquirida para siempre. Esa extendida «cultura» de los derechos sin obligaciones genera consecuencias psicológicas muy negativas, ya que impulsa a los menos preparados a pensar que todo está al alcance de la mano y no hace falta trabajar para conseguirlo. Ciertos tipos de héroes violentos, jaleados por el cine y la televisión, se muestran a veces implacables hacia los débiles y transmiten así una sensación de disfrute con el sufrimiento ajeno. Pero todavía arraiga la idea de que es inútil practicar las virtudes positivas, lo que favorece una perversión psicológica que saca a relucir las peores tendencias de la condición humana. Es imprescindible corregir estos enfoques en el ambiente escolar y familiar y en los medios de comunicación. Por todo ello, la educación en valores positivos es a día de hoy una necesidad social urgente.

ABC, 02/08/2010

II. SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

(150 mots ± 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

BONHEUR ET DÉPRIME

Une étude universitaire intitulée « Bien-être et bonheur de la jeunesse espagnole » a cherché à mesurer le degré de bonheur de ces jeunes. Mille quatre cent quarante-huit jeunes de 15 à 29 ans ont été sondés. Les résultats montrent que les jeunes situent leur degré de bonheur à 5,2 sur une échelle allant de 1 à 7. Voici quelques-unes des conclusions de cette étude réalisée début 2010 par une équipe de chercheurs catalans et basques. Plus impliqués dans leur société. 92,3 % des jeunes espagnols sont d'accord avec cette phrase : « Être heureux c'est se construire en tant que personne ». Cette idée prouve que les jeunes ont rompu avec la passivité, comme le montre, par exemple, l'augmentation des engagements dans des ONG. Plus jeunes, plus heureux. L'étude montre peu de différences entre les filles et les garçons. Par contre, les 15-19 ans semblent plus heureux que leurs aînés. Ce résultat est un vrai pied de nez à l'idée largement répandue que l'adolescence serait une période tourmentée. L'indépendance ? Pas tant que ça... Les jeunes, encore chez « Papa, Maman », sont plus heureux que ceux qui vivent seuls. L'importance des valeurs, mais pas de la politique. Les jeunes croyants sont plus heureux que les athées. Et ceux qui croient en des valeurs importantes aussi. En effet, ce sont les jeunes heureux qui se sentent concernés par les droits de l'homme, la paix, la lutte contre la faim dans le monde, etc. Par contre, la politique ne fait pas partie des valeurs qui rendent plus heureux.

Leurs priorités. Au top des priorités pour accéder au bonheur, la réussite de la vie de famille, un travail intéressant et une bonne santé. Les loisirs restent importants. Les jeunes qui pratiquent beaucoup de loisirs, et de manière régulière, sont plus heureux. Viennent en tête les sorties entre amis, la lecture et écouter de la musique. En revanche, regarder la télévision et jouer sur l'ordinateur arrivent en dernière place. Plus optimistes. Les jeunes heureux sont plus optimistes, ils ont l'impression de contrôler leur vie. Ils sont aussi plus stables émotionnellement et pensent que le monde est juste. Les jeunes émigrés moins heureux. L'étude a prouvé que les jeunes émigrés sont moins heureux que les autochtones. Ils sont aussi plus matérialistes, et désirent gagner plus d'argent. Par contre, la famille et la religion sont beaucoup plus importantes pour ces jeunes venus d'ailleurs.

Le but de cette étude ? Montrer que le bonheur est utile. Les chercheurs universitaires ont voulu aussi casser le mythe qui ferait du bonheur une utopie inutile socialement. La jeunesse espagnole se porte bien : une bonne nouvelle dans le climat actuel de nos sociétés.

Quid des Français ? L'enquête mondiale, menée fin 2009 auprès de 20 000 personnes de 16 à 29 ans par la Fondation pour l'innovation politique, révèle qu'au sein de cette classe d'âge les Français sont les plus pessimistes de la planète. Ils craignent pour leur avenir et celui de la société. Redoutent la mondialisation plus que tous les autres. Se disent persuadés de ne pas obtenir un bon travail dans les années à venir. Ils sont également timorés, et se croient incapables de faire bouger la société. Un conformisme de mauvais augure dans un monde globalisé où la capacité d'adaptation, l'aptitude à l'innovation, l'esprit d'initiative sont les clefs de la survie. « Soyons réalistes, demandons l'impossible » clamaient en 1968 les étudiants du haut des barricades. Mais c'était la préhistoire. Aujourd'hui, le conformisme est de mise : 1 jeune Français sur 4 juge « important de ne pas se faire remarquer dans la vie », tandis que 1 sur 2 (54 %, record mondial !) estime que « le regard des autres est déterminant » dans ses choix professionnels. Plus sidérant encore, cette donnée : parmi tous les pays étudiés, seuls les jeunes Français considèrent que l'obéissance est une valeur plus importante à transmettre à leurs enfants que l'indépendance.

L'EXPRESS, 27/09/2010

III. PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

200 mots ± 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

¿Cuáles son, a su parecer, los «valores positivos» (éticos, religiosos, sociales) que la familia y la escuela deberían transmitir a las próximas generaciones? ¿En qué medida está usted de acuerdo con las conclusiones de las dos encuestas con respecto a los jóvenes españoles y franceses? Argumente su parecer con ejemplos precisos.

Un exemple de ce que le jury considère être une bonne copie.

I. SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

Valores positivos para los jóvenes

Durante las últimas décadas la sociedad española ha vivido un periodo de bonanza, de prosperidad. Esta época de maná ha llevado al consumismo que por desgracia ha resultado una trampa para los jóvenes que creyeron en el crecimiento económico sin fin. La crisis que azota España ha venido a acentuar la incertidumbre en el seno de una generación que creció en un ámbito familiar de mejora continuada del nivel de vida y que ha sido confrontada al deterioro de las condiciones laborales, de la pérdida de valores educativos.

La educación de los jóvenes de hoy día es sin duda alguna una de las mayores preocupaciones de la sociedad española. Por consiguiente, el Estado, la familia y los jóvenes siguen amparándose en el pacto implícito que compromete al primero en sufragar la educación y a la segunda a cargar con la manutención, alojamiento y ocio. Las consecuencias de este pacto se traducen por el retraso de la toma de responsabilidad de los jóvenes. La familia, el Estado y la sociedad deben unirse para hacer de esta generación de jóvenes desorientados, infelices, inmaduros, consumistas, hombres y mujeres que abran nuevos caminos.

(189 palabras)

II. SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

La felicidad es un tema viejo como el ser humano. El surgimiento de ese tema no es ajeno al trepidante desarrollo económico surgido a partir de los años 50 y, sobre todo, a la aparición del estado de bienestar que puso bajo los focos el incremento de la calidad de vida.

Desde entonces, a la hora de hacer medidas se ha tomado en cuenta únicamente la calidad de vida a través la renta per cápita, el empleo, la longevidad o la educación, pero ello no es suficiente si no se tomar en cuenta la medida «felicidad», porque de poco sirve que las personas sean más ricas si no son también más felices.

El estudio realizado por las universidades del País Vasco y de Barcelona es rompedor y amenaza el «mito» sobre la felicidad, y amenaza el tópico que la felicidad incrementa el hedonismo y el egoísmo de la juventud y la suposición de que la felicidad es un lujo burgués carente de utilidad y de beneficios sociales.

(167 palabras)

III. PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

Los jóvenes de hoy día carecen de ilusión. Esta falta de ilusión podría interpretarse no tanto por los efectos de la crisis como por el cambio cultural producido anteriormente. Es cierto que el modelo de vocación que implicaba un proyecto vital de futuro y un destino final conocido con el esfuerzo ha desaparecido. La pregunta que nos hacían nuestros abuelos cuando éramos pequeños: ¿qué vas a ser de mayor? Hoy día para los niños y jóvenes esta pregunta ni tiene sentido y menos aún respuesta.

La incertidumbre tanto para los jóvenes españoles como franceses aparece en el trabajo y en la pareja y no tienen muy claro que la dedicación, el compromiso, los estudios o los diplomas vayan a tener su correspondiente laboral y social. Es difícil augurar con qué se sustituirá la ecuación formación- trabajo- estabilidad, y está claro que la educación en la cultura del esfuerzo toca a su fin.

Sin embargo, a mi parecer, están apareciendo nuevas formas de relaciones personales, de búsqueda de una mayor solidaridad y espiritualidad: algo se mueve en las entretelas de esta generación de jóvenes. ¿Podríamos decir que los jóvenes de hoy marcan la búsqueda de un nuevo modelo de sociedad? ¿Y si esta juventud acomodada y refractaria fuera la designada a abrir nuevos caminos?

(213 palabras)

Algunas aclaraciones semánticas:

El consumismo puede referirse tanto a la acumulación, compra o consumo de bienes y servicios considerados no esenciales, como al sistema político y económico que promueve la adquisición competitiva de riqueza como signo de status y prestigio dentro de un grupo social. El consumo puede referirse a la compra o uso de un producto, especialmente alimentos y bebidas, para satisfacer necesidades o gustos o también el uso, disfrute o servicio que se obtiene de un producto o de una cosa no material. Consumerismo, hace referencia a la soberanía del consumidor respecto a la oferta y es utilizado por agentes sociales en contacto con la defensa de los intereses de consumidores y usuarios, como las organizaciones de consumidores. Se expresa en los criterios que usan las personas para adquirir bienes o servicios conscientemente.

GESTION

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi un enseignement de gestion dans le cadre d'une formation en Licence 2, BTS ou Dut.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Tester la compréhension des principes de base de la comptabilité générale, analytique et du contrôle de gestion, la capacité de réflexion de l'étudiant et non sa connaissance de techniques très pointues.

PROGRAMME

- Les documents du système comptable.
- Analyse des coûts :
 - utilisation des coûts de revient (coûts complets, variables, directs),
 - coûts marginaux,
 - coûts préétablis.
- Analyse de rentabilité :
 - exploitation du seuil de rentabilité,
 - marges et contributions.
- Notion de base d'organisation.
- Principes de conception d'un système d'information.

CONSEILS DE PRÉPARATION

- Revoir ses cours de 1^{er} cycle en comptabilité générale, comptabilité analytique et contrôle de gestion.
- Bien comprendre les principes de base de ces matières.
- Faire des exercices simples et les annales du concours en temps limité.
- Bien lire les énoncés.
- Réfléchir à l'intérêt des différentes techniques étudiées.

BIBLIOGRAPHIE

- G. Enselme, *Comptabilité financière de l'entreprise*, éd. Litec.
- C. Raullet, *Comptabilité analytique et contrôle de gestion*, éd. Dunod.
- M. Lebas, *Comptabilité analytique de gestion*, éd. Nathan.
- T. Cuyaubere, J. Muller, *Contrôle de gestion : la comptabilité analytique*, t. 1 éd. La Villeguerin, 1997.

GESTION

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

S U J E T

PROBLÈME

(environ 17,5 points)

Monsieur Leausoi et monsieur Varé sont de jeunes amis nés à Morlaix en Bretagne. Ils viennent de terminer leurs études. Monsieur Leausoi est diplômé d'une école d'hôtellerie restauration réputée. Monsieur Varé a une double compétence, il a d'abord fait des études de pâtisserie et a obtenu son diplôme avec une mention pour la spécialité « Galettes et gâteaux secs ». Il a ensuite suivi une formation de gestion commerciale ayant déjà à l'esprit qu'un jour il gèrerait son entreprise. Ayant quelques difficultés à trouver un premier emploi, ils se demandent alors si la solution pour se lancer dans la vie active et le monde du travail ne serait pas la voie de la création d'entreprise.

Après réflexion, ils pensent à la création d'un restaurant. Afin de rester dans leur région natale si jolie, ils décident de créer un restaurant gastronomique haut de gamme spécialisé dans les recettes bretonnes. Monsieur Varé sera responsable de la pâtisserie, du travail administratif et de l'accueil des clients. Son ami sera en cuisine, responsable des menus. Ils choisissent donc la constitution d'une SARL avec deux associés. Chacun des deux associés apportera le même capital, et aura donc 50 % des parts sociales. Un fonds de commerce existant et relativement bon marché sera racheté.

Lors des premiers contacts à la Chambre de commerce et d'industrie, le responsable chargé d'aider les créateurs d'entreprises leur fait part de ses craintes quant à la viabilité d'un tel projet. Il leur demande donc d'étudier avec soin et précision leur dossier. Il affirme qu'il faudra qu'ils constituent un « plan d'affaires » (« business plan ») qui devra comporter au minimum, les comptes de résultat prévisionnels, les bilans prévisionnels et le plan de financement sur trois ans. A ces données chiffrées il faudra joindre également des données techniques sur le mode de fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'une étude de marché.

Les deux créateurs ne sont cependant pas découragés et entreprennent leurs recherches. Ils évaluent donc toutes les charges qu'ils rencontreront et ils recensent tous les investissements nécessaires. Le prix hors taxe facturé par couvert servi aux clients s'élèvera en moyenne à 30 €. Le coût variable par couvert correspondant aux ingrédients et aux boissons s'élèvera en moyenne à 15,1 €. Mensuellement, l'entreprise supportera des charges fixes de 11 630 €, salaires, dotations aux

amortissements, services divers..... Le restaurant sera ouvert 6 jours par semaine donc en moyenne 26 jours par mois.

Monsieur Varé a établi une ébauche de plan de financement (voir annexe 1), où il a recensé les ressources et les besoins à la création de l'entreprise. Les termes utilisés ne sont pas toujours parfaits, mais il n'a oublié aucun besoin et les montants estimés sont corrects.

Cependant, après un mois de recherches, quelques questions restent en suspens.

Que doivent comporter un bilan et un compte de résultat ?

Quel capital doivent-ils apporter ?

Faut-il investir dans l'acquisition d'un matériel informatique ou procéder à une location avec option d'achat (crédit bail) ?

Dans ce restaurant il est hors de question de mettre des nappes et des serviettes en papier. Pour le nettoyage de ces nappes et serviettes en tissu, est-il intéressant de sous-traiter le travail ?

Le projet est-il viable ? Quel est le seuil de rentabilité ? Combien de jours de vacances pourront-ils s'accorder ?

1^{re} partie

Afin d'aider messieurs Leausoi et Varé dans leur projet, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ? Vous définirez avec précision ces deux termes.
2. En vous basant sur l'annexe 1, déterminez la somme que chacun des deux associés devra apporter à la création pour équilibrer le plan de financement. Auparavant vous aurez signalé la grossière erreur commise par monsieur Varé dans cette ébauche de plan de financement.
3. Quelles différences rencontre-t-on au niveau du bilan et du compte de résultat selon que l'entreprise loue en crédit-bail ou achète le matériel informatique ? Quels postes rencontre-t-on dans les deux cas au bilan et au compte de résultat ? On supposera que pour l'investissement aucun emprunt ne serait nécessaire.
4. Après quelques recherches, les deux associés ont trouvé une entreprise qui pourrait se charger du lavage des nappes et des serviettes. Le coût serait de 4,5 € le kilo de linge lavé, l'entreprise viendrait chercher le linge au restaurant et le restituerait lavé. Si le restaurant effectue lui-même ce lavage il faudra rémunérer une personne quelques heures par mois, il faudra investir dans un matériel et consommer de l'eau et de la lessive. Le coût fixe s'élèverait alors à 300 € par mois et le coût de l'eau et de la lessive serait de 0,15 € par kilo de linge lavé. Combien de kilos de linge au minimum le restaurant doit-il laver chaque mois pour que le lavage par le restaurant soit intéressant ?
5. Quel est le seuil de rentabilité en nombre de couverts par jour ?

6. Les épouses des deux associés qui travaillent à la mairie pourraient occasionnellement aider leur conjoint, mais elles ne souhaitent pas que le restaurant soit ouvert toute l'année six jours par semaine. Elles désirent absolument prendre quelques vacances et, pendant la saison creuse, fermer deux jours par semaine. Après calculs, cela reviendrait à supprimer par rapport à la première hypothèse (de la question précédente) 36 jours d'ouverture par an. N'osant pas contrarier leur épouse, les deux associés acceptent cette fermeture de 36 jours par an en plus de la journée hebdomadaire de repos.

Compte tenu de ces nouvelles données quel est le seuil de rentabilité en nombre de couverts par jour ?

Que pensez-vous de ce nouveau seuil de rentabilité ? Les associés ont-ils eu raison d'accepter les exigences de leur épouse ?

7. En annexe 2 se trouve le bilan prévisionnel établi par monsieur Varé. Les montants ne sont pas encore inscrits, car monsieur Varé se demande si la structure de ce bilan est correcte. Indiquer quelles erreurs ont été commises dans l'élaboration de ce bilan prévisionnel.

2^e partie

La première année d'activité se passe relativement bien malgré un démarrage difficile, et l'entreprise dégage un bénéfice en fin d'exercice comptable. Les données analytiques sont les suivantes :

Chiffre d'affaires	250 000 €
Charges fixes	128 000 €
Charges variables	120 000 €

Cependant monsieur Leausoi n'est pas complètement satisfait car il s'était fixé un objectif de résultat de 10 000 €.

Pour la deuxième année un projet de diversification est envisagé. Ce projet serait la création de deux nouvelles activités accessoires. Elles pourraient donner une certaine image haut de gamme à l'entreprise. On parlerait du restaurant dans les revues et magazines, cela ne pourrait que profiter à l'entreprise et fidéliser la clientèle.

La première activité serait la vente de coffrets cadeaux haut de gamme renfermant certaines spécialités artisanales et gastronomiques de Bretagne, notamment des galettes au beurre et autres gâteaux secs préparés par monsieur Varé. Ce dernier se sent donc très impliqué dans cette nouvelle activité.

La seconde activité serait la vente de livres de cuisine. En effet monsieur Leausoi a depuis quelque temps rédigé des recettes de cuisine. Il a même proposé un manuscrit à une maison d'édition spécialisée dans les livres de cuisine qui a accepté de les éditer. Monsieur Leausoi en est très fier et il souhaiterait évidemment que cette activité génère des bénéfices.

Un petit local sera créé à côté du restaurant pour la vente des coffrets cadeaux et des livres de cuisine. Il faudra acheter quelques rayonnages et un matériel. Le local, les aménagements et les petits matériels seront immobilisés au bilan et le coût correspondant aux amortissements s'élèvera chaque année à 7 200 €. Les autres charges fixes liées à ces deux nouvelles activités s'élèveraient mensuellement à 1 400 €.

Monsieur Varé a constitué un tableau de résultat prévisionnel afin d'apprécier la rentabilité des deux nouvelles activités. Ce tableau est fourni en annexe 3.

Lors d'une réunion informelle entre les deux associés, monsieur Varé présente son tableau de résultat prévisionnel à son collègue. Il lui fait remarquer que c'est son activité de coffrets cadeaux qui est rentable mais pas celle des livres de cuisine qui entraîne une perte de 500€. L'ambiance se détériore alors très vite, monsieur Leausoi reprochant à son collègue de tricher sur les calculs profitant de son incompétence en calculs de coûts. Il lui reproche ensuite de sous estimer les ventes de livres et que de toute façon « il n'a jamais confiance en ce qu'il fait et décide... ».

Questions

8. Quel chiffre d'affaires le restaurant aurait-il dû réaliser la première année pour obtenir le résultat souhaité par monsieur Leausoi de 10 000 € ?

9. Vous devez aider monsieur Leausoi et monsieur Varé à se réconcilier afin qu'ils continuent à travailler ensemble.

- Vérifier les calculs de répartition des charges indirectes faits par monsieur Varé.
- Montrer que si monsieur Varé avait réparti les charges indirectes en fonction des chiffres d'affaires, les résultats auraient été complètement différents.
- Expliquer pourquoi la répartition en fonction des quantités vendues défavorise l'activité « livres de cuisine ».
- Expliquer pourquoi la répartition des charges indirectes n'est pas nécessaire pour juger de la pertinence du projet de diversification.

Mettre en équation le seuil de rentabilité de ce projet en fonction des quantités de coffrets et de livres vendus.

A N N E X E 1

Besoin de financement à la création nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise

Achat du fonds de commerce	200 000 €
Investissements	110 000 €
Fournitures diverses	8 000 €
Frais d'établissement	10 000 €
Stock de vins	30 000 €
Trésorerie minimum nécessaire aux achats courants	12 000 €

Ressources à la création

Emprunt bancaire	180 000 €
Autofinancement, c'est-à-dire résultat bénéficiaire	10 000 €
Capital	?

ANNEXE 2

Bilan prévisionnel après une année d'activité

ACTIF		PASSIF	
Actif circulant	Valeurs brutes	Capitaux propres	
Stocks Créances clients Banque Caisse Provisions constituées		Capital Résultat Emprunt	
Actif immobilisé		Autres dettes	
Fonds de commerce Matériel Mobilier		Fournisseurs Dettes fiscales et sociales	
Totaux		Totaux	

ANNEXE 3

Prévisions annuelles

	Coffrets Cadeaux	Livres de cuisine
Chiffre d'affaires	1000 unités à 80 € = 80 000 €	500 unités à 42 € = 21 000 €
Charges directes (1)	1000 unités à 45 € = 45 000 €	500 unités à 27 € = 13 500 €
Marge sur coût direct	1000 unités à 35 € = 35 000 €	500 unités à 15 € = 7 500 €
Charges indirectes (2)	16 000 €	8 000 €
Résultats	19 000 €	-500 €

- (1) Les charges directes correspondent au coût d'achat des marchandises vendues, elles sont donc également variables.
 (2) Les charges indirectes (qui sont fixes) ont été réparties en fonction des quantités de coffrets et de livres vendues.

Question de réflexion (environ 2,5 points)

D'après le Plan comptable général et le Code de commerce, les entreprises doivent éditer chaque année des documents comptables. Elles doivent tenir des livres comptables... La comptabilité est donc une obligation pour les entreprises. Par contre, aucun texte n'oblige les entreprises à mettre en place des systèmes de calcul de coûts.

Quel peut être l'intérêt pour une entreprise de mettre en place un système de calcul de coûts (coûts complets ou coûts partiels) ?

Problème

1/ Le bilan : C'est une représentation à un instant donné, des ressources et des emplois dont dispose une entité comptable. Cette représentation se fait sous la forme d'une égalité qui traduit l'équilibre des emplois et ressources et décrit le patrimoine de l'entreprise avec ses biens et ses dettes, ses éléments d'actif et de passif.

Le compte de résultat : Art 130-3 du PCG. « Le compte de résultat récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou d'encaissement... Le solde des charges et des produits constitue le bénéfice ou la perte de l'exercice ».

Les charges sont inscrites au débit et les produits au crédit du compte de résultat, le solde créditeur correspond à un bénéfice, et un solde débiteur correspond à une perte.

2/ Ebauche de plan de financement

L'erreur commise est de mettre le résultat en ressource à la création de l'entreprise. A la création il ne peut pas y avoir de bénéfice !

Sans le résultat les ressources s'élèvent à 180 000 €

Les besoins s'élèvent à 370 000 €

Il manque donc 190 000 € de ressources, chaque associé devra donc apporter 95 000 € en capital.

3/ Différences entre crédit-bail et acquisition.

	Crédit-bail	Acquisition
Au compte de résultat	Une charge externe, c'est à dire un service, une location correspondant aux douze mois de loyer	Chaque année une charge, une dotation aux amortissements, un tableau d'amortissement devra être fait.
Au bilan	Souvent une immobilisation financière, un dépôt de garantie (une caution)	L'immobilisation à l'actif avec dans les 3 colonnes; la valeur brute, la somme des amortissements et la valeur nette.

4/ Soit x le nombre de kilos de linge à laver chaque mois

Coût avec la sous-traitance : $4,5x$

Coût du lavage au restaurant : $300 + 0,15x$

$$4,5x > 300 + 0,15x \text{ si } x > 68,96$$

Si le restaurant a moins de 69 kilos de linge à laver chaque mois il est intéressant de sous-traiter ce travail. Avec 26 jours d'ouverture par mois cela fait $68,96 / 26 = 2,65$ kilos par jour. Il est fort probable et souhaitable pour le restaurant qu'il atteigne ce poids de 2,65 kilos, donc la sous-traitance ne paraît pas intéressante.

5/ Calcul du seuil de rentabilité

Soit X le nombre de couverts par jour

Chiffre d'affaires mensuel	$26 * 30 * X = 780 X$
Charges variables	$26 * 15,1 * X = 392,6 X$
Marge sur coût variable	387,4 X
Charges fixes	11630
Résultat	$387,4 X - 11630$

$$R = 0 \text{ si } X = 11\,630 / 387,4$$

$$X = 30,02$$

Il faut donc faire 30 couverts par jour pour atteindre le seuil de rentabilité.

Autre raisonnement Soit x le nombre de couverts par mois

$$(30 - 15,10) x - 11\,630 = 0$$

$$X = 780$$

$$780 / 26 = 30 \text{ couverts par jour}$$

6/ Calcul du nombre de jours d'ouverture par an.

$$(52 * 6) - 36 = 276 \text{ jours}$$

Soit X le nombre de couverts par jour

CA annuel	$276 * 30 * X$
CV	$276 * 15,1 * X$
MSCV	$276 * 14,9 * X$
CF	$11630 * 12 = 139\,560$
Résultat	$4112,40 X - 139\,560$

$$R = 0 \text{ si } X = 33,93$$

Il faut donc maintenant faire 34 couverts chaque jour pour atteindre le seuil de rentabilité, cela fait quatre couverts de plus par jour, cela peut paraître beaucoup. Cependant il faut se méfier de ces seuils de rentabilité qui ne sont que des moyennes. La restauration en Bretagne est une activité saisonnière et sur la semaine, la fréquentation est très irrégulière avec un pic de fréquentation le week-end. En pleine période estivale, le restaurant ne fermera pas et il sera relativement facile d'atteindre peut être 50 couverts journaliers. Par contre en hiver la fermeture du restaurant deux jours par semaine ne réduira que très peu le chiffre d'affaires. Si les jours de fermeture sont donc bien choisis les exigences des épouses des associés ne devraient pas remettre en cause la rentabilité du restaurant.

7/ Plusieurs erreurs ou omissions se trouvent dans ce bilan

- A l'actif les deux parties ont été inversées, en haut de l'actif se trouve l'actif immobilisé et dans la partie inférieure se trouve l'actif circulant.
- Les provisions ne sont pas un poste d'actif mais un poste de passif.
- A l'actif il doit y avoir trois colonnes car les immobilisations, le matériel et le mobilier doivent être amortis. Dans la première colonne à gauche se trouvent les valeurs brutes, dans la deuxième colonne sont portés les montants totaux des amortissements, ainsi que les dépréciations et dans la dernière colonne à droite figurent les valeurs nettes.
- Le poste « Emprunt » ne se trouve pas dans les capitaux propres mais dans les autres dettes.

8/ Les données analytiques de l'énoncé sont les suivantes

CA	250 000
CV	120 000
MSCV	130 000
CF	128 000
R	2 000

Le taux de marge sur coût variable est de $130\,000 / 250\,000 = 0,52$

Donc $R = 0,52 \text{ CA} - 128\,000$

$R = 10\,000$ si $\text{CA} = 138\,000 / 0,52 = 265\,384,61 \text{ €}$

9/ - Vérification des calculs de monsieur Varé

Charges fixes totales = $7\,200 + (1\,400 * 12) = 24\,000 \text{ €}$

Donc Charges indirectes	24 000
Unité d'œuvre	Quantités vendues
Nombre d'unités d'œuvre	1 500
Coût d'une unité d'œuvre	16

Donc on affecte $16 * 1\,000 = 16\,000 \text{ €}$ aux coffrets et $16 * 500 = 8\,000 \text{ €}$ aux livres

Les calculs sont donc justes.

- Calcul de la répartition en prenant comme unité d'œuvre le chiffre d'affaires.

Charges indirectes	24 000
Unité d'œuvre	Chiffre d'affaires
Nombre d'unité d'œuvre	101 000
Coût de l'unité d'œuvre (pour 1 € de CA)	0,2376...

Donc on affectera $0,2376 * 80\,000 = 19\,010 \text{ €}$ de charges indirectes aux coffrets, et

$0,2376 * 21\,000 = 4\,990 \text{ €}$ de charges indirectes aux livres.

Les résultats auraient alors été les suivants

Coffrets cadeau : $35\,000 - 19\,010 = 15\,990 \text{ €}$

Livres de cuisine : $7\,500 - 4\,990 = 2\,510 \text{ €}$

On peut évidemment remarquer que le résultat total n'aurait pas changé. Cependant monsieur Leausoi peut être réconforté car « son activité » dégagerait des bénéfices !

- Pourquoi la répartition en fonction des quantités défavorise les livres de cuisine ?

Lorsque les charges indirectes sont réparties en fonction des quantités, cela signifie que l'on impute à chaque produit fini quel que soit son prix la même charge indirecte. Un produit vendu cher absorbera facilement cette charge indirecte, par contre un produit bon marché aura du mal à l'absorber, donc une telle répartition défavorise toujours le produit « bas de gamme » dans une entreprise.

Ici on affecte 16 € de charges indirectes sur chaque produit, un coffret ou un livre et les coffrets sont vendus presque deux fois plus cher que les livres, (voir calculs ci-dessus).

La charge indirecte représente $16/80 = 20\%$ du prix de vente des coffrets alors que cela représente $16/42 = 38\%$ du prix de vente des livres.

Ce phénomène est évidemment supprimé lorsqu'on répartit en fonction du chiffre d'affaires.

- Synthèse

Comme on vient de le constater le choix de la clé de répartition des charges indirectes influe sur le résultat de chaque activité. Cette répartition comporte toujours une part d'arbitraire et même si certaines clés sont meilleures que d'autres, aucune clé n'est idéale et juste.

Mais est-il bien nécessaire de répartir les charges indirectes ? L'essentiel est que cette diversification soit rentable dans sa globalité, que le résultat soit positif. Il faut donc que la somme des marges sur coûts directs des deux activités soit supérieure aux charges indirectes induites par le projet. Il est souhaitable également que chaque activité couvre ses charges directes (marge sur coût directe positive). C'est le cas ici, donc le projet est rentable et les deux activités sont intéressantes. Pour juger de l'importance relative de chacune des deux activités il serait possible de calculer un taux de couverture des charges indirectes pour chaque activité.

Equation du seuil de rentabilité

Comme les charges directes sont variables et que les charges indirectes sont fixes on peut présenter le tableau suivant.

	Coffrets cadeau	Livres de cuisine	Totaux
CA	80 000	21 000	
CV	45 000	13 500	
MSCV	35 000	7 500	42 500
Taux de MSCV	43,75 %	35,71 %	
Charges fixes			24 000
Résultat			18 500

Donc l'équation du seuil de rentabilité sera la suivante :
 $0,4375 \text{ CA coffrets} + 0,3571 \text{ CA livres} - 24\,000 = 0$, il y a une infinité de solutions.

Question de réflexion

Quelques idées non exhaustives

- Mettre en place un système de calcul de coûts peut permettre d'analyser le résultat de la comptabilité d'une entreprise. En effet le compte de résultat d'une entreprise donne un résultat global qui ne permet pas de savoir si tous les produits ou toutes les activités sont rentables. Par le calcul de résultats ou de marges sur les différents produits l'entreprise pourra apprécier la rentabilité des différentes activités et prendre des décisions, par exemple supprimer ou développer une activité.
- D'après le plan comptable les stocks au bilan doivent être valorisés au coût d'achat pour les marchandises et les matières premières et au coût de production pour les stocks de produits finis. Il peut donc être utile de mettre en place un système de calcul de coûts pour valoriser les stocks du bilan.
- Les systèmes de calcul de coûts sont très souvent **des outils d'aide à la décision**.
 - Grâce aux calculs de coûts variables l'entreprise pourra prendre de nombreuses décisions, par exemple décider d'une création d'entreprise ou du lancement d'un nouveau produit après avoir calculer le seuil de rentabilité. Elle pourra décider de sous-traiter ou pas une activité en mettant en équation les coûts respectifs. (voir problème précédent)....
 - Un calcul pertinent de coûts de revient complets des différents produits peut permettre de fixer des prix de vente pour dégager un résultat bénéficiaire.
 - Un calcul de coûts spécifiques permettra de repérer les activités ou produits qui ne couvrent pas leurs propres charges et ne contribuent donc pas à la couverture des charges fixes indirectes. L'entreprise pourra alors prendre des décisions concernant ces produits apparemment non rentables.....

GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

S U J E T

WEOLE ENERGY

Présentation de la société

Le numéro 1 du petit éolien

Créée en 2007, la société Weole Energy, au capital social de 131,054 euros, est le principal acteur du petit éolien sur le marché français aussi bien en termes qualitatif que quantitatif. Weole Energy propose une large gamme d'éoliennes pour particuliers, entreprises, exploitants agricoles et collectivités territoriales. La société couvre l'ensemble du territoire métropolitain avec des responsables commerciaux et des équipes techniques dans chaque département. Le siège social est situé à Paris et la société est actuellement dirigée par M. Galligo. Elle emploie aujourd'hui 18 personnes.

Des actionnaires de référence

Afin d'accélérer son développement et permettre un essor rapide du petit éolien en France, deux actionnaires de premier plan ont investi massivement dans Weole Energy :

- Credit Agricole Private Equity: la banque des énergies renouvelables.
- Direct Energie : Le 1^{er} concurrent d'EDF, 2^e opérateur d'électricité en France.

Accord exclusif Direct Energie

Les clients de Weole Energy sont les seuls à bénéficier d'un contrat de vente du surplus d'électricité à un opérateur national au même tarif que le grand éolien. Il existe plusieurs façons de raccorder son éolienne. La plus performante et la plus écologique est de brancher son éolienne directement sur le réseau électrique national. Pour cela il y a 3 conditions :

- être raccordé au réseau électrique français,
- posséder un matériel compatible avec les normes françaises,
- avoir un contrat avec un opérateur d'électricité qui achète le surplus de production éolien.

Weole Energy fournit des solutions éoliennes complètes **aux normes DIN-VDE 0126** certifiées conformes par l'ERDF. Depuis juillet 2007, EDF ne rachète plus l'électricité des petites éoliennes (sauf en ZDE, ce qui est très rare). C'est pour cette raison que **Weole Energy et Direct Energie ont signé un partenariat unique en France**, pour permettre à tous ceux qui le souhaitent de revendre leur surplus de production éolienne sur le réseau électrique.

Weole Energy s'occupe de tout :

- Weole Energy installe l'éolienne et la connecte sur le réseau.
- Le gestionnaire du réseau installe un second compteur pour mesurer la production.

Une fois l'installation en fonction :

- L'éolienne va produire de l'électricité que l'on consomme en priorité.
- Si la production est supérieure à la consommation, le surplus d'électricité est revendu à Direct Energie.
- Si la consommation est supérieure à la production, on achète le complément à un opérateur.
- Chaque année Direct Energie paye le total de l'énergie envoyée vers le réseau.

Les éoliennes Weole Energy

Weole Energy propose trois gammes de produits adaptés aux besoins des consommateurs. Elle fait fabriquer ses éoliennes en Asie, les onduleurs viennent d'Allemagne et les mâts de France.

La gamme Weole Horizon

Faciles à installer et entretenir, elles sont parfaitement adaptées aux zones dégagées et aux vents variables. Produits robustes et à la durée de vie accrue, les éoliennes de la gamme Horizon garantissent un rapport prix/production optimal.

La gamme Weole Vision

Les éoliennes à axe vertical de Weole Energy intègrent la technologie Darrieus hélicoïdale. Spécialement conçues pour les installations périurbaines, ces produits esthétiques et modernes sont particulièrement adaptés aux zones où les vents sont très tourbillonnants.

La gamme Weole Grands Vents

Ces éoliennes sont spécialement conçues pour les vents extrêmes. Produits très haut de gamme et particulièrement robustes, les éoliennes de la gamme Grands Vents nécessitent très peu de maintenance.

Le petit éolien accessible à tous : le mot du président Michel Galligo

« Chez Weole Energy, nous sommes convaincus que les énergies renouvelables feront partie intégrante de notre quotidien du XXI^e siècle. C'est pour cela que nous souhaitons mettre les éoliennes à la disposition du plus grand nombre ; des éoliennes performantes, esthétiques, silencieuses et faciles à installer. »

Quelques chiffres

	2008	2009	2010
Evolution du chiffre d'affaires	315 872 €	1 451 000 €	4 327 500 €
Nombre d'éoliennes installées	155	460	1 355

Le développement de Weole Energy : des partenaires distributeurs

Pour répondre à la demande croissante des particuliers et des entreprises pour les énergies renouvelables de proximité, Weole Energy a signé début 2010 des contrats de partenariats avec une trentaine de distributeurs à travers toute la France, soit :

- Des points de vente spécialisés dans le BTP, les énergies renouvelables, le chauffage, la climatisation,
- Des artisans ou indépendants évoluant dans des secteurs techniques, comme l'électricité, le génie civil.

Les partenaires distributeurs s'engagent à :

- Acquérir le savoir-faire de Weole Energy sur le métier du petit éolien, en termes techniques et logistiques,
- A garantir un niveau de service et de satisfaction optimal aux clients finaux,
- A se préparer à la vente de ses solutions notamment auprès des particuliers.

Weole Energy pense pouvoir poursuivre l'augmentation de son chiffre d'affaires en 2011 dont la moitié serait réalisée grâce aux distributeurs.

Travail demandé

Weole Energy souhaite dynamiser son activité en direction des partenaires distributeurs et fait appel à vos compétences pour la guider dans ce sens. Vous disposez en annexes d'articles de presse ainsi que d'éléments concernant le marché de l'éolien.

- 1/ Etablissez un diagnostic interne et externe de la situation de Weole Energy sur le marché de l'éolien en intégrant les données qualitatives et quantitatives que vous jugerez pertinentes.
- 2/ A partir de ce diagnostic, élaborez un plan d'action commercial en direction des distributeurs potentiels que vous déclinez à travers les points suivants :
 - Définissez les objectifs quantitatifs et qualitatifs qu'ils devront atteindre,
 - Proposez des actions commerciales pertinentes pour les faire adhérer au réseau,
 - Prévoyez des indicateurs de mesure de ces actions commerciales.
- 3/ Dans le cadre de la relance de l'activité via les distributeurs, des outils commerciaux sont à concevoir afin d'améliorer la performance des vendeurs novices en éolien. Elaborez à cet effet :
 - Un plan de découverte à destination des particuliers désireux de s'équiper en petit éolien,
 - Un argumentaire de vente permettant de les convaincre des atouts du petit éolien.

ANNEXE 1

GRENELLE 2 : LE PETIT ÉOLIEN N'EST PAS MORT

Le 11 mai 2010, l'Assemblée nationale a adopté le projet de loi Grenelle 2. Ce projet de loi intègre plusieurs dispositions touchant l'éolien et principalement le grand éolien. Mais alors que les conditions d'installation sont fortement durcies pour le grand éolien, un amendement permet de différencier le petit éolien du grand éolien. Weole Energy, qui détient près de 50 % des parts de marché du petit éolien en France, rappelle également à cette occasion que :

- Contrairement au grand éolien, la nouvelle loi ne change en rien les modalités et contraintes d'installation des petites éoliennes : pour les mats de moins de 12 mètres, aucune contrainte d'urbanisme (permis de construire ou demande de travaux) ne s'applique (à l'exception des dispositions locales d'urbanisme)
- Grâce au partenariat avec Direct Energie, les clients de Weole Energy bénéficient d'une offre d'achat de l'électricité de leur éolienne à un tarif préférentiel, et ce sur tout le territoire, quand cette possibilité est restreinte aux seules ZDE (Zone de Développement de l'Eolien) pour le fournisseur historique.

En réaction aux freins mis au grand éolien, de nombreux particuliers et entreprises décident d'agir en installant directement une petite éolienne dans leur jardin ou devant leur site. En France, 400 000 requêtes Google par mois concernent l'éolien (petit ou grand), et, preuve supplémentaire du dynamisme de ce marché, le site web de Weole Energy reçoit aujourd'hui près de 30 000 visiteurs.

ANNEXE 2

LE PETIT ÉOLIEN, UN MARCHÉ QUI EXPLOSE EN FRANCE ET WEOLE EN PROFITE

Publié par GreenUnivers • mercredi 26 novembre 2008

Tout comme les panneaux solaires pour les particuliers (quoique à moindre échelle), les petites éoliennes à planter sur le toit de sa maison ont la cote, à tel point que leur nombre, inférieur à 1.000 cette année en France, devrait quadrupler en 2009. Et comme pour le solaire, la France sort des années 70, où panneaux et éoliennes personnelles étaient l'apanage de fermes isolées – dont celles du Larzac – et de militants passionnés.

Un virage qui donne des ailes à la jeune société Weole Energy, née l'an dernier, l'un des trois principaux groupes français de ce secteur, avec le leader France Eoliennes et Joliet.

Weole vient de lever cette semaine 2 millions d'euros, et table sur des ventes multipliées par six ou sept l'an prochain : d'environ 150 éoliennes en 2008, elles devraient atteindre 600 en 2009, a déclaré à GreenUnivers son président, Michel Gal-

ligo. « Nous avons 10 % du marché, nous allons doubler notre part cette année ». La France ne fait que suivre une vogue internationale du mini-éolien, notamment aux Etats-Unis, où elle gagne même les villes où pourtant le vent ne passe guère.

Créé il y a un an, sur fonds propres de 85 000 euros, Weole Energy a obtenu 1 million auprès de Crédit Agricole Private Equity, via son FCPR Capenergie, et 1 million de la compagnie d'électricité privée Direct Energie. Weole Energy fournit des éoliennes d'une capacité de 1 à 50 kilowatts – donc pas les micro-éoliennes de 200 ou 300 watts, celles que l'on met sur un mât de voilier ou sur un mobile-home.

« Pour alimenter une maison de 4 personnes, il faut une éolienne de 5 KW environ. Elle produira 8 000 kilowatts-heure par an, de quoi fournir 50 à 100 % de l'énergie de la maison », explique Michel Galligo. « Une telle éolienne a généralement un diamètre de 6,4 mètres, sur un mât de 12 mètres (la limite maximale en France pour se passer d'un permis de construire). Il faut un jardin ou un terrain d'au moins 500 m² et généralement, on la place à une quinzaine de mètres de la maison. Elle sera pratiquement inaudible de l'intérieur », selon lui. Certains utilisateurs installent des batteries, pour disposer d'électricité quand il n'y a pas de vent.

Il en coûte aux particuliers autour de 20 000 euros (comme une installation solaire, en gros, mais cela produit davantage d'énergie, car la maison peut être complètement autonome). Et il faut déduire de ce coût les crédits d'impôts, qui vont jusqu'à 8 000 euros. Depuis juillet 2007, EDF n'a plus l'obligation de racheter l'électricité des petites éoliennes à un tarif subventionné, l'obligation ne concerne que l'électricité issue des grands parcs éoliens.

« Ce n'est pas un placement financier comme l'est le solaire, c'est une autre démarche. Vous consommez vraiment l'électricité que vous produisez », dit-il.

Le marché du petit éolien suit le boom du grand éolien qui, malgré les critiques, a doublé en 2007 et devrait atteindre en France, selon l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), plus de 2 milliards d'euros en 2012.

ANNEXE 3

RÈGLEMENTATIONS APPLICABLES AU PETIT ÉOLIEN

Permis de construire

- Pour une éolienne dont les parties fixes (mât et nacelle) ne dépassent pas 12 m de hauteur, il n'y a pas besoin de permis de construire ou de demande de travaux :

« Sont dispensées de toute formalité au titre du présent code, en raison de leur nature ou de leur très faible importance, sauf lorsqu'ils sont implantés dans un secteur sauvegardé dont le périmètre a été délimité ou dans un site classé... :

...Les éoliennes dont la hauteur du mât et de la nacelle au-dessus du sol est inférieure à douze mètres » (code de l'urbanisme art R421-2).

Installation sur le terrain

- Il est obligatoire que les pâles ne dépassent pas la limite de propriété. Il est en général nécessaire de placer l'éolienne à un minimum de 3 m du terrain voisin.
- Il n'y a pas de règles concernant la distance de l'éolienne par rapport aux bâtiments. Concernant un modèle à axe horizontal, il est toutefois recommandé d'installer l'éolienne à plus de 8 m des obstacles pour un fonctionnement optimum.

Le crédit d'impôt

- Les lois de finance 2005 et suivantes prévoient un crédit d'impôt pour l'installation d'éoliennes sur ou à proximité des résidences principales lorsque l'installation est effectuée par des professionnels.
Pour 2011 ce crédit d'impôt rembourse 50 % du prix de l'équipement éolien avec un plafond d'achat d'équipement allant jusqu'à 16 000€ pour un couple (+ 400 € par enfant/personne à charge).
- Le matériel bénéficiant du crédit d'impôt doit être fourni et installé par un professionnel.

La TVA à 5,5 %

- Les personnes installant du matériel de production de d'énergie électrique par énergie renouvelable sur un bâtiment achevé depuis plus de 2 ans pourront bénéficier d'une réduction de la TVA.
- La TVA, normalement de 19,6 %, sera réduite à 5,5 %, que ce soit pour le domicile principal ou secondaire.

Amortissement fiscal sur 12 mois pour les entreprises

- « Les matériels destinés à économiser l'énergie et les équipements de production d'énergies renouvelables qui figurent sur une liste établie par arrêté conjoint du ministre du budget et du ministre de l'industrie, acquis ou fabriqués avant le 1^{er} janvier 2011 peuvent faire l'objet d'un amortissement exceptionnel sur douze mois à compter de leur mise en service ». Article 39 AB du Code Général des impôts modifié par la loi n° 2008-1425 du 27 décembre 2008 – art. 9 (V)

ANNEXE 4

**PETIT ÉOLIEN DE PROXIMITÉ :
« OUI MAIS MOINS CHER »**

Le 17 juin 2009 par Redaction L'Usine Nouvelle

Les petites éoliennes, d'environ 12 mètres de hauteur, vont-elles débarquer en masse dans les villes et chez les particuliers ?

Rien n'est fait mais 60 % des Français sont pour, selon un sondage mené par l'institut Ifop, auprès de 956 personnes de plus de 18 ans pour le compte de Windeco, un opérateur européen de l'éolien, qui lance une offre de nouvelle génération d'éoliennes en France.

Pour 59 % des gens interrogés, l'objectif numéro un des mini-éoliennes est de réaliser des économies et de réduire leur facture énergétique. « *Ce marché est sur le point de décoller, il répond à une logique de production d'énergie de proximité : on consomme ce dont on a besoin* », explique Loïc Pequinot, dirigeant de Windeco. Pour 52 % des cas, l'argument écologique entre aussi en compte. Mais seulement 11 % d'entre eux pensent s'assurer une source de revenus complémentaire en revendant l'énergie produite par l'éolienne.

Autant de facteurs en faveur de son développement. Les institutions seraient aussi incitées à investir, à l'instar de la ville de Paris, où l'implantation de mini-éoliennes sur les toits serait à l'étude.

Réticence économique

Reste que 72 % des citoyens sont réticents à voir une éolienne dans leur jardin. Ce sentiment s'atténuerait pourtant si les acheteurs bénéficiaient d'un retour sur investissement de moins de cinq ans, comme c'est le cas avec l'énergie solaire. 48 % des personnes seraient alors favorables pour posséder une éolienne individuelle. C'est donc le prix qui reste le facteur discriminant quant au développement de l'énergie éolienne.

Selon l'étude, 39 % des personnes sont dissuadées par le prix et 85 % trouvent cette énergie plutôt ou très coûteuse à l'achat. « *Le coût constitue clairement pour les Français le principal frein au développement du petit éolien, qui est un marché émergent, en cours de constitution* », commente Frédéric Micheau, directeur des études à l'Ifop : la fourniture du matériel et son installation par un professionnel représentent un investissement compris entre **15.000 €** et **40.000 €** selon l'ADEME. Un autre facteur joue en sa défaveur : la dégradation du paysage, loin devant les difficultés engendrées par les démarches pour installer une éolienne.

(1) Le Syndicat de l'éclairage est une organisation professionnelle qui regroupe les fabricants de lampes, de luminaires.

Soutien insuffisant

L'étude pointe aussi l'attente des consommateurs envers l'action de pouvoirs publics dans le domaine. 68 % des personnes estiment qu'il n'y a pas assez d'efforts entrepris pour son développement et 70 % déplorent un manque d'aides. Des pourcentages peut-être liés à la carence d'informations sur l'éolien, puisque 61 % des personnes ne savent pas qu'il existe des aides financières, comme le prêt à taux zéro ou les aides régionales.

Barbara Leblanc

ANNEXE 5

LA FAMILLE MARTIN S'ÉQUIPE

La famille Martin est composée des deux parents et de 2 enfants. Elle a décidé d'installer à proximité de sa résidence principale une éolienne de 5kW.

Budget éolien

Dépenses		Recettes	
Horizon 5kW Confort	16 000 €		
Dont l'équipement	14 500 €		
Crédit d'impôt	-7 250 €		
Total investi	8 750 €	Production d'électricité	8 000 kW.h / an
Bilan	Sur 12 ans	Prix de l'électricité 2011	0,1325 € kW.h
Coût mensuel	61 € / mois	Economie mensuelle	88 € / mois

Bilan global sur 12 ans

- La famille Martin a permis d'économiser 30 tonnes de CO₂, soit les rejets de 200 pleins d'essence.
- Elle a eu un gain net de 2 450 € les 12 premières années.
- Elle économisera 88 € par mois pendant les années à venir.

Prise en charge par Weole Energy

- En amont, la société travaille avec des designers, architectes et urbanistes pour veiller à l'impact environnemental des équipements.
- Pendant la production des matériels, une structure à Shanghaï est chargée d'analyser et d'évaluer la qualité à court et moyen terme des sous-traitants asiatiques.
- L'installation est réalisée par les équipes techniques formées et agréées par Weole Energy.

ANNEXE 6

ILS LANCENT UNE PÉTITION CONTRE LES ÉOLIENNES

Les opposants de l'éolien annoncent le lancement d'une pétition au niveau national pour réclamer un moratoire sur l'installation de nouvelles éoliennes dans le paysage français.

Samedi, une centaine de personnes ont manifesté contre les éoliennes au Mont Gerbier-de-Jonc (Ardèche), aux sources de la Loire, pour dénoncer une installation anarchique des éoliennes en France, en contradiction, selon eux, avec le développement durable, le respect de la nature et les lois d'urbanisme. Ils entendent désormais aller plus loin et comptent lancer une pétition nationale pour la mise en place d'un moratoire sur l'installation des éoliennes en France. « L'installation de chaque éolienne nécessite de couler 1500 tonnes de béton que l'on ne peut pas enlever en totalité quand on démonte l'éolienne, explique Yves Vérilhac, ancien directeur du parc des Monts d'Ardèche, à l'origine du moratoire. (...) Sur les couloirs de migration, chaque éolienne tue en moyenne une trentaine d'oiseaux par an. »

Les détracteurs des éoliennes dénoncent aussi l'inefficacité énergétique de ce mode de production d'électricité. « Les éoliennes ne produisent qu'entre 20 % et 30 % du temps et même si on atteignait l'objectif de 15 000 éoliennes d'ici 2020, on ne couvrirait que 10 % des besoins du pays, ce qui ne constitue pas une alternative au nucléaire ni aux centrales thermiques », déplore Yves Vérilhac.

Actu France Soir – 2 août 2009

ANNEXE 7

L'ÉNERGIE DU VENT

La France est l'un des pays d'Europe qui dispose du meilleur potentiel éolien. Le vent fournit une énergie gratuite mais capricieuse. Avant d'installer une éolienne, il faut étudier la nature du vent sur le terrain. Les professionnels utilisent des mats éoliens qu'ils placent sur les sites à potentiel éolien, et réalisent des mesures pendant au moins une année. Une fois les mesures enregistrées et analysées, il faut choisir l'éolienne qui correspond le mieux aux caractéristiques du vent et du terrain. Seul un professionnel peut réaliser ce travail. Il faut tenir compte de nombreux paramètres. Le rendement des turbines est différent selon la nature du vent. Certaines perdent une grande partie de leur efficacité en cas de turbulences. Le nombre de pâles influence le coefficient de masquage, si celui-ci est trop élevé, une partie du vent pourrait contourner l'hélice.

Un conseil avant de se lancer : Essayez d'obtenir le maximum de renseignements sur la qualité du matériel que vous envisagez d'installer. Une éolienne domestique doit fonctionner au moins 12 ans pour être rentable. Attention aux machines fabriquées par des sociétés qui ne présentent aucune garantie de continuité du modèle. Les américains sont de très bons fabricants d'éoliennes alors que les produits venant de Chine réservent parfois de mauvaises surprises. Les éoliennes

de marque SWG ont mené France-éolienne au dépôt de bilan. Attention aux installateurs et distributeurs incompetents qui assemblent sans connaissances des produits dont ils ne maîtrisent pas la mise en service.

Source : saint-herblain-activ-travaux.com

CORRIGÉ

Diagnostic de la situation commerciale de Weole Energy (6 points)

Diagnostic interne

Forces	Faiblesses
<p>- <u>Le soutien de deux actionnaires importants</u> Le Crédit Agricole (branche Energies Renouvelables) Direct Energies, le 2° opérateur d'électricité en France</p>	<p>- <u>Des produits en début de cycle de vie</u> Coûts importants, notoriété faible, pérennité en jeu Prix de vente (moyenne = 2000 €) principal frein à l'achat des ménages</p>
<p>- <u>Des chiffres encourageants</u> CA : * 4,6 entre 2008 et 2009 et * 2,9 entre 2009 et 2010 (soit + 359 % et + 198 % de taux de croissance) Nombre d'éoliennes installées : * 2,9 chaque année depuis 2008</p>	<p>- <u>Rentabilité à long terme de l'investissement</u> Il faut environ 12 ans avant que l'investissement ne soit rentable – Gains minimes (2450 €) dans la simulation pour les 12 premières années</p>
<p>- <u>Une gamme adaptable aux besoins</u> 3 lignes de produits adaptés à des environnements (notamment venteux) différents</p>	<p>- <u>Une force de vente « indirecte » à former</u> Le développement de la société passe par la création d'un réseau de distributeurs dont le métier n'est pas l'éolien → prospection, conclusions des contrats et formation nécessaire → pb coûts, temps</p>
<p>- <u>Certification</u> Solutions éoliennes certifiées DIN-VDE 0126 par ERDF</p>	
<p>- <u>Contrôle de la production asiatique</u> Une structure dépendant de Weole est chargée d'analyser à Shanghai la qualité des sous-traitants asiatiques fabriquant l'éolienne (sauf onduleurs et mâts)</p>	
<p>- <u>Couverture géographique vaste</u> Potentiel intéressant à conquérir Suivi, assistance technique des partenaires à prévoir sur Zone de chalandise élargie l'ensemble du territoire conquis</p>	

Diagnostic externe

Opportunités	Menaces
- <u>Le soutien fiscal</u> Crédit d'impôt Taux de TVA réduit (5,5 %)	- <u>Désengagement de l'Etat ?</u> Actions de l'Etat jugées insuffisantes Craintes de baisse des crédits d'impôt
- <u>Les pressions sociétales</u> pour l'environnement, les énergies propres et les économies d'énergie → responsabilité écologique accrue	- <u>Des intermédiaires et des ménages à convaincre</u> Résistances des spécialistes des énergies à intégrer une nouvelle technologie encore peu connue Craintes des ménages de rencontrer un installateur incompétent
- <u>Un marché porteur</u> Grenelle 2 non pénalisant pour le petit éolien ADEME : marché potentiel de 2 milliards d'euros en 2012 400 000 requêtes Google pour le petit et grand éolien	- <u>Un contexte concurrentiel</u> Concurrence américaine, chinoise et française
- <u>Législation peu contraignante pour l'installation</u> Pas de permis de construire si < à 12 m Pâles en limite (3 m) de propriété par rapport aux voisins	- <u>Pressions des associations anti-éolien</u> Eolien qui dégraderait le paysage, serait bruyant, inefficace car ne produirait de l'énergie qu'entre 20 et 30 % du temps
	- <u>Nature du vent</u> Etude du vent à mener avant toute installation sinon risque d'inefficacité de l'éolien

Conclusion : Entreprise Weole → une assise financière et technique sûre, installée sur un marché porteur, dont le développement peut être assuré par un réseau de distributeurs à condition que ceux-ci soient compétents et fiables... Il en va de l'image et de la pérennité de Weole Energy

Le diagnostic doit être structuré ; tout autre plan cohérent est acceptable.

Plan d'action commercial (8 points)

Objectifs

- Créer un réseau de partenaires distributeurs dynamiques et opérationnels
Les objectifs doivent répondre à des critères tels que: spécifique, mesurable, adapté, réaliste et réalisable, temporel (Objectif S.M.A.R.T)

Cible	Objectifs quantitatifs	Objectifs qualitatifs	Actions préconisées	Indicateurs de mesure
Distributeurs	<p>CA : 16 228 125 € (soit * 3,75 moyenne des coefficients multiplicateurs) et donc la moitié : 8 114 062,5 pour les distributeurs</p> <p>Nombre d'éoliennes à installer : 3 930 (*2,9)</p>	<p>Faire connaître Weole Energy et ses atouts</p> <p>Montrer l'intérêt et le potentiel de développement du marché de l'éolien</p> <p>Informers et convaincre du sérieux de Weole Energy sur le marché de l'éolien</p> <p>Créer des partenariats solides et pérennes</p>	<p>Prise de RV téléphonique avec les partenaires potentiels</p> <p>RV avec book, documentations techniques, commerciales, études de marché, contrats...</p> <p>Invitation à une JPO au siège avec démonstration d'une installation</p> <p>Engagement à la formation et un suivi régulier des partenaires (assistance technique notamment)</p> <p>Délivrance d'un agrément au terme de la formation</p> <p>Exclusivité territoriale</p>	<p>Taux de RV obtenus</p> <p>Taux de conquête</p> <p>Taux de participation à la JPO</p> <p>Taux de participation à la journée de formation</p> <p>Nombre de commandes</p> <p>Coût d'acquisition</p> <p>Nombre de réclamations, de recours à l'assistance technique ...</p>

Toute autre réponse cohérente est acceptable.

Amélioration des performances de la force de vente (6 points)*A destination des particuliers*Plan de découverte à destination des particuliers (technique de l'entonnoir)

1. Cellule familiale (composition, nombre d'enfants, d'adultes, âge...)?
2. Activité des adultes – Métier exercé ?
3. Solution actuelle : opérateur d'électricité actuel, factures mensuelles ?
4. Motivations au changement de production d'énergie ?
5. Maison : résidence principale, date d'entrée, date de propriété, nombre de pièces ?
6. Taille du jardin, proximité des voisins ?
7. Visite des lieux ?
8. Revenus ?
9. Imposition ?
10. Simulation ?

Reformulation.

Argumentaire

Caractéristiques	Avantages	Preuve
Eolien producteur d'énergie	Energie propre, responsabilité écologique	Evocation du Grenelle de l'environnement
Energie produite autoconsommée Surplus revendu à Direct Energy	Economies, gains, tarif préférentiel	Exemples d'autres particuliers Simulations
Gamme large, produits adaptés quelle que soit la nature du vent	Sécurité	Catalogue – Documentation technique et commerciale
Distributeur agréé par Weole Energy n° 1 du petit éolien	Sécurité – sérieux du fabricant et du distributeur	Agrément
Crédit d'impôt possible	Economies	Simulation
TVA à 5,5 %	Economies	Devis
Pas de permis de construire à demander si < 12 m	Confort et facilités administratives	Code de l'urbanisme

Toute autre proposition cohérente est acceptable.

INFORMATIQUE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Niveau DUT ou BTS Informatique.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Des questions de cours et des petits exercices pour la partie Informatique générale, un ou deux algorithmes à écrire pour la partie Algorithmique, un MCD (Modèle Conceptuel de Données) à compléter pour la partie Systèmes d'informations.

PROGRAMME

Réviser le programme suivant :

Informatique générale :

- Les systèmes de numération (binaire, octal, hexadécimal et décimal) ;
- La structure de base d'un micro-ordinateur (mémoire centrale, unité arithmétique et logique, unité de commandes) ;
- Les fonctions logiques (AND, OR, XOR, NOR, NAND) ;
- Internet et e-business.

Algorithmique :

- Les séquences simples ;
- Les boucles (pour, répéter, tant que) ;
- Les séquences conditionnelles (si alors sinon, cas parmi) ;
- Procédures et fonctions (déclarations, utilisation, passage de paramètres) ;
- L'utilisation de tableaux.

Systèmes d'informations :

- Les entités et les associations ;
- Les dépendances fonctionnelles ;
- Les cardinalités ;
- Les modèles conceptuels de données ;
- Les modèles logiques de données.

BIBLIOGRAPHIE

- *Langage Pascal ou C* : tout manuel de langage de programmation.
- *Modèles de données* : Bertrand Bisson, *Étude conceptuelle et relationnelle*, éd. Économica.
- Jean-Louis Peaucelle, *Systèmes d'information*, éd. Économica.
- Hugues Angot, *Système d'information de l'entreprise*, éd. De Boeck Université.

INFORMATIQUE

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices interdites.*

SUJET

PARTIE 1 : GÉNÉRALITÉS

a) Culture informatique et internet

Article de loi : « L'informatique doit être au service de chaque citoyen, son développement doit s'opérer dans le cadre de la coopération internationale, elle ne doit porter atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques ».

- Quelle institution de contrôle garantit le respect des règles énoncées dans les lois sur l'informatique ?
- Commentez l'article de loi ci-dessus en une dizaine de lignes.

b) Ecrire la table de vérité des fonctions suivantes :

OR
AND
XOR
NOR
NAND

c) Simplifier l'équation booléenne suivante :

$$(\bar{a}\bar{b}) \oplus (\bar{a}b) \oplus (a\bar{b}) \oplus (ab)$$

PARTIE 2 : ALGORITHMIQUE

Ecrire en langage algorithmique ou dans un langage de programmation (C ou Pascal), un programme qui permet de calculer la moyenne olympique de données entières saisies au clavier et rangées dans un tableau.

La moyenne olympique d'une série de données est la moyenne des éléments auxquels on a retiré la plus petite et la plus grande donnée.

Exemple :

9	12	15	16	10	8	14	19	12
---	----	----	----	----	---	----	----	----

Le plus petit : 8

Le plus grand : 19

La moyenne se fera sur les 7 éléments restants, soit 9, 12, 15, 16, 10, 14, 12 et sera égale à 12,57

PARTIE 3 : SYSTÈMES D'INFORMATIONS

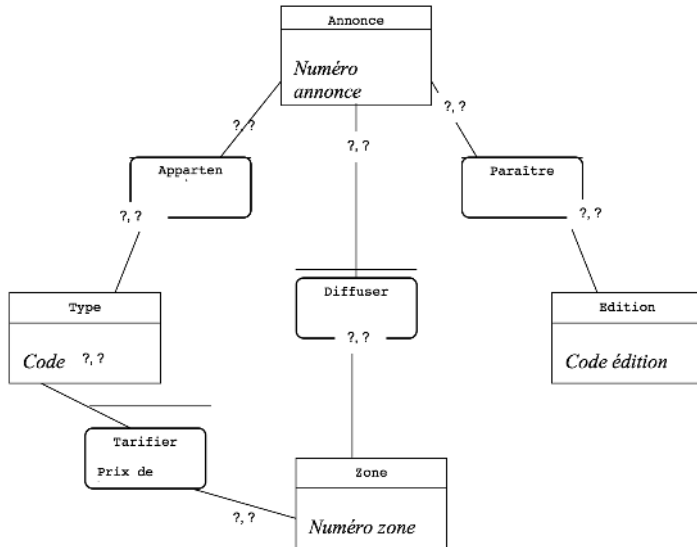
Une entreprise spécialisée dans la diffusion de petites annonces a besoin de structurer son système d'informations.

La liste des informations manipulées a été listée dans ce tableau :

Nom	Signification
Code édition	Numéro d'édition du journal.
Code postal	Code postal du client.
Code type	Code du type d'annonce.
Date début semaine	Date du 1 ^{er} jour de la semaine d'une édition du journal.
Date rédaction	Date de rédaction de l'annonce par le client.
Domiciliation	Domiciliation (oui/non).
Libellé catégorie	Libellé de la catégorie (professionnel, particulier).
Libellé type	Libellé du type d'annonce.
Libellé zone	Libellé de la zone de diffusion.
Nom client	Nom du client.
Nombre annonces	Nombre prévisionnel d'annonces imprimées d'une édition, pour une zone de diffusion et un type d'annonce donné.
Nombre de lignes	Nombre de lignes de l'annonce.
Nombre exemplaires	Nombre prévisionnel d'exemplaires à imprimer d'une édition, pour une zone de diffusion donnée.
Nombre semaines	Nombre de semaines de parutions d'une annonce.

Nom	Signification
Numéro annonce	Numéro séquentiel attribué à chaque annonce.
Numéro catégorie	Numéro catégorie (1-particulier, 2-professionnel).
Numéro client	Numéro du client.
Numéro zone	Numéro de la zone de diffusion.
Prix de base	Tarif pour la 1ère semaine de parution.
Règlement	N° de la carte bancaire ou du chèque relatif au règlement.
Rue client	Rue du client.
Téléphone	Numéro de téléphone du client
Texte	Texte de l'annonce
Ville	Ville du client

Une partie du domaine de gestion a déjà été analysé et a permis d'établir le début de Modèle Conceptuel de Données suivant :



Travail demandé :

1. Quels sont les objets manipulés dans ce Modèle Conceptuel de Données ?
2. Compléter les cardinalités « ?, ? »
3. Justifier par une phrase chaque cardinalité.
4. Quels sont les caractéristiques et les rôles d'une clé primaire et d'une clé étrangère ?
5. Décrire le Modèle Logique de Données correspondant.

PARTIE 1 : GÉNÉRALITÉS

a) Culture informatique et internet

« L'informatique doit être au service de chaque citoyen, son développement doit s'opérer dans le cadre de la coopération internationale, elle ne doit porter atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques »

- Quelle institution de contrôle garantit le respect des règles énoncées dans les lois sur l'informatique ?
- Commentez l'article de loi ci-dessus en une dizaine de lignes.

Pour garantir le respect des règles qu'elle édicte, la loi a créé une institution de contrôle, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).

Ses missions sont de recenser et contrôler les fichiers, réglementer, garantir le droit d'accès, instruire les plaintes et informer.

Pour assurer la transparence des fichiers informatisés, la loi instaure un système de formalités préalables à la mise en œuvre des traitements automatisés. Elle réglemente la collecte, l'enregistrement et la conservation des informations nominatives. Elle reconnaît des droits aux individus et met des obligations à la charge des détenteurs de fichiers.

b)

A	B	A OR B
0	0	0
0	1	1
1	0	1
1	1	1

A	B	A AND B
0	0	0
0	1	0
1	0	0
1	1	1

A	B	A XOR B
0	0	0
0	1	1
1	0	1
1	1	0

A	B	A NOR B
0	0	1
0	1	0
1	0	0
1	1	0

A	B	A NAND B
0	0	1
0	1	1
1	0	1
1	1	0

c)

$$\begin{aligned}
 & (\bar{a}\bar{b}) \oplus (\bar{a}b) \oplus (a\bar{b}) \oplus (ab) \\
 = & \bar{a} \cdot (\bar{b} \oplus b) \oplus a \cdot (\bar{b} \oplus b) \\
 = & \bar{a} \oplus a \\
 = & 1
 \end{aligned}$$

PARTIE 2 : ALGORITHMIQUE

Moyenne olympique

On suppose que le tableau est déjà saisi et qu'il contient X éléments. X étant fixé à 9 ici.

En langage Pascal :

```
Program moyenne_olympique ;
Const   x = 9 ;
Var     i, somme, min, max : integer ;
        moyenne : real ;
        tab : array [1..100] of integer ;
```

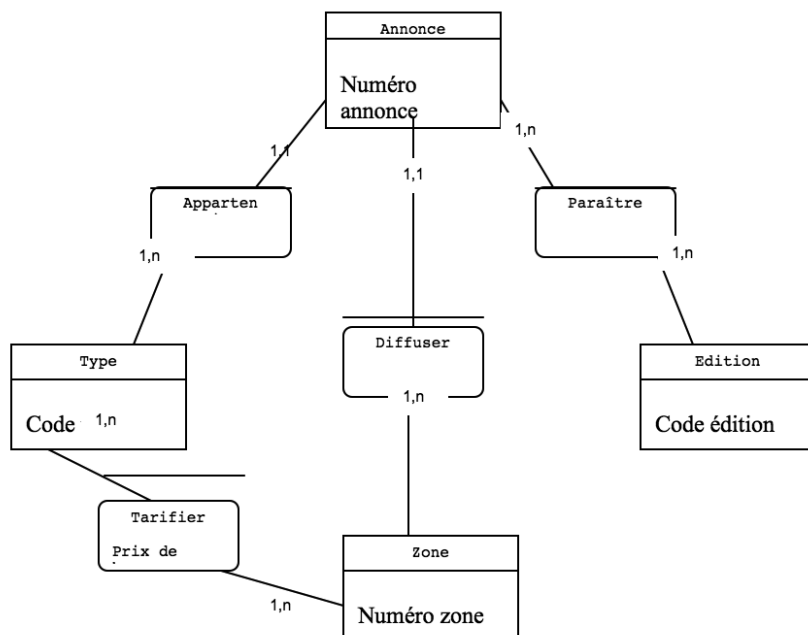
```
Begin
  somme := tab[1] ;
  min := tab[1] ;
  max := tab[1] ;
  For i := 2 to x do
Begin
  somme := somme + tab[i] ;
  if tab[i] < min then min := tab[i] ;
  if tab[i] > max then max := tab[i] ;
End ;
  somme := somme - min - max ;
  moyenne := somme/(x-2) ;
  writeln('moyenne olympique : ' ; moyenne)
End.
```

PARTIE 3 : SYSTÈME D'INFORMATIONS

Gestion des petites annonces

1. Quels sont les objets manipulés dans ce Modèle Conceptuel de Données ?
Des entités : annonce, type, édition, zone
Des associations : appartenir, paraître, diffuser, tarifier

2. Compléter les cardinalités « ?, ? »



3. Justifier par une phrase chaque cardinalité

Une annonce paraît dans au moins une édition ; dans une édition paraît au moins une annonce.

Une annonce est diffusée dans une et une seule zone ; une zone diffuse au moins une annonce.

Une annonce appartient à un et un seul type. Un type contient au moins une annonce.

Un type est tarifé dans au moins une zone. Une zone tarifie au moins un type.

4. Quels sont les caractéristiques et les rôles d'une clé primaire et d'une clé étrangère ?

Clé primaire : Une clé primaire (ou identifiant) est un champ de la table qui permet d'identifier de façon non ambiguë (pas d'homonymes sur la clé primaire) chaque enregistrement.

Clé étrangère : une clé étrangère dans une table est un champ qui est clé primaire dans une autre table.

5. Décrire le Modèle Logique de Données correspondant

Table ANNONCE (numeroannonce, codetype, numerozone, domiciliation, nombrelignes, #codetype, #numéeezone)

Table TYPE (codetype, libelletype)

Table TARIFIER (#codetype, #numerozone, prixdebase)

Table ZONE (numerozone,libellezone)

Table PARAITRE (#numeroannonce, #codeedition)

Table EDITION (codeedition, datedebutsemaine)

ITALIEN

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

1. SYNTHÈSE EN ITALIEN D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ITALIEN EN 150 MOTS (+ OU - 10 %)

«Clima, l'Italia virtuosa: centrati i target 2012.»

E' un po' la storia dell'uomo che morde il cane, giornalicamente parlando. Siamo purtroppo abituati a pensare che l'Italia sia un paese che normalmente non mantiene mai i suoi impegni e le sue promesse. Ebbene, sia pure per ragioni magari non proprio virtuose –ovvero la recessione che colpisce sempre di più il nostro paese–, stavolta abbiamo evitato una brutta figura.

L'Italia rispetterà gli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, quelli che provocano il riscaldamento globale del pianeta, previsti nel protocollo di Kioto. A dire il vero nel 2010 (anno preso in esame dalla rilevazione) ancora non eravamo esattamente negli obiettivi ma, tenendo conto di tutto, in realtà –per una volta!– saremo di parola.

I dati sono stati diffusi poche settimane fa dall' Aea, l'Agenzia europea per l'ambiente e confermati qui a Durban –dove si tiene la diciassettesima «Conferenza sul clima» dell'ONU– dal ministro dell'ambiente Corrado Clini. Nel quadro del protocollo di Kioto, l'Italia si era data come obiettivo quello di raggiungere entro il 2012 una riduzione del 6,5% delle emissioni, rispetto al 1990, l'anno preso come riferimento. L'obiettivo era del 5,2% per l'insieme dei paesi firmatari e dell'8% per l'UE. Ebbene, dopo un inizio francamente pessimo, dal 2006 siamo diventati «virtuosi» e l'Italia già nel 2010 avrebbe, secondo l'Aea, raggiunto questo obiettivo, unico paese in Europa, assieme ad Austria e Lussemburgo. E' una buona cosa, ma possiamo e dobbiamo fare anche meglio visto che l'UE si è posta l'obiettivo di una riduzione del 20% per il 2020. Bisogna considerare inoltre che in questo «miracolo italiano» la recessione che ha colpito l'economia italiana in questi anni ha giocato il ruolo principale e sicuramente meno virtuoso.

Evidentemente, meno produzione uguale meno emissioni. L'Aea sottolinea che tuttavia alcune cose concrete sono state fatte. Secondo la stessa Aea in Italia c'è più efficienza energetica che nel passato, industrie pesanti più attente a utilizzare processi innovativi e soprattutto un vero e proprio boom delle fonti di energia rinnovabili. Solare e eolico forniscono ormai più del 22% dei consumi in elettricità installata e sono in continuo sviluppo. «Adesso il problema –ha affermato il ministro Clini, che abbiamo incontrato a Durban ai margini della Conferenza– è quello di perfezionare il 'decoupling' tra l'effetto della crisi economica e la riduzione delle

émissions. « Dobbiamo tornare a poter crescere senza dover temere una ripresa dei gas serra ». Secondo molti osservatori ci vorrebbe una politica di sostegno all'efficienza energetica e ambientale e investimenti per il trasporto urbano.

Ci vorrebbe, inoltre, un minimo di stabilità: negli ultimi due-tre anni il governo Berlusconi ha cambiato le regole del gioco in campo energetico e ambientale –o soltanto minacciato di farlo– una dozzina di volte. Preso atto di questo e celebrato questo (raro) successo nazionale, bisogna però ricordare che il protocollo di Kyoto, firmato nel 1997 e che è l'unico esempio di trattato sin qui vincolante, rischia di fare una brutta fine qui a Durban. Eppure il protocollo di Kyoto appare già largamente insufficiente a limitare l'aumento della temperatura globale del pianeta entro quei 1,5/2 gradi centigradi che gli scienziati indicano come limite da non superare per non andare al disastro. Ma se non ci fosse stato Kyoto non avremmo neanche mai cominciato a porre concretamente il problema e a capire che la posta in gioco è evitare eventi meteorologici estremi ora e il collasso climatico nel futuro.

Quotidiano « La Stampa » 09/12/2011 (Testo adattato, 606 parole)

2. SYNTHÈSE EN ITALIEN D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS EN 150 MOTS (+ OU – 10 %)

« **Climat : Un accord à Durban pour un nouveau pacte mondial en 2015** »

La 17^e conférence des Nations unies sur le climat s'est finalement achevée, à l'issue des deux nuits blanches consécutives de discussion, par un accord prévoyant d'établir d'ici à 2015 un pacte global de réduction des émissions de gaz à effet de serre, à l'origine du réchauffement climatique. Cet accord, qui devra entrer en vigueur en 2020 et qui concernera pour la première fois tous les grands pays émetteurs, devra avoir une force légale, mais ne sera pas « juridiquement contraignant », contrairement à ce que demandaient les européens à Durban.

Reste maintenant à savoir quelle sera l'ambition de ce nouveau pacte. Un récent rapport du Programme des Nations unies pour l'environnement estime que seulement 60 % des efforts sont aujourd'hui acquis. Les 194 pays membres de la convention climat des Nations unies se retrouveront pour en discuter au Qatar, le pays qui produit le plus d'émissions de CO₂ par habitant au monde, d'ici fin 2012. Certes, le texte signé dimanche matin doit obliger les plus gros pollueurs (Chine, Inde, USA) à prendre des mesures pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Mais l'accord ne s'accompagne pas d'une hausse du niveau des promesses des pays pour mettre en pratique ces réductions, alors que ces promesses sont, déjà, considérées largement insuffisantes pour contenir le réchauffement sous le seuil du 2° C.

L'adoption de cette feuille permet également de prolonger le protocole de Kyoto, après son expiration prévue fin 2012. Cette décision lève les incertitudes sur la survie des « outils » de Kyoto, au premier rang desquels les « Mécanismes de développement propres » qui permettent de développer des projets fondés sur des technologies peu émettrices de CO₂ dans les pays du Sud.

La prolongation des accords de Kyoto était une revendication forte des pays en développement. Alors que les USA n'ont jamais ratifié ce protocole, les pays émergents restent attachés au seul texte légalement contraignant sur la réduction d'émissions de substances responsables du réchauffement, au premier rang desquelles le CO₂.

Le sommet de Durban a de nouveau été l'occasion pour ces pays de rappeler que le Nord a une responsabilité « historique » dans l'accumulation de CO₂ dans l'atmosphère. Les petits états insulaires et les pays vulnérables au changement climatique ont également dénoncé avec violence « l'irresponsabilité » des grands pays pollueurs tout au long de la conférence.

En échange de la feuille de route signée dimanche 11 décembre, l'Union européenne a ainsi accepté de s'engager dans une seconde période d'engagement du protocole, alors que la première phase d'engagement de Kyoto doit prendre fin après 2012.

A aussi été officiellement créé, dimanche, un Fonds vert pour le climat destiné à aider les pays pauvres à faire face au réchauffement climatique. Cependant, la question centrale de l'alimentation de ce Fonds reste largement sans réponse, alors que l'engagement, pris à Copenhague il y a deux ans, était d'aboutir à 100 milliards de dollars par an à partir de 2020.

L'Union européenne, qui avait mis tout son poids dans la balance pour aboutir à un accord juridiquement contraignant, a dû également se contenter à Durban, d'un texte laissant l'avenir de cette question en suspens dans le cadre du futur pacte climatique de 2015.

Face à la vive opposition de l'Inde, les européens ont finalement accepté une formulation décrivant l'accord de 2015 comme « un protocole, un autre instrument légal ou une solution concertée ayant une force légale ».

Laurence Caramel, *Le Monde*, 11/12/2011 (texte adapté, 602 mots)

3. PRODUCTION LIBRE EN ITALIEN EN 200 MOTS (+ OU - 10 %)

I problemi legati alle emissioni di gas a effetto serra, secondo voi, sono risolvibili in un prossimo avvenire o si va verso un aggravamento ? Sviluppate la vostra redazione utilizzando gli articoli proposti.

1. SYNTHÈSE EN ITALIEN D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ITALIEN

Contro tutte le previsioni, l'Italia nel 2012 riuscirà a rispettare gli obiettivi di riduzione dei gas a effetto serra previsti per lei negli accordi di Kyoto. In questa buona notizia c'è un aspetto evidentemente positivo che mostra che l'Italia sta sviluppando una politica di efficienza energetica e di creazione di fonti di energia rinnovabili. Ormai più del 22% dell'energia installata in Italia proviene dal solare e dall'eolico. Tuttavia in questa buona notizia c'è anche un elemento preoccupante: all'origine di questo risparmio energetico c'è anche il rallentamento dell'economia italiana e questo è un segnale di crisi. Secondo il nuovo ministro dell'ambiente occorre continuare con una politica che sostenga il risparmio energetico e i trasporti pubblici. In ogni caso per l'Italia e altri paesi il protocollo di Kyoto del 1997 è servito come obbligo a porsi concretamente il problema dei gas a effetto serra e dei loro effetti sui cambiamenti climatici e a cercare delle soluzioni prima che sia troppo tardi.

164 mots

2. SYNTHÈSE D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

Si è svolta a Durban, in Africa del Sud, la 17^e conferenza dell'ONU sul clima e, malgrado i ritardi e le insufficienze, qualche decisione importante è stata presa. Intanto, in mancanza di altre decisioni vincolanti, si è stabilito di prolungare gli accordi di Kyoto del 1997. Questa era una rivendicazione dei paesi emergenti che ricordano come il Nord del mondo abbia una responsabilità «storica» nell'accumulazione di CO₂ nell'atmosfera. Bisogna inoltre ricordare che gli USA non hanno mai sottoscritto il protocollo di Kyoto. Si è accettato l'idea di un «Fondo verde per il clima», destinato a finanziare progetti fondati su tecnologie che producano pochi gas a effetto serra. In generale i testi adottati a Durban non sono giuridicamente vincolanti e, malgrado gli sforzi dell'EU, bisognerà attendere la conferenza del 2015 e un nuovo testo che abbia « forza legale », per obbligare i paesi che partecipano alla conferenza a rispettare gli impegni.

161 mots

3. PRODUCTION LIBRE EN ITALIEN

La conferenza di Durban, Africa del Sud sul clima e i gas a effetto serra, se ha visto alcuni paesi come l'Italia mostrare che qualcosa si puo' fare, tuttavia é stata molto deludente e non annuncia miglioramenti in un prossimo futuro con tutti i pericoli conseguenti. Il protocollo di Kioto del 1997, firmato da molti paesi, ma non dagli USA, é l'unico trattato vincolante per quanto riguarda l'emissione di gas a effetto serra e –grazie all'azione dell'EU e dei paesi emergenti– é stato prolungato oltre il 2012. Ma molti problemi rimangono irrisolti e i piccoli paesi e soprattutto quelli insulari, che piú hanno da temere dall'innalzamento del livello dei mari dovuto ai cambiamenti climatici, hanno sottolineato l'irresponsabilità dei paesi che inquinano di piú. Molte decisioni sono state rinviate quindi al 2015, sperando che non sia troppo tardi. Malgrado tutto, anche se il protocollo di Kioto appare già largamente insufficiente, esso ha il merito di esistere e di aver fissato degli obiettivi che alcuni paesi, ad esempio in Europa l'Italia, l'Austria e il Lussemburgo sono riusciti a raggiungere con delle politiche energetiche adeguate. Speriamo che altri paesi seguano l'esempio.

202 mots

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

SUJET

LE GROUPE QUICK

Ce sujet comporte cinq dossiers. Tous portent sur le groupe QUICK.

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

DOSSIER NUMERO UN : ANALYSE STRATEGIQUE GLOBALE

/3

Annexe à consulter en priorité : N° 1.

- 1.1. Indiquez quelle est l'orientation stratégique générale qui a marqué le développement du groupe en termes d'activités. Justifiez votre réponse. /1
- 1.2. Indiquez quels sont les modes de développement qui ont permis la construction du groupe. Justifiez vos réponses. /1
- 1.3. Le titre n'est plus coté en bourse à partir de 2007. Quelles conséquences ont pu avoir cette décision sur le développement du groupe. Expliquez. /1

DOSSIER NUMERO DEUX : ETUDE DE LA STRUCTURE DU SECTEUR DE LA RESTAURATION RAPIDE

/5

Annexes à consulter en priorité : N° 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6.

Ce dossier s'appuie sur la grille d'analyse proposée par M. PORTER. Vous l'appliquerez au secteur de la restauration rapide.

- 2.1. Caractériser la rivalité entre les firmes intervenant sur le marché. /1
- 2.2. Analyser la possibilité de l'arrivée d'un nouvel entrant et plus spécialement d'une chaîne étrangère. /1
- 2.3. Indiquer quels sont les produits de substitution. Prononcer-vous sur le danger qu'ils peuvent représenter pour les firmes leader du marché. /1
- 2.4. Evaluer la pression exercée par les clients. /1
- 2.5. Caractériser les relations avec les fournisseurs en ce qui concerne la contrainte de la traçabilité. Donner des exemples de cette nécessité. /1

DOSSIER NUMERO TROIS : STRATEGIE ET ACTIONS MERCATQUES

/5

Annexes à consulter en priorité : N° 7 ; 8 ; 9 ; 10.

- 3.1. Qualifier la position de Quick sur le marché de la restauration rapide. /0,5
- 3.2. Qualifier la stratégie que le groupe adopte par rapport à la concurrence. /0,5
- 3.3. Indiquer quelles sont les valeurs cultivées par le groupe pour asseoir son positionnement. /0,5
- 3.4. Pensez-vous que le groupe puisse créer, par la proposition de produits bio, une différence marquée ? Justifiez votre réponse. /1
- 3.5. Considérez-vous le marché « halal » comme une niche, actuellement et dans le futur. Justifiez votre réponse. /1
- 3.6. Montrez que le choix de cette cible permet de conforter le positionnement du groupe notamment par rapport à son principal concurrent. /0,5
- 3.7. Envisagez les conséquences de l'implantation des bornes de commande sur le système de servuction des restaurants. (annexe10) /1

DOSSIER NUMERO QUATRE : QUICK ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE.

/3

Annexe à consulter en priorité : N° 11 ; 12.

- 4.1. Indiquez dans quels domaines de responsabilité Quick entend agir et afficher une image d'entreprise citoyenne. /1
- 4.2. Quels sont les grands axes de la politique du groupe en matière de gestion des ressources humaines. Illustrez vos réponses. /1
- 4.3. Prononcez-vous sur le pouvoir de différenciation, par rapport aux concurrents, des actions menées par le groupe en matière de développement durable et de gestion du personnel. Justifiez vos avis. /1

DOSSIER NUMERO CINQ : GESTION, FRANCHISE ET RENTABILITE.

/4

Annexe à consulter en priorité : N° 13.

- 5.1. Rappelez dans quels comptes enregistrer le droit d'entrée d'une part et les redevances d'exploitation et de publicité de l'autre. Dans le compte de résultat adapté à la profession hôtelière, tableau de gestion, dans quel coût et sous quelle forme classez-vous respectivement le droit d'entrée et les redevances ? /2
- 5.2. Soit un salarié qui remplit les conditions pour devenir franchisé du groupe Quick. Son revenu annuel net actuel est de 32 000 € avant impôt. Il accepte la proposition si elle lui permet de doubler ce revenu.
- En tenant compte des hypothèses suivantes relatives à la structure des coûts du restaurant franchisé, évaluez le montant du chiffre d'affaires qui lui garantit la réalisation de son souhait dès la première année. En comparant ce montant à celui fourni dans l'annexe 13, prononcez-vous sur la rentabilité de l'activité. /2

Ratio de : Coût matières = 28 % ; Coût du personnel = 30 % ; Frais généraux = 22 %

Composition du Coût d'occupation (voir annexe 13) :

1. Loyer trimestriel = 14 000 €
2. Taux d'intérêt (TEG) de l'emprunt qui complète l'apport personnel = 6,25 %
3. L'investissement total est amortissable linéairement sur 6 ans.

Remarque : On ne tient pas compte des éléments exceptionnels. Arrondissez, si nécessaire, les calculs au millier d'euros le plus proche.

ANNEXE N° 1 : QUICK, LA PREMIÈRE ENSEIGNE D'ORIGINE EUROPÉENNE DE HAMBURGER RESTAURANT

Source : Site de l'entreprise

En 1968, d'après la légende, alors que son avion survolait le Grand Canyon au cours d'un voyage d'études aux Etats-Unis, le baron Vaxelaire, fondateur du premier groupe de distribution belge, GB INNO BM (groupe GIB), demanda à son bras droit d'envoyer une équipe étudier les concepts de restauration rapide qui se développent avec succès outre-Atlantique.

Deux ans plus tard, l'idée a fait son chemin et GB INNO BN fonde Quick Belgique, une chaîne de restaurants hamburgers, une première en Europe.

1971 : les deux premiers restaurants ouvrent à Schoten, dans la province d'Anvers, et à Waterloo, au sud de Bruxelles, sur le parking des hypermarchés de l'enseigne GIB. Les pommes de terre sont épluchées chaque jour à la main dans les cuisines des restaurants.

En 1975, le développement s'accélère avec la décision de sortir d'une expansion en périphérie et d'investir les centres-villes. Les consommateurs belges ayant des habitudes alimentaires et un rapport à la restauration différent des consommateurs américains, Quick revoit son positionnement comme un restaurant à part entière plutôt que comme une formule « snack ».

1978, une année clé qui marque le début de l'expansion en franchise. Le 1er restaurant exploité par un franchisé ouvre ses portes à Bascule, un quartier de Bruxelles

Déjà 1980 et Quick commence sa percée en France. Aix-en-Provence accueille le premier Hamburger Restaurant français. L'année précédente, les groupes GIB et Casino s'étaient associés pour créer, à parité, la société France Quick.

1983, le Grand Duché de Luxembourg découvre à son tour le bon goût du Giant et le service au « drive » est inauguré en France à Plan de Campagne.



Le rachat des chaînes O'Kitch en 1986 et Freetime en 1998 agrandissent le parc de restaurants de 65 nouveaux sites. En 1997, Burger King quitte la France et Quick rachète une partie de ses restaurants.

Le siècle change de numéro et Quick poursuit sa croissance dans un environnement concurrentiel de plus en plus dense et un marché frappé par la crise de la vache folle. Après les autoroutes et les gares, Quick ouvre son 1^{er} restaurant d'aéroport à Nice Terminal 2.

Entre temps, Quick Restaurants a racheté la participation de Casino dans France Quick (1992) et introduit 43 % de son capital à la bourse de Bruxelles (1993).

L'année 2006 marque un nouveau tournant puisque Quick passe sous pavillon français. CDC Capital Investissement initie une OPA, via un fonds commun de placement à risque (FCPR), sur la totalité du capital de Quick Restaurants SA à la bourse de Bruxelles. Le titre est retiré de la cote Euronext Bruxelles en 2007.

Depuis 2007, Quick s'est ouvert de nouveaux horizons en ouvrant des restaurants en Algérie, en Russie et en Nouvelle-Calédonie.

40 ans d'une histoire de goût qui a adapté le modèle de la restauration rapide américaine aux habitudes et aux goûts européens. Quick est toujours la 1^{re} enseigne de restauration rapide hamburger en Belgique et au Luxembourg, et l'unique challenger en France.

Quick en Chiffres

- Groupe français de restauration rapide hamburger : n° 1 en Belgique et Luxembourg, n° 2 en France ;
- Implanté dans 9 pays et territoires ;
- 925,7 millions d'euros de volume de ventes à l'enseigne en 2009, dont 755,4 millions d'euros en France ;
- 18 500 collaborateurs de 58 nationalités, dont 15 000 en France ;
- 475 restaurants dont 366 en France (au 31 juillet 2010)
- 205 millions de consommateurs servis en 2009

Au 01/05/2009 :

Nbre d'unités en propre en national : 97

Nbre d'unités adhérentes en national : 260

Nbre d'unités totales en national : 357

Nbre d'ouvertures en national l'année précédente : 18

Nbre de fermetures en national l'année précédente : 4

ANNEXE N° 2 : LE BOOM DE LA RESTAURATION RAPIDE

Source : *lefigaro.fr* 10/02/2010 | Mise à jour : 11:33

Selon une étude, le marché de la restauration rapide profite de la diminution du temps consacré au déjeuner.

La restauration rapide a passé la barre des 30 milliards d'euros en 2009 en France, (à 30,3 milliards d'euros), selon une étude du cabinet spécialisé Gira Conseil, présenté mardi lors du salon Sandwich and snack show à Paris.

Ce marché, qui va de la boulangerie au fast-food de hamburgers en passant par les petites boutiques de kebabs, mais aussi les rayons snack des grandes et moyennes surfaces, avait réalisé un chiffre d'affaires de 19,6 milliards d'euros en 2004. « Le marché a gagné 10 milliards en 5 ans », souligne Bernard Boutboul, directeur de Gira Conseil. Soit une croissance de 54,6 %.

Réduction du temps consacré au déjeuner

Le temps consacré au déjeuner a diminué. Il est passé de 1 heure 38 en 1975 à 31 minutes aujourd'hui. Dans le même temps, l'offre s'est énormément diversifiée. Si le choix se limitait à sandwich, hamburger et pizza, il y a quelques années, il s'est depuis ouvert aux salade-bars, aux bars à soupes, aux fast-food de pâtes. Surtout les grandes et moyennes surfaces, grâce à des innovations de l'industrie agroalimentaire, ont développé leur rayon snacking et proposent de plus en plus de sandwiches, de salades, de pâtes en sauce dans des boîtes en carton qui peuvent être réchauffées au micro-onde ou des petites cocottes de plats préparés plus traditionnelles. « Aux prix de la grande distribution », ajoute M. Boutboul.

Le seul marché du sandwich (tous pains et toutes garnitures confondues) a réalisé 6,3 milliards d'euros, en hausse de 8,8 % sur an.

La restauration rapide, dont le prix moyen toutes taxes comprises est inférieur à 8 euros, représente 7 repas sur 10 pris hors domicile.

ANNEXE N°3 : FAST-FOOD : QUAND LES FRANÇAIS RÉINVENTENT LEUR PAUSE DÉJEUNER

Source : *lemonde.fr* 12/08/2009

Lentement mais sûrement, les parts de marché du hamburger sur le secteur de la restauration rapide, un des rares à avoir profité de la crise économique, sont grignotées par des alternatives séduisantes. Entre les pâtes prêtes à consommer, les étalages de la grande distribution, les fast-foods de chefs étoilés... la concurrence est rude.

« Dans un contexte de récession économique, et son corollaire de mauvaises nouvelles, les ménages choisissent massivement les établissements où l'addition est la plus basse », note Valérie Cohen, dans Le marché de la restauration rapide, les nouveaux concepts, une étude réalisée par le cabinet de conseil Xerfi.

Si les statistiques restent très favorables aux leaders du marché – 71 % des repas pris en dehors du domicile coûtent moins de 10 euros TTC, boissons comprises – McDonald's, Quick, Brioche Dorée et Paul doivent désormais faire face à trois nouvelles tendances : la restauration rapide thématisée (autour des pâtes par exemple), les produits proposés par la grande distribution, et les fast-foods haut de gamme.

DIVERSIFIER POUR MIEUX REGNER

« Maintenant qu'on a fait le tour du sandwich et du hamburger on cherche à diversifier l'offre » explique Bernard Boutboul, directeur du cabinet Gira Conseil, spécialisé dans la restauration. Selon lui, « S'ils se débrouillent bien, Mezzo di pasta et Francesca, enseignes spécialisées dans les pâtes, ont de très beaux jours devant elles ».

Le principe se veut ludique : les pâtes sont préparées à la demande, accompagnées d'une sauce au choix parmi une dizaine de propositions, et dont le prix varie entre 1,50 € et 6 € pour les recettes les plus sophistiquées. Prêtes à emporter, dans des boîtes en carton plastifié, elles peuvent aussi être consommées sur place. Considérées comme « un plat plus sain que le hamburger ou la pizza », le concept plaît beaucoup aux femmes, souligne Carine Ledoux, responsable marketing et communication de Viaggio, une des enseignes de fast-foods de pâtes. La vigilance reste néanmoins de mise pour M. Boutboul : « Le monoproduit n'est pas un franc succès en France, il est important que ces établissements diversifient progressivement leur offre pour fidéliser les clients. »

Les grandes surfaces l'ont bien compris. Monoprix, avec son Daily Monop', propose une gamme de produits en self-service, donc encore plus rapide. Avec une addition de 9 euros en moyenne, et déjà 7 magasins indépendants, la direction aurait l'intention de développer ce mode de distribution dans tout l'Hexagone. La concurrence suit : Franprix a lancé le concept du *Frais and fresh*, des produits moyen de gamme avec la possibilité de les réchauffer sur place.

« LES CHEFS RENDENT AU FAST-FOOD SES LETTRES DE NOBLESSE »

Dernière tendance, celle du fast-food chic, qui redore le blason d'un genre jusque-là boudé par les gourmets. Ceux qui, comme Exki (une enseigne de fast-foods bios), vantent les mérites du « naturel et sain, sans additifs » sont en forte progression. Pour Laurent Khan, directeur général d'Exki, « l'équilibre alimentaire des recettes en général, et non seulement sur quelques produits comme dans les fast-foods traditionnels, représente un avantage ». Et ce malgré des prix sensiblement plus élevés que ceux de McDonald's (le ticket moyen est à 12 euros sur place). Mais « ces établissements visent une clientèle aisée, urbaine, un microcosme pour l'instant, bien qu'ils soient sous le feux des projecteurs », rappelle Bernard Boutboul.

Même si « la restauration rapide haut de gamme est encore marginale, et ne vise pas la même clientèle que celle des leaders de la restauration rapide, elle est fondamentale car elle influence le marché. » Lorsque des chefs étoilés au guide Michelin, comme Paul Bocuse, se lancent dans le « toasté de jambon cuit au torchon et son comté AOC », « un tabou disparaît : la restauration rapide n'est plus le pendant négatif de la tradition. Les Américains ont les yeux rivés sur le territoire français : le pays de la gastronomie est en train de réinventer la restauration rapide par le haut... La France fait un pas qui est vraiment unique », veut croire Bernard Boutboul.

Ni le bio, ni la haute gastronomie ne semblent cependant en mesure d'inquiéter le célèbre M jaune. Le chiffre d'affaire des enseignes émergentes reste encore bien en dessous de celui des leaders du marché. McDonald's – dont la stratégie de développement s'adapte, petit à petit à la concurrence – a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros en France. En hausse de plus de 11 % par rapport à l'année précédente. Des chiffres qui devraient encore progresser en 2009, où la firme prévoyait la création de 30 nouveaux restaurants. Célia Héron

ANNEXE N° 4 : LA RESTAURATION RAPIDE : UN MARCHÉ TRÈS PORTEUR

Source : <http://www.franchisekey.com>, 18.11.2009

Les sandwicheries, fast-foods et autres enseignes de franchise restauration rapide ne connaissent pas la crise et offrent de belles opportunités. Il est vrai **qu'elles possèdent tous les atouts pour réussir** : elles offrent un repas équilibré pour une somme modique.

Les Français ont dépensé plus de 12 milliards d'euros dans les franchises de restauration rapide l'an dernier. Celles-ci attirent près deux tiers de la clientèle des restaurants traditionnels.

Tous les grands noms du fast Food ont fait preuve de créativité et d'innovations pour satisfaire les clients de ce modèle de restauration. Par obligation pour certains, par goût pour les autres : peu de temps pour déjeuner le midi, un endroit de rencontre pour les plus jeunes. Les enseignes ont tous une politique de prix attractive ajoutée à un souci constant d'offrir des produits de qualité, servis rapidement dans un cadre moderne et une grande amplitude horaire.

De grands noms de la **franchise de restauration rapide**, enseignes originales et dynamiques recrutent : KFC (spécialiste de produits uniquement à base de poulet), Subway (sandwich fabriqué à la demande, La Boîte à Pizza (pizza livrée à domicile et à emporter), Jack's Express (hamburgers, moules et pizzas), Pizza Sprint (pizza livrée et à emporter), La mie Câline (pain, viennoiseries, pâtisseries, sandwiches, salades et produits traiteur), Fournil Saint Nicolas (boulangerie, pâtisserie, viennoiserie, salon de thé), Waffle Factory (offre de gaufres sucrées ou salées) !

ANNEXE N° 5 : RESTAURATION RAPIDE : UN MARCHÉ DE 30 MILLIARDS QUI ATTISE LES CONVOITISES

Source : <http://www.france-amerique.com> 10 février 2010

Avec plus de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009 en France, le marché de la restauration rapide attise les convoitises, notamment celles de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution qui veulent aussi une part du gâteau.

« Ce marché a gagné 10 milliards en 5 ans (+ 54,7 %) et il va continuer de croître », prédit Bernard Boutboul, directeur de Gira Conseil, cabinet d'études spécialisé dans la restauration. Et ce marché est tiré par les grandes et moyennes surfaces qui élargissent leur offre au rayon snacking, celui des produits alimentaires prêts à consommer. Déjà, 22 % des près de 2 milliards de sandwiches vendus en 2009 proviennent de grande et moyennes surfaces, selon Gira.

Pour les consommateurs, la grande surface a l'avantage d'être moins chère et pratique car elle permet de faire d'autres courses en même temps. En outre, « la qualité des sandwiches s'est améliorée », souligne M. Boutboul. Ainsi, le spécialiste du sandwich préemballé Daumat (100 millions de sandwiches/an) a revu toutes ses recettes de pain, avec le chef-conseil Gontran Cherrier, et revu quelques garnitures.

Les pains sont naturels (sans émulsifiants ni conservateurs), moins élastiques. Impossible en revanche de proposer des baguettes croquantes en sandwiches réfrigérés et préemballés, « le froid casse les molécules », se désole Patrick Lefranc, directeur marketing. Le chef a revu aussi certaines garnitures, allégé les sauces. Il a par exemple ajouté de la pulpe de citron et du concombre coupé en dés pour rendre un sandwich au pain de mie au thon « plus frais et plus croquant ».

Pour capter ce marché du snacking, l'industrie agroalimentaire s'est récemment lancée dans les cups, box et autres cocottes. Il s'agit le plus souvent de pâtes en sauce et de quelques plats cuisinés individuels, dans des boîtes hermétiques en carton et plastique, qui incluent une fourchette, à réchauffer au micro-ondes.

Initiateur de la formule, il y a un an, Sodeb'O et ses 12 variétés de Pastabox (pâtes en sauce) dit avoir, en 8 mois, pris 5 % de parts de marché au rayon traiteur en grandes et moyennes surfaces (GMS). « C'est une vraie innovation », qui a trouvé un public car elle a répondu à un besoin de « rapidité, de goût et de coût, sans oublier l'aspect ludique », souligne Christelle Buetas, chargée du marketing.

A leur tour, Panzani et sa filiale frais Lustucru lancent leurs Lunch Box. Des pâtes fraîches pour Lustucru, disponibles en GMS, qui se conservent une quinzaine de jours au frigo. Panzani propose une version pâte sèche qui se conserve un an à température ambiante. C'est « la première fois » que Panzani-Lustucru s'intéresse au rayon snacking, reconnaît le fabricant de pâtes. Barilla a surgelé les pâtes de sa pastacup, pour les magasins ou les petits fast-food qui disposent d'un micro-ondes. Les emballages permettent de ne pas se brûler les mains, assure-t-on, et de conserver la chaleur 20 à 30 minutes, selon les modèles.

Les autres industriels de l'agroalimentaire ne se limitent pas aux pâtes pour pénétrer ce marché lucratif. Marie propose des Kitchen box de mini-knacks/purée, de plats préparés plus traditionnels. Idem pour d'Aucy, et ses torsades à la bolognaise, chili con carne ou saucisses lentilles.

Davigel (Nestlé) réserve ses cocottes de tajines de poulet, de poisson/riz/petits légumes et de risotto de poulet à la restauration rapide, voire au room service des certains petits hôtels ou aux cantines d'entreprise qui souhaitent développer une offre à emporter.

ANNEXE N° 6 : LE POURQUOI DU NON RETOUR DE BURGER KING EN FRANCE !

Source : <http://www.fastandfood.fr/> 29 avril 2009,

Lors d'un séjour en Allemagne quand j'étais petit, j'ai découvert **Burger King** sans vraiment savoir qui était le Monsieur à la couronne qu'on surnommait le King. Le seul souvenir que j'ai pu retenir c'est que c'était vraiment bon et que pour moi Burger King c'était Allemand. Puis lors de mes séjours Allemands, quand nous étions dans la voiture, je cherchais des yeux Burger King mais rien... Puis le temps a fait que j'ai grandi, que je me suis habitué à Quick et McDonald's, oubliant Burger King qui s'était retiré depuis longtemps de France.

Voici qu'aujourd'hui une rumeur, fondée sur du vent comme chaque mois, nous annonce le retour de Burger King en France; c'est bien sympathique de mentir aux gens pour seulement attirer du monde sur son blog donc après la réponse à de nombreux mails, j'ai voulu ressortir cet article qui trainait dans la cuisine de ce blog.

Malgré les nombreuses pétitions, groupes facebook, malheureusement un retour français n'est pas du tout envisageable. J'ai voulu cibler les points importants qui selon moi vous démontreront le pourquoi du non retour de Burger King en France.

La place pour un troisième fast food ? En effet depuis la disparition de Burger King, c'est le petit français Quick qui à pris sa place s'imposant comme numéro 2 dans notre pays. La plupart des bons emplacements sont détenus par Quick et McDonald's, laissant ainsi un retour de Burger King limité sur le marché français à cause d'emplacements difficiles à trouver pour s'imposer dans les lieux les plus fréquentés. Oui mais si Burger King rachète Quick c'est bon non ? Evidemment plusieurs fois la rumeur est apparue ici et là mais Quick se sent de mieux en mieux en Europe avec des ouvertures en Espagne, en Russie, une progression en France et en Belgique alors pourquoi partir ?

Pas intéressé par le marché français ? Burger King n'a pas fait sa priorité de notre cher pays français tout simplement car leur stratégie marketing et leur volonté d'expansion sont tournées vers d'autres pays notamment le Japon. Nous voyons aussi de grandes campagnes aux Etats-Unis (Whopper Virgins, Facebook Whopper, Disparition du Whopper de la carte...), où la marque se bat au jour le jour avec McDonald's, c'est bien son terrain de jeu. Les opérations dans le reste du monde sont plus discrètes, mais tout comme ces concurrents donc rien à leur

envier. C'est ainsi qu'aujourd'hui Burger King se focalise plus sur des pays où il est déjà bien présent avant de se lancer dans une nouvelle aventure, la désillusion qu'ils ont connue dans les années 1990 les fera réfléchir deux fois avant de s'y réinstaller.

La nostalgie de la seconde génération ? Je le dis assez souvent quand on me pose la question, tout le monde a la nostalgie de Burger King, du bon Whopper et n'hésite pas à en prendre un dès qu'il voyage à l'étranger mais il suffit d'imaginer tout simplement le retour de Burger King demain en France, après quelques semaines, cette nostalgie que vous aviez n'aura-t-elle pas disparu ? Et le fameux BK que nous connaissions deviendra le banal McDonald's du coin de la rue. Et si nous analysons aujourd'hui le type de personnes qui se rappellent de Burger King, cela commence à partir d'une vingtaine d'année allant jusqu'à la trentaine, car si vous demandez à des enfants de cinq à dix ans, quelle est leur fast food préféré, ils vous répondront McDonald's sans aucune hésitation.

Un concept inadapté au marché français ? C'est bien ce qu'a connu la chaîne Américaine lors de son introduction en France, elle avait tout simplement plaqué le modèle américain sur notre marché, introduisant ainsi une stratégie marketing les amenant à leur perte. Il faudra peut être à la chaîne, dévoiler une communication différente, ne pas se cantonner dans les grandes villes comme à l'époque et se développer en province par exemple. Avec les campagnes « mangerbouger » pourra-t-on voir des triple whopper au menu alors que McDonald's lance le Big Mac au pain complet ? Beaucoup de questions et de doute sont ainsi émis et mis en avant !

ANNEXE N° 7 : SEULE FACE À MCDONALD'S, QUICK A CHOISI DE SE DÉMARQUER PLUTÔT QUE DE COPIER. RECETTE ET HISTOIRE DE GOÛTS. QUICK, VINGT ANNÉES DANS LA PEAU D'UN CHALLENGER

Source : <http://www.journaldunet.com/management> (26 juin 2003)

D'un côté 319 restaurants. De l'autre 981. Depuis plus de vingt ans, le Belge Quick et l'Américain McDonald's s'affrontent sur le marché français de la restauration rapide. Un affrontement qui est devenu depuis 1997 un face à face. Après avoir absorbé les restaurants Freetime, le groupe belge a bouclé il y a six ans le rachat du réseau Burger King France. Quick est aujourd'hui le challenger unique de McDonald's avec 26,5 % de part de marché en France.

La stratégie du challenger est un art consommé pour le groupe belge. Une stratégie dont la clef de voûte est la différenciation. « Le pire pour nous serait d'imiter, reconnaît Roland Higgins, directeur du pôle communication. Nous avons développé un mix de valeurs afin d'avoir un propre positionnement. » Parmi ces valeurs, la culture européenne. Quick revendique volontiers son enracinement sur le Vieux Continent. Une position alternative sur un marché où la culture américaine est pourtant omniprésente, hamburger oblige.

Mais ne cherchez pas cette culture européenne dans les noms des produits. Chez Quick, la carte comprend le Mega Giant, le Long Chicken ou encore le King Fish. « Ce positionnement européen, nous l'entretiens avant tout sur les goûts que nous proposons, poursuit Roland Higgins. Sur les deux grands axes du goût, nous nous démarquons. Nos produits sont élaborés sur des bases salées et amères alors que les produits américains partent sur le sucré et l'acidulé. »



Le goût est notre image»

Roland Higgins, Quick

Plutôt que d'entrer dans une guerre des prix ou des implantations sur les restaurants, Quick a fait le choix de se forger sa propre identité gustative. Cette identité est largement soutenue par le nouveau slogan publicitaire de la chaîne, « Nous, c'est le goût ». Ce slogan a été lancé au printemps dernier lors d'une campagne TV, radio et affichage élaborée par Challenger House. Un positionnement qui, aux yeux des aficionados de la restauration rapide, revêt à l'enseigne une image alternative face à l'empire McDonald's. Et tout est bon pour cultiver cette différence, jusqu'au type de pain proposé, « car le pain est un élément important de la culture culinaire européenne ». Le groupe propose aujourd'hui sur ses hamburgers du pain de mie, de pain gris et du pain aux quatre céréales.

« Ce positionnement, qui est notre image de marque, nous l'adoptons sur tous les marchés où nous sommes présents, souligne Roland Higgins. La communication peut évidemment varier selon les différences culturelles locales, mais les goûts restent les mêmes. » La carte de la différenciation jouée en France par le challenger Quick devient ainsi l'image de marque du leader en Belgique et au Luxembourg où l'enseigne détient 65 % du marché. Sur ces deux pays, les goûts sucrés et acidulés sont réservés au challenger qui n'est autre que McDonald's.

ANNEXE N° 8 : LA RESTAURATION ET LES PRODUITS BIO

Quick lance le 1^{er} Cheeseburger bio certifié AB

Source : lhotellerie-restauration.fr/ jeudi 16 septembre 2010 14:49

Quick enrichit son offre bio permanente avec un produit chaud. Du 21 septembre au 29 novembre, l'enseigne proposera aussi une version bio de son Cheeseburger auquel se substituera un Club sandwich bio...une offre évolutive. Tous les ingrédients utilisés pour le Cheeseburger bio sont certifiés et provenant de fournisseurs de l'Union Européenne; la plupart disposent du label AB. Quick a fait auditer et certifier AB l'ensemble de sa chaîne logistique (achats, stockage, livraison) pour garantir aux clients une parfaite traçabilité des ingrédients et de l'appellation bio du produit fini. Pour marquer sa différence avec la recette classique, le steak haché bio a la particularité d'être carré et les oignons en forme de cubes. Prix : 2,50 €. Le Cheeseburger bio est également disponible dans les menus enfants avec un surcoût de 0,40€, soit 4,80 € pour la Magic Box (3-8 ans) et 5,90 € pour le Menu Top (9-12 ans).

Les fast-foods à l'heure du bio

Source : <http://www.geo.fr/>

L'actu : depuis le début des années 2000, un nouveau type de fast-foods a fait son apparition en France. Surfant sur la vague de l'agriculture biologique, du développement durable et du commerce équitable, ils proposent à une clientèle plutôt aisée et urbaine une alimentation plus saine et équilibrée que celle des fast-foods traditionnels. Une niche investie par différents acteurs, du petit entrepreneur au grand restaurateur, en passant par les chaînes classiques de restauration rapide.

Contexte

- En 1979, le premier restaurant Mac Donald's de France ouvre à Strasbourg. La restauration rapide, appelée communément « fast-food », se développe en France dans les années 1980. Son principe est de proposer un repas commandé, servi, et consommé rapidement, pour un prix minimum. Offrant le plus souvent des produits gras et sucrés comme des hamburgers, des frites, des pizzas ou des sodas, elle a souvent été associée à la « malbouffe ».
- Le 15 novembre 2001, Alain Cojean lance avec son vieil ami Frédéric Maquair, son premier établissement de restauration rapide, qui propose une nourriture saine, équilibrée et de saison.
- En décembre 2008, le restaurateur Marc Veyrat lance son premier fast-food bio, baptisé Cozna Vera, à Annecy.

Enjeu

Inspirée par des modèles étrangers comme O'burger, qui propose dans ses restaurants de Los Angeles des produits 100 % bio, la restauration rapide française se convertit peu à peu au bio. Ces nouveaux fast-foods essaient constamment d'améliorer leur offre en proposant toujours plus de produits issus de l'agriculture biologique.

- Cojean, le premier du genre en France

En 2001, après avoir voyagé pendant plus de 10 ans et « *humé l'air du temps* », Alain Cojean et Fred Maquair, amis et associés, ont voulu proposer des « *choses bonnes et drôles* ». La qualité prime avant tout : « *on offre des produits bio mais pas seulement.* » Les fournisseurs locaux sont privilégiés. Quelques produits comme la mangue et l'ananas blanc sont importés. La carte est élaborée avec 3 mois d'avance, selon les saisons. Selon Fred Maquair, la chaîne ne fait actuellement pas beaucoup de bénéfices, « *juste de quoi aller de l'avant* » et ouvrir de nouveaux restaurants à Paris et à l'étranger.

- Exki, une initiative belge

Dans ces établissements, le décor est souvent épuré, en matériaux naturels comme le bois. Les plats, en self-service, sont à consommer sur place ou à emporter : salades composées, soupes, quiches, sandwiches, fruits et desserts lactés. Soit des produits « *natural, fresh and ready* » (« *naturels, frais et prêts à consommer* ») comme l'annonce la devise d'Exki, une chaîne belge fondée en 2001 qui multiplie les restaurants en France et qui a réalisé un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros en 2007. Le prix, compris entre 10 et 15 euros en moyenne, est un peu plus élevé que dans les fast-foods traditionnels.

- Bert's, un fast-food de luxe

Une lente conversion suivie également par Bert's, une enseigne de « *restauration rapide haut de gamme* » lancée en 2002 par Olivier Bertrand, qui compte aujourd'hui 45 restaurants à Paris, en Province et à l'étranger. Ici, seuls les petits pains et une limonade sont bio. Toutefois, un effort est fait au niveau des emballages qui sont biodégradables. La chaîne, qui prospère, envisage d'investir les aires d'autoroutes et les aéroports pour élargir une clientèle qui reste majoritairement issue des « *CSP++* » (cadres et professions intellectuelles supérieures). Le prix moyen d'un repas y est de 9,50 euros.

- Le pari du tout bio chez Cozna Vera

Le chef Marc Veyrat n'a pas fait dans la demi-mesure. Tous les produits proposés chez Cozna Vera, une épicerie-restaurant lancée l'année dernière à Annecy, sont issus de l'agriculture biologique. Dans ce fast-food où l'on mange « *sans attendre à partir de 5,60 euros* », comme l'indique le site Internet, tout est fabriqué sur place. Les produits ne sont pas conservés plus de trois jours. Un plus qualitatif par rapport aux autres enseignes qui peut vite devenir un handicap : « *si nous voulons nous agrandir, nous devons créer un laboratoire central avec des antennes locales dans chaque ville où nous voulons nous installer* » explique Marc Veyrat. Un obstacle que compte bien surmonter le chef ambitieux qui ouvrira son prochain restaurant à Genève et envisage déjà de créer une « *fondation pour la bonne bouffe* » pour que le bio ne soit pas qu'une mode. Celui qui se définit comme « *un vrai cuisinier du fast-food* » compte montrer que les produits issus de l'agriculture biologique ont du goût s'ils sont préparés convenablement.

- Mac Donald's, vers le fast-food bio ?

De son côté, Mac Donald's, qui reste attentif à l'évolution du marché, commence à prendre en compte la donne bio et envisage de faire évoluer son cahier des charges pour proposer un ou plusieurs produits bio. Le géant de la restauration rapide pourrait même créer sa propre filière d'approvisionnement en produits bio. Le débat

Se pose en effet la question de l'insuffisance de la production française qui pourrait freiner l'essor du bio dans la restauration rapide. L'agriculture biologique ne représente que 2 % de l'ensemble de la production agricole de la France qui doit importer une grande partie des produits bio qu'elle consomme.

Pour le Syndicat national des entreprises biologiques (Synabio), l'arrivée de ces nouveaux acteurs sur le marché du bio est l'occasion de dynamiser la filière et de favoriser le développement de surfaces biologiques.

Si les enseignes de restauration rapide font preuve de transparence, Cécile Frissur, déléguée général du Synabio, ne veut pas qu'il y ait des problèmes au niveau des contrôles. Le Syndicat travaille actuellement à la rédaction d'un cahier des charges commun à tous les acteurs de la restauration commerciale.

ANNEXE 9 : LA RESTAURATION RAPIDE ET LA VIANDE HALAL

Polémique autour d'un hamburger

Source : lhotellerie-restauration.fr/ mardi 23 février 2010 15:21

Depuis le 30 novembre dernier, la chaîne de restauration rapide Quick proposait, dans 8 de ses 362 restaurants de l'Hexagone, une carte composée à 100 % à base de viande halal. À Roubaix, le maire y voit une discrimination et porte plainte.

Pas de campagne de publicité, ni aucune communication de la part du groupe pour tester sa nouvelle offre commerciale : ne proposer que de la viande halal dans 8 de ses établissements (situés à Argenteuil, Garges-lès-Gonesse, Buchelay, Marseille, Toulouse, Roubaix et Villeurbanne). Une expérience prévue sur une période limitée. Pour Quick, « *il s'agissait seulement de suivre les évolutions du marché, chercher à y répondre et faire des tests en conséquence. Tester une offre de produits à base de viande certifiée halal s'inscrit dans une tendance où, en France, grande distribution, industrie agroalimentaire, restauration et notamment restauration rapide de chaîne, proposent des gammes de produits ou des cartes de produits exclusivement halal.* »

Il faut dire que le marché de la viande halal est en plein boom en France, bénéficiant d'un taux de croissance de l'ordre de 10 %, pour un potentiel de 5 millions de consommateurs. Selon une étude réalisée par le cabinet Solis, spécialisée dans les études marketing ethniques, la consommation halal devrait générer en 2010 un chiffre d'affaires de plus de 5,5 milliards d'euros. Bien loin devant le marché des produits bio qui connaît pourtant une forte croissance, mais dont le chiffre d'affaires est estimé selon l'agence Bio à 2,6 milliards d'euros pour 2008.

« *Discrimination* ».

En décidant d'appliquer le tout halal (c'est-à-dire en respectant le rite musulman de l'abattage et bannissant tout produit issu de la viande porcine) dans ces 8 restaurants, Quick a donc remplacé le bacon par de la dinde fumée. Cette politique commerciale a déplu au maire socialiste de Roubaix, **René Vandierendonck**, qui a déposé plainte le 4 février contre la chaîne de restauration rapide pour discrimination. Cet ancien professeur de droit des libertés publiques reproche au Quick de Roubaix de ne proposer que du halal aux consommateurs, constituant ainsi une discrimination au sens de l'article 225-2 du code pénal, qui prévoit « *qu'on n'a pas le droit de subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'appartenance ou la non-appartenance religieuse* ».

Difficile, techniquement et économiquement, de faire cohabiter des menus halals avec de la viande de porc dans un même établissement. Depuis, le maire de Roubaix propose à Quick de reprendre un local vacant afin d'ouvrir un restaurant non halal. L'enseigne reste très discrète sur cette polémique, et précise « *qu'à l'issue du test, et au regard de l'analyse des résultats, elle décidera de maintenir ou pas cette offre dans certains de ses restaurants.* » Pascale Carbillat

Que va faire Quick exactement ?

Source : Site « L'Expansion » 30/08/2010

- L'enseigne de fast-food y va doucement, mais sûrement. Après un test de plusieurs mois lors duquel huit restaurants ont proposé uniquement des produits halal, **Quick a décidé d'étendre l'expérimentation**. Quatorze nouveaux sites, dont dix en Ile-de-France, vont ainsi venir grossir la liste des restaurants 100 % halal. Enfin, presque 100 %... Car Quick va aussi proposer à la vente un hamburger traditionnel. Mais attention : il ne sera pas préparé sur place, mais seulement réchauffé. Ceci pour éviter les accusations de discrimination.

Pourquoi ces accusations de discrimination ?

Plusieurs élus, de droite comme de gauche, ont fait part de leur mécontentement avant même l'annonce officielle de Quick. Claude Capillon, maire UMP de Rosny-sous-Bois, dénonçait la « stigmatisation d'une population ». Et Gilles Poux, maire PCF de La Courneuve, estimait que Quick rentrait « dans un comportement communautariste ». Et il ajoutait : « Ce n'est pas l'idée que je me fais du vivre ensemble ». La même polémique avait accompagné le lancement du premier Quick halal à Roubaix, au début de l'année. Une polémique exagérée, selon Aziz Senni, un business angel qui avait investi dans un fast-food halal à Mulhouse en 2007 : « A l'accusation de discrimination, je réponds segmentation marketing. Les huit Quick qui proposent des menus 100 % halal sont tous implantés en banlieue, un espace essentiellement habité par des personnes de confession musulmane ». Et de préciser : « Quick a constaté que ses clients recherchaient de la viande halal et leur en propose. On ne va pas leur demander de proposer des produits qui ne se vendent pas ».

Et ça se vend bien, les hamburgers halal ?

Plutôt, oui. Les résultats dévoilés par Quick ce mardi sont impressionnants. Dans les huit restaurants halal, pendant la phase de tests qui a duré plusieurs mois, la hausse des ventes a été de 100 %, la fréquentation a doublé et le ticket moyen a « enregistré une forte progression ». Et 25 emplois ont été créés en moyenne dans chaque restaurant. C'est vrai que les consommateurs semblent apprécier, comme le montre ce reportage de L'EXPRESS.fr au Quick halal d'Argenteuil, où même les non-musulmans se sont faits à la nouvelle offre. Quick surfe en fait sur le très fort développement du business halal, très bien décrit dans cette enquête de *L'Express* : « cette niche, autrefois perçue comme peu rentable, est devenue particulièrement juteuse. Elle affiche un rythme de croissance de 15 % par an et dépasse même l'alimentation bio et ses 3 milliards d'euros ». Selon l'institut d'études Solis, auteur d'une enquête sur le sujet, le halal devrait générer 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010, dont 1 milliard pour la restauration et 4,5 milliards pour le panier de la ménagère.

Et les musulmans, qu'en disent-ils ?

Les consommateurs interrogés par L'EXPRESS.fr sont dans l'ensemble satisfaits, à l'image de Mounir pour qui « c'est vraiment bien, avant, on prenait le sandwich au poisson, maintenant on vient ici au moins quatre fois par semaine ! ». Mais au sein même de la communauté musulmane, une polémique commence à poindre. Comme l'explique le site Al-kanz, spécialisé dans les informations à destination de la communauté musulmane, certains prédicateurs s'élèvent contre des certifications halal abusives. Il y aurait le vrai et le faux halal, comme le déplore Abou Anas, un prédicateur parisien : « Il peut vendre de l'alcool, il ne fait pas la salat (prière), il ne fait pas la jumu'a (prière du vendredi), mais toute la terre va dire que c'est halal. Pourquoi ? Parce que derrière y a de l'argent à se faire. Carrefour l'a compris, Champion. Tout le monde, tout le monde va s'y mettre. Dans les mois à venir, même dans les années à venir, il n'y aura pas un magasin qui ne vendra pas du pseudo-halal ou du vrai halal ». **Et d'attaquer les certifications issues de la mosquée de Paris et de la mosquée d'Evry-Courcouronnes... Celles-là même dont se prévaut Quick.**

- **Les 22 restaurants proposant de la viande halal**

22 restaurants sur les 366 du réseau Quick en France proposent une offre de produits à base de viande certifiée halal, soit 6 % des établissements.

- **Les 8 restaurants test qui continuent à proposer cette offre**

Argenteuil (95) • Garges-les-Gonesse (95) • Mantes Buchelay (78) • Marseille (Route de Lyon et centre commercial le Merlan) (13) • Toulouse Mirail (31) • Roubaix (59) • Villeurbanne route de Genas (69).

- **14 nouveaux établissements**

Sur ces 22 restaurants, 6 sont exploités en propre par Quick, les 16 autres sont des franchisés. 15 d'entre eux sont des restaurants 'solo drive' de périphérie, 4 sont en centre-ville et 3 sont situés dans des centres commerciaux (Marseille Le merlan, Sevran, Chelles).

Pas de produits halal chez Mc DONALDS

Source : <http://www.kouz-cooking.fr>

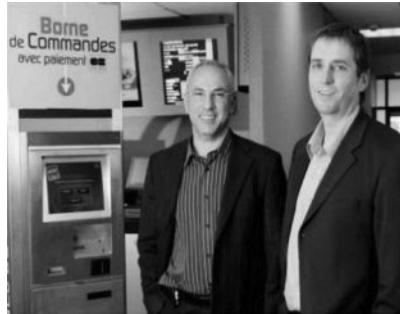
R. : Envisagez-vous de proposer des produits à partir de viande halal, comme le teste actuellement votre concurrent Quick ?

N.T. : Non, pas du tout. Il n'est pas question chez McDonald's de créer une offre en fonction des convictions religieuses de chacun. Toutefois, il est important que chaque consommateur puisse trouver une offre qui lui convienne. Pour nos clients de confession musulmane, très nombreux dans nos restaurants, nous comptons davantage sur le développement de l'offre autour du poisson. Nous avons le traditionnel « Filet O'Fish », et dorénavant nous avons aussi le « Grand Fish ».

ANNEXE N° 10 : LA BORNE DE COMMANDE POUR LA RESTAURATION SÉDUIT LES CONSOMMATEURS

Source : .Ihotellerie-restauration.fr mardi 26 mai 2009

Bussy-Saint-Georges (77) Fort du succès rencontré par ses bornes de commande dans le secteur de la restauration rapide, Acrelec, affiche pour la cinquième année consécutive une croissance à deux chiffres.



Acrelec est l'inventeur et le leader sur le marché des bornes de commande pour la restauration rapide. Fondée par deux experts des nouvelles technologies et de la restauration rapide, la société a bâti son succès sur sa capacité d'innovation et son anticipation des besoins du marché. Pour 2008, Acrelec affiche un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros, en croissance de 20 % par rapport à l'exercice 2007. Selon **Jacques Mangeot**, Directeur général d'Acrelec, « *le développement du secteur de la restauration rapide en France et notre stratégie de développement international nous permettent d'envisager une croissance de 30 % pour l'année 2009* ».

Afin de maintenir sa position de leader en proposant des solutions industrielles tournées vers l'avenir, l'intégralité des bénéfices d'Acrelec est réinvestie dans les projets de R&D. De plus, pour répondre aux demandes croissantes de ses clients français et internationaux, Acrelec, qui compte aujourd'hui 100 collaborateurs – 7 fois plus qu'en 2004 – envisage la création de 50 emplois supplémentaires en France et à l'international d'ici la fin 2009.

Les bornes de commande permettent d'accélérer le service

Mises à disposition des usagers par les entreprises de transports comme Air France, la SNCF ou encore la RATP, les bornes de commande ou d'enregistrement, répondent à l'évolution tant des attentes consommateurs que des contraintes opérationnelles des sociétés.

Les bornes de commande Acrelec permettent de passer commande sur un écran tactile en quelques secondes grâce à une interface logicielle intuitive et conviviale, de régler par carte bancaire et de retirer immédiatement son repas à un comptoir dédié. Implantées dans les principales enseignes de restauration rapide présentes en France, ces bornes, tendent aujourd'hui à devenir un mode de consommation à part entière comme l'a été le « Drive » à son époque. Ces bornes apparaissent comme un complément des lignes de caisses et n'ont pas vocation à les remplacer. Selon une étude réalisée par Acrelec, 94 % des utilisateurs constatent une accélération significative du service ; 83 % ont plus de temps pour commander et se sentent « plus libres » ; et 73 % apprécient la facilité d'utilisation des bornes.

La satisfaction client se traduit par une dynamisation de l'activité commerciale. Les clients peuvent commander à leur rythme et se sentent plus libres dans leur choix. Pour les restaurants équipés, les bornes de commande Acrelec représentent environ 30 % des ventes aux heures de pointe et, en moyenne, 10 à 20 % du chiffre d'affaires journalier des restaurants. Dans la plupart des enseignes, cette technologie a significativement augmenté le chiffre d'affaires des restaurants et permis d'absorber un plus grand flux de clientèle. Avec près de 1 000 bornes implantées chez les principaux acteurs de la restauration rapide – McDonald's, KFC, Quick – Acrelec poursuit actuellement son développement en proposant des solutions sur-mesure à différents secteurs d'activité : grande distribution, restauration, fleuristeries... et envisage de développer ses solutions pour répondre à tout lieu ayant à gérer des pics de fréquentation : stades, parcs de loisirs...

ANNEXE 11 : QUICK ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE

Quick veut renforcer sa démarche d'entreprise responsable

Source : lhotellerie-restauration.fr/ vendredi 20 mars 2009

Avec 200 millions de repas servis en 2008 dans 450 restaurants, l'enseigne de restauration rapide a créé en octobre 2008 l'Institut Quick. Objectif : coordonner des projets dans les domaines de la nutrition et la qualité, l'environnement et les talents. L'occasion d'un focus emploi sur la chaîne d'origine belge, avec Christiane Dutray, DRH France au sein du groupe Quick.

Quick teste un bâtiment totalement écolo

Source : lhotellerie-restauration.fr/ mercredi 29 avril 2009

Dammarie-les-Lys (77) Toiture végétale, ossature bois, récupération des eaux de pluies, peinture contenant peu de solvants... L'enseigne s'est donné pour objectif d'aller le plus loin possible dans les performances environnementales pour ce restaurant expérimental.



Le plus spectaculaire : le toit végétal complété d'une pompe à chaleur et de panneaux solaires.

C'est une première sur bien des plans. La nouvelle 'box' de Quick, inaugurée dans une zone de bureaux et de loisirs en cours d'aménagement à Dammarie-lès-Lys (77), teste une série d'innovations en matière environnementale. « *Nous avons voulu aller le plus loin possible dans l'application des normes HQE (haute qualité environnementale), un référentiel complet qui ne se limite pas aux seules économies d'énergie, mais prend en compte tous les impacts d'une construction sur son environnement* », explique **Audrey Limozin**, ingénieur, spécialiste de ces questions et chef de projet chez Quick. Ainsi, en préalable, les concepteurs ont pris soin de vérifier si le bâtiment menaçait une espèce animale ou végétale protégée. Ce qui était le cas pour deux séquoias pleureurs, une espèce rare, qu'il a fallu préserver en établissant un périmètre suffisant autour d'eux.

Matériaux et techniques de pointe

Mais c'est bien sur le choix des matériaux et les aménagements du bâtiment que les innovations sont les plus intéressantes. Première option : une ossature tout en bois, murs et charpente. Pas faite de n'importe quel bois, mais d'un bois « *certifié issu de forêts gérés durablement* ». Pour en augmenter l'efficacité thermique, cette ossature est isolée avec de la fibre de bois. Chose rare, le restaurant est doté d'un toit végétal. Il est fait d'un substrat de terre sur lequel poussent des plantes spécialement sélectionnées. Les avantages de ces choix : l'emploi de matériaux naturels renouvelables, leur durabilité et surtout leur efficacité thermique. En complément, une pompe à chaleur trône sur le toit, permettant d'assurer à moindre coût chauffage et climatisation, hiver comme été. Par ailleurs, deux panneaux solaires fournissent l'énergie nécessaire pour la production d'eau chaude.

20 % d'économies en eau et électricité

Les eaux de pluie sont récupérées. Les architectes ont même imaginé un système qui permette de capter les eaux de ruissellement du parking et ont installé un bassin où l'eau est purifiée grâce à des plantes aquatiques avant d'alimenter un réservoir souterrain. En respect de la réglementation, cette eau ne peut toutefois qu'être utilisée à l'extérieur du bâtiment.

Chaque intervention sur le bâtiment a été examinée de près. Outre l'utilisation du bois, pour le mobilier également, on utilise, ici, une peinture labellisée NF environnement, contenant peu de solvants.

Côté cuisine comme côté emballages, Quick tente de renforcer des solutions déjà mises en place ces dernières années. Ainsi, les équipements ne sont allumés qu'à mesure des besoins et les équipes constamment sensibilisées. Quant aux emballages, ils ne sont plus en polystyrène mais en 'nano cannelures', du carton 100 % recyclable. « *Pour l'élimination des déchets, nous dépendons encore de l'existence ou non d'une filière locale. Nous passons toutefois des accords avec nos fournisseurs pour la reprise des emballages* », observe Audrey Limozin. « *Au bilan, je crois que nous avons fait, dans ce bâtiment, tout ce qui est possible de faire en tenant compte des contraintes de gestion et d'entretien d'un restaurant. L'un des objectifs est de réaliser une économie globale d'électricité et d'eau de 20 %. Le surcoût de dépenses est d'environ 20 %. Le gain est aussi esthétique avec un côté très naturel et une présence très forte de la verdure.* »

Quick a d'ores et déjà programmé pour cette année la construction de trois autres restaurants de ce type en bois. Deux autres Quick, dans le Sud de la France, vont, eux, être équipés de panneaux solaires.

Quick se met au kraft et soutient l'opération 'Ensemble, replantons la forêt'Source : lhotellerie-restauration.fr/ jeudi 25 juin 2009**Le logo de l'opération figurera sur les sacs kraft.**

À partir de juillet, la chaîne Quick utilisera du papier kraft naturel pour la fabrication de ses sacs de vente à emporter. Elle s'engage en effet dans l'opération lancée en avril par le groupe Gascogne 'Ensemble, replantons la forêt' (un logo et un texte explicatif figureront sur les sacs) afin sensibiliser ses clients à la catastrophe écologique qui a frappé la forêt des Landes (le 24 janvier, un tiers du massif a été détruit à la suite du passage de la tempête Klaus). Le but est d'accélérer le nettoyage et la replantation du massif forestier aquitain.

Cette décision s'inscrit, en outre, dans le cadre des travaux de l'Institut Quick pour réduire l'empreinte environnementale de l'activité des restaurants.

ANNEXE N° 12 : RESTAURATION RAPIDE ET POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL

RESTAURATION RAPIDE : DES EMPLOIS SUR UN PLATEAU

Source : lemarchedutravail.fr/

La restauration rapide pâtit d'une mauvaise image. Pourtant, bien dans son assiette, le secteur crée près de 10 000 emplois par an et ouvre ses portes aux candidats sans qualification ni expérience.

« Devenez manager à 22 ans ! » Ça se passe comme ça dans la restauration rapide ! C'est en tout cas l'alléchante proposition faite par McDonald's, le leader du marché, où 40 % des équipes de direction auraient commencé au bas de l'échelle des restaurants.

Mais l'axiome de progression de carrière est le leitmotiv de tout le secteur. « Chez les adhérents du Snarr, en moyenne 70 % des directeurs de restaurant sont issus de la promotion interne et 20 % du personnel du siège viennent du terrain, s'enorgueillit ainsi le Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide. Les entreprises qui offrent de telles perspectives de carrière ne sont pas si nombreuses. »

Et le diplôme ne constitue pas le premier critère d'embauche.

« L'essentiel, c'est d'être motivé et d'avoir le sens du commerce », résume José Castro, DRH de l'enseigne Pomme de Pain. Mieux vaut aussi être réactif et aimer travailler en équipe. En effet, même si les Bac +2 sont très appréciés comme managers et les diplômés de 3^e cycle recherchés pour des fonctions au siège (ressources humaines, marketing, contrôle de gestion...), les postes d'employés polyvalents, ou équipiers, qui concentrent la majorité des salariés, sont accessibles aux personnes sans formation ni expérience. Beaucoup sont confiés à des étudiants – 43 % des effectifs chez Quick et 52 % chez McDonald's –, embauchés essentiellement à temps partiel mais en CDI. Des jeunes recrues extrêmement difficiles à fidéliser.

Confrontées à un turn-over record, les entreprises mettent donc les petits plats dans les grands pour retenir leurs collaborateurs les plus ambitieux et prometteurs. Au menu : parcours de formation diversifiés et développement des compétences pour gravir les échelons, initiatives RH valorisantes... Exemples ? Quick dispose d'un restaurant pilote et d'écoles « maison » pour ses équipiers et ses directeurs. Chez McDonald's, via la validation des acquis de l'expérience (VAE) et en partenariat avec cinq écoles de commerce, un équipier sans diplôme peut décrocher une licence professionnelle (Bac + 3) reconnue par l'Education nationale. Une stratégie qui semble porter ses fruits.

« Depuis 2004, nous sommes parvenus à faire baisser le turnover des équipiers en dessous de la moyenne de notre secteur », se félicite Hubert Mongon, Vice-président ressources humaines de McDonald's France.

On paraît bien loin du cliché de « jobs jetables » qui colle au secteur. Un signe ? McDonald's figure, pour la 5^e année consécutive, dans le classement des « Entreprises où il fait bon travailler » établi par l'institut Great Place to Work : 4^e des sociétés de plus de 1 000 salariés et 13^e place au général.

En outre, à la différence de la restauration traditionnelle, la restauration rapide, forte d'environ 100 000 salariés, ne connaît pas de baisse de régime. Croissance de 6,3 % affichée en 2007, selon la société d'études internationale NPD Group. Avec de nombreux recrutements à la clé. Petit tour de table : KFC, qui emploie 2 600 personnes en France dans 53 restaurants et vise 100 établissements d'ici 2010, devrait créer cette année un millier de postes (1 000 employés polyvalents, 70 assistants managers et 15 directeurs) ; Pomme de Pain et La Brioche Dorée prévoient chacune de recruter 500 vendeurs pour leurs succursales ; Quick a programmé plus de 5 000 embauches en 2008 dans ses restaurants non franchisés ; McDonald's signe tous les ans 25 000 CDI, dont 1 200 créations nettes d'emploi. Reste que le secteur recouvre des réalités très diverses. Car à côté des grandes chaînes nationales, 85 % des quelque 20 000 établissements de restauration rapide emploient moins de 10 salariés.

Ce sont les sandwicheries à enseigne unique, les vendeurs de kebabs, les petites pizzerias sans service en salle...

D'autre part, les chaînes ont adopté la formule de la franchise : les groupes ne possèdent pas tous leurs restaurants et laissent l'exploitation d'une partie du réseau à des directeurs indépendants, qui demeurent libres de leurs pratiques sociales et salariales.

En conséquence, les salariés ne sont pas tous logés à la même enseigne, notamment en matière de formation continue et d'évolution professionnelle.

Victime de préjugés tenaces, beaucoup considèrent encore la restauration rapide comme un job temporaire.

LA GESTION DU PERSONNEL CHEZ QUICK

Source : .lhotellerie-restauration.fr

Comment recrutez-vous ?

Christiane Dutray : Nous recrutons en moyenne 5000 équipiers par an, sachant que nous avons 2 périodes principales de recrutement : juin à septembre et d'octobre à janvier. Cependant les candidats peuvent postuler toute l'année, en se présentant au restaurant avec un CV ou en ligne sur le site Internet de Quick, rubrique Recrutement/Equipier.

Embauchez-vous beaucoup de jeunes ?

C.D. : Oui, l'emploi chez Quick concerne en grande partie les jeunes à la recherche d'un premier emploi ou qui souhaitent financer leurs études par un travail à temps partiel. En 2008, le réseau comptait 55 % d'étudiants). Aujourd'hui, les jeunes veulent pouvoir accorder leur vie professionnelle à leur vie personnelle. Quick leur propose des emplois adaptables en fonction de leurs disponibilités d'horaires.

Quelle est la part des temps partiels ?

C.D. : Une grande partie des salariés de Quick travaillent à temps partiel, car trois quarts des effectifs conjuguent leur carrière à leurs responsabilités familiales ou à leurs études. Cela nécessite une certaine élasticité de la part de Quick pour répondre aux besoins de ses employés au travers de contrat aménagés. Les contrats à temps partiel concernent essentiellement les restaurants et la population des équipiers.

Faut-il être diplômé en hôtellerie-restauration pour être recruté chez Quick ?

C.D. : Non, d'ailleurs, depuis 2006, Quick utilise une nouvelle méthode de recrutement pour les équipiers : la MRS ou méthode de recrutement par simulation. Déployée en partenariat avec les ANPE locales, l'objectif de cette méthode est de sortir des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme, pour privilégier, sur la base d'exercices pratiques, les capacités et habiletés des personnes mises en situation. En 2008, nous avons étendu pour la première fois cette méthode de recrutement aux fonctions d'encadrement.

Quelle est la politique salariale du groupe ?

C.D. : Dans les restaurants compagnie, directeurs et managers ont une rémunération qui intègre une partie variable directement liée à l'activité de leur restaurant. Quick est attentif à ce que le niveau de rémunération de ses collaborateurs soit conforme au marché. Des études sont réalisées annuellement permettant de positionner tous les postes de l'entreprise, à l'exception des équipiers, par rapport à la moyenne de rémunération d'un poste équivalent sur le marché (ndlr : voir encadré ci-dessous).

Quels sont vos outils RH pour fidéliser et accompagner les employés dans leur évolution au sein du groupe ?

Nous avons créé en 2006 l'Ecole du Management, qui permet à certains collaborateurs de préparer et obtenir un Certificat de Maîtrise des Compétences, diplôme interne au groupe, et nous nous employons à faciliter la poursuite du parcours vers

une valorisation des acquis de l'expérience (VAE) aux directeurs diplômés qui le souhaitent.

Par ailleurs, depuis 2004, Quick est accrédité par le Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR) pour dispenser les formations nécessaires à l'obtention du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) de responsable opérationnel. Ce certificat de branche, reconnu par les adhérents du SNARR, destiné aux managers des restaurants, valorise des compétences managériales et opérationnelles acquises sur le terrain. **Enfin, Quick a défini un système d'aide d'accession à la franchise pour permettre aux collaborateurs intéressés ayant 10 ans d'ancienneté minimum d'accéder au réseau de franchise en payant seulement 50 % des droits d'entrée**, avec maintien du salaire pendant la formation et le montage du projet jusqu'à la signature du contrat de franchise, environ 1 à 2 semaines avant la remise des clés.

Propos recueillis par Tiphaine Beausseron

A N N E X E N ° 1 3 : F R A N C H I S E E T R E N T A B I L I T É



LA FRANCHISE CHEZ QUICK

Source : QUICK <http://www.ac-franchise.com>

Activité : Restauration rapide, Fast-food, Sandwich hamburger restaurant

LA FRANCHISE EN CHIFFRES :

Les chiffres ci-dessous sont valables au 01/05/2009

Chiffre d'affaires pour le monde : 893 100 000,00 EUR

Chiffre d'affaires en national au public : 732 500 000,00 EUR

Droit d'entrée : 33 000,00 EUR

Redevance d'exploitation % : 5,00 % CA

Commentaire sur la redevance d'exploitation :

Redevance publicitaire % : 4,50 % CA

Autres obligations financières :

Convention d'aménagement : 45700€. Frais de dossier : 5000€ HT

Apport personnel minimum : 170 000,00 EUR

Investissement total hors pas-de-porte : 650 000,00 EUR

Superficie mini. m² : 305,00 m²

Superficie max. m² : 600,00 m²

Type d'emplacement :

Périphérie sur axe à grand passage et centres commerciaux

Zone de chalandise minimale HABITANTS : 25 000,00 hab.

Nombre moyen de salariés d'une unité : 40

3 produits ou services leaders et leur % du chiffre d'affaires

McDonald's plus rentable ?

Source : journaldunet.com

**McDonald's est plus rentable que Quick.**

© Photomontage JDN / McDonald's / Quick

La guerre des fast-foods continue. D'un côté, le géant McDonald's et ses bientôt 1 000 restaurants. De l'autre, l'outsider, Quick, qui tente de faire aussi bien. Le succès de ce type de restauration assure aux franchisés des deux enseignes des chiffres d'affaires dépassant facilement les 2 millions d'euros par restaurant.

McDonald's

Nombre de franchises : 910

Rentabilité (*) : 20,07 %

Quick

Nombre de franchises : 244

Rentabilité (*) : 9,83 %

(*) Rentabilité calculée sur les 30 franchisés les plus rentables ayant publié leurs comptes.

DOSSIER NUMERO UN : ANALYSE STRATEGIQUE GLOBALE. /3

- 1.1. Le groupe Quick a choisi l'adaptation du modèle de la restauration rapide américaine aux habitudes et goûts européens en se positionnant comme restaurant à part entière et non comme formule « snack » et en investissant les centres-villes puis, un peu plus tard, les autoroutes, gares, aéroports. En se spécialisant dans la restauration rapide, elle dispose donc d'un portefeuille monoproduit (un seul domaine d'activité stratégique).
- 1.2. Le groupe s'est construit en se développant par croissance externe propre (acquisition de O'Kitch, Freetime, Burger King France,...) ou contractuelle (franchises et alliance, notamment avec Casino). Bien évidemment, il a recours à la croissance interne puisque ¼ de ses restaurants ont été développés par le biais de filiales.
- 1.3. La sortie de la bourse prive le groupe de l'appel à l'épargne publique, ce qui peut constituer a priori un handicap en matière de ressources pour assurer son développement. Le groupe est toutefois passé sous capitaux privés (CDC Capital Investissement) qui lui garantissent de nouveaux horizons, notamment à l'étranger (Algérie, Russie, ...)

**DOSSIER NUMERO DEUX :
ETUDE DE LA STRUCTURE DU SECTEUR
DE LA RESTAURATION RAPIDE.****/5**

Ce dossier s'appuie sur la grille d'analyse proposée par M. PORTER. Vous l'appliquerez au secteur de la restauration rapide.

- 2.1. Le marché de la restauration en France a un segment très porteur, celui de la restauration rapide. Selon l'analyse de Porter, la rivalité intrasectorielle y est caractérisée par la créativité et l'innovation qui se traduisent par « une politique de prix attractive ajoutée à un souci constant d'offrir des produits de qualité, servis rapidement dans un cadre moderne et une grande amplitude horaire ».
- Le marché est fragmenté : hamburgers, viennoiserie, sandwichs, pizzas.... Celui du hamburger et celui des viennoiseries sont dominés par les grandes chaînes : McDo et Quick d'une part, La Brioche Dorée, Paul... d'autre part.
- 2.2. Le risque de nouveaux entrants semble faible à cause de l'existence de fortes barrières :
- A l'entrée : présence de firmes puissantes et bien installées qui bénéficient d'économie d'échelle, d'avantages de coût en matière d'expérience et de lieux d'implantation ; pour une chaîne étrangère, il est délicat de trouver un concept adapté au marché français sans réaction des concurrents actuels. Les réticences de Burger King à réinvestir sur le marché français constitue une preuve de cette difficulté.

- A la sortie : la spécialisation du segment rend difficile toute reconversion en dehors du secteur.

2.3. Les produits de substitution sont nombreux et peuvent provenir d'une intégration :

- par l'amont : produits de l'industrie agroalimentaire ;
- par l'aval : produits de la grande distribution ;
- en milieu de filière : fast-food de chefs étoilés.

Pour les firmes leader du marché, le risque essentiel est d'être confronté à des groupes importants ou à forte notoriété dont les produits ou services accélèrent l'obsolescence des offres existantes.

2.4. Le pouvoir de négociation des clients est renforcé par :

- Les préoccupations budgétaires croissantes.
- La recherche de repas équilibré.
- La recherche de la diversité, de la nouveauté.
- La forte fréquence des achats.
- Le poids du secteur dans la restauration hors foyer.
- La faiblesse du coût de transfert qui rend rapide le changement d'enseigne.

2.5. La traçabilité renforce la place stratégique des matières premières dans la logistique et la production et augmente le pouvoir de négociation du fournisseur. Ce dernier doit, par exemple, respecter les normes ISO 22 000 sur la sécurité des denrées alimentaires, appliquer la méthode HACCP, suivre le couple (temps ; température) grâce aux ITT ou, en résumé, avoir une chaîne logistique certifiée ou labellisée.

DOSSIER NUMERO TROIS : STRATÉGIE ET ACTIONS MERCATIKUES.

/5

3.1. Sur le marché français de la restauration rapide, Quick est le deuxième (challenger unique), en part de marché, après Mc Donald's.

3.2. Le groupe adopte une stratégie de différenciation par rapport à la concurrence.

3.3. Le positionnement du groupe est centré sur un « mix » de valeurs : des produits au nom à consonance américaine mais une culture européenne axée essentiellement sur le goût (salé et amer).

3.4. Aujourd'hui, les produits issus de l'agriculture biologique ont le vent en poupe. La proposition de Quick recevra aisément l'assentiment des consommateurs mais ne lui conférera pas une différence marquée car la concurrence a déjà investi la niche.

3.5. Actuellement, le marché « halal » est incontestablement une niche qui, par définition, est un micro marché porteur (selon *l'Express*, 15 % de croissance par an) avec peu de concurrence. Dans le futur, malgré la polémique autour de ce produit, l'augmentation de la clientèle et l'application de la mercatique multiculturelle par les entreprises, courante aux Etats-Unis par exemple, devraient conduire à un élargissement au secteur tout entier.

3.6. En rattachant certains de ses produits à un système de pensée (rite musulman), Quick adopte un positionnement « produit » qui lui permet d'exercer un monopole temporaire puisque peu de concurrents, dont Mc Donald's, sont disposés à suivre aujourd'hui.

3.7. Un système de servuction comprend le **service** qui résulte de l'interaction entre le **client**, le **personnel en contact** et le **support physique** mais intègre aussi l'**organisation** de l'entreprise et les **autres clients**.

Les bornes de commande conduisent à un schéma classique de substitution du capital au travail car elles renforcent le support physique et réduisent le contact avec le personnel. Faciles d'utilisation, elles rendent l'organisation plus souple et donnent davantage de liberté aux clients.

DOSSIER NUMERO QUATRE : QUICK ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE.

/3

4.1. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dispose qu'une entreprise doit se soucier, certes, de sa rentabilité mais aussi des impacts sociaux et environnementaux de ses activités. A ce titre, le groupe Quick prend des initiatives dans « les domaines de la nutrition et la qualité, l'environnement et les talents », entre autres : traçabilité des ingrédients, application des normes HQE, recyclage des emballages, formation interne du personnel etc.

4.2. Le secteur de la restauration rapide crée des emplois. Chez Quick, dans les établissements possédés en propre, la gestion des ressources humaines privilégie formation continue et évolution professionnelle. On relève comme grands axes de leur politique :

- Appel surtout à des jeunes en CDI mais à temps partiel ;
- Expérience ou diplôme non indispensables mais capacités et habiletés préférées ;
- Evolution de carrière garantie par des diplômes internes au groupe ou à la branche ou encore nationaux par le biais de la VAE ;
- Accession au réseau de franchise du groupe après dix ans minimum d'ancienneté.

4.3. En matière de développement durable, Quick semble en avance sur ses concurrents avec la création de son Institut Quick dont la mission porte sur l'audit et la certification des produits utilisés, le test d'une série d'innovations en matière environnementale (bâtiment totalement écolo, soutien à l'opération « Ensemble, replantons la forêt »,...).

Quant à l'aspect social, notamment la gestion du personnel, le groupe est dans la même mouvance que la plupart des grandes entreprises, en particulier, ses concurrents : tandis qu'il met en place une formation interne, Mc Donald's noue des partenariats avec des écoles de commerce ; l'accession à son réseau de franchise par les salariés rappelle les reprises d'entreprise par les salariés (*Management by out*).

5.1.

L'enregistrement :

- Le droit d'entrée est enregistré dans le compte 205 : Concessions et droits similaires, plus précisément 2052 : Franchises.
- Les redevances sont enregistrées en classe 6, plus précisément 6512 : Redevances de franchise.

Le classement :

- Le droit d'entrée étant amortissable, les dotations annuelles sont versées dans le coût d'occupation.
- Les redevances annuelles sont intégrées aux frais généraux, plus précisément au coût de gestion.

5.2. Le montant du chiffre d'affaires :

Soit X ce montant ; le revenu avant impôt attendu est de $32\ 000 \times 2 = 64\ 000$; le coût d'occupation s'élève à : $14\ 000 \times 4$ (loyer annuel) + $(650\ 000 - 170\ 000) \times 6,25\ %$ (intérêts de l'emprunt) + $650\ 000/6$ (dotations aux amortissements), soit : 194 000.

Il vient : Revenu = Chiffre d'affaires – Coût matières – Coût du personnel – Frais généraux – Coût d'occupation

D'où l'équation : $X - (28\% + 32\% + 20\%)X - 194\ 000 = 64\ 000$ et $X = 1\ 290\ 000$

La rentabilité de l'activité :

Selon l'annexe, le chiffre d'affaires annuel dépasse les 2 millions d'euros, bien plus que celui trouvé ci-dessus, même si ce dernier ne porte que sur l'année de démarrage. Si les hypothèses posées de coûts sont réalistes, il faut conclure que le restaurant franchisé est très rentable.

MARKETING

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

SUJET

Le rêve d'Emilie



Son Diplôme d'Opticien-Lunetier en poche, EMILIE n'avait pas mis longtemps avant de décrocher son premier emploi dans une enseigne nationale implantée dans un important Centre commercial. C'est ensuite comme responsable de magasin qu'elle a voulu parfaire son expérience pendant 8 autres années cette fois dans un magasin de centre ville. Ces deux expériences ont fait ressortir son leadership naturel et ses capacités commerciales (EMILIE enregistre le meilleur score de panier moyen parmi tous ses collègues)

Mais le rêve d'EMILIE était de créer sa propre affaire. Elle avait d'ailleurs des idées bien arrêtées sur le métier, la façon d'attirer et surtout de retenir la clientèle.

L'annonce de 2 magasins à vendre dans sa ville natale (Optique du Marché et Optique Frères, cf. dossier D3) précipitait les choses. Dans les 2 cas il s'agissait de petites affaires indépendantes à céder pour cause de départ à la retraite. La reprise d'une affaire lui donnait l'occasion de revenir dans sa région mais constituait aussi une alternative à son projet de création dans une ville où la plupart des enseignes étaient déjà représentées localement.

EMILIE vous sollicite parce qu'elle a besoin d'une opinion extérieure, mais aussi pour votre compétence Marketing. En exploitant les informations déjà rassemblées dans le dossier joint :

1. Vous analyserez les principales caractéristiques du marché de l'optique globalement et au niveau local pour en dresser le diagnostic.

2. Vous mettrez en évidence les facteurs clefs de succès pour un magasin d'optique.

3. A la lumière de ces informations vous analyserez les alternatives qui s'offrent à EMILIE (création ou reprise ? Et si reprise, de quelle affaire ?) en faisant apparaître les atouts et limites de chaque alternative. Vous proposerez une hiérarchie des alternatives en les justifiant (on supposera la capacité financière d'Emilie suffisante dans tous les cas de figure).

4. Pour la solution préconisée en 1^{er} rang, vous donnerez une recommandation de politique commerciale :

- du nouveau point de vente (si vous avez choisi la création),
- pour développer l'activité (dans le cas d'une reprise).

Vous préciserez en particulier la (ou les) cible(s) à privilégier et les principaux éléments de l'action commerciale.

D O S S I E R

D1. Données générales du marché de l'optique

11. Age des porteurs de lunettes

	0 – 14 ans	15 – 29 ans	30 – 44 ans	45 – 59 ans	60 ans et +
Poids de la tranche d'âge	6 %	13 %	16 %	25 %	40 %
% de porteurs dans la tranche d'âge	15 %	31 %	35 %	77 %	91 %

12. La consommation optique des ménages français

Années	Millions €	Indice val.	Indice vol.	Budget/pers
2002	3933	100	100	63,6
2003	4089	104	101,5	65,7
2004	4311	109,6	104,8	68,7
2005	4451	113,2	106,4	70,4
2006	4651	118,3	110,9	73,1
2007	4866	123,7	115,2	76,1
2008	5027	127,8	117,2	78,2
2009	5216	132,6	120,4	80,7
2010	5372	136,6	123,4	82,7

Source: INSEE

13. Le marché de l'optique par produit

Verres	Montures	Lentilles et produits d'entretien	Solaires
57,90 %	24,60 %	10,80 %	6,70 %

14. Le marché de l'optique subit l'influence d'un certain nombre de facteurs

- **L'évolution du pouvoir d'achat des ménages** (indice base 100 en 2000)

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Indice	104,4	103,9	105,2	105,4	106,8	109,1	108,3	108,3	108,8

- **Les régimes d'assurance complémentaires** soutiennent une guerre commerciale en valorisant le taux de remboursement des équipements optiques.

- **La communication institutionnelle.** Le Ministère de la Santé et l'ASNAV (Association Nationale pour l'Amélioration de la Vue) mènent depuis de nombreuses années des campagnes de sensibilisation et de prévention.



- **L'offre** de verres optiques (correcteurs) se caractérise par :

- Un confort d'utilisation accru (verres progressifs) ;
- Une innovation pour des performances optiques sans cesse supérieures ;
- Des produits plus sophistiqués (verres teintés, traitements anti-reflets, ...).

Les collections de montures présentées dans les rayons des opticiens sont de plus en plus couramment dessinées par les grands noms de la mode et du design et griffées par les grandes marques de luxe (CHANEL, SONIA RYKIEL, NINA RICCI, Ph. STARK).

- **La distribution**

Si les montures et les verres optiques (correcteurs) sont exclusivement distribués chez les opticiens, ce n'est pas le cas :

- des lentilles et produits d'entretien (pharmacies),
- des lunettes-loupes (pharmacie et grande distribution),
- des lunettes de soleil (tous canaux).

Caractéristiques et évolution du canal des opticiens

Années	Popula- tion d'op- ticiens actifs occupés	Nombre de diplô- més de l'année BTS optique- lunetterie	Parc de magasins	Evol° du parc des magasins Indice	CA des magasins d'optique Indice de volume	CA des magasins d'optique Indice de valeur
2002	12776	1330	8400	100	100	100
2003	13679	1138	8700	103,6	105	106,9
2004	15141	1175	8758	104,3	109,2	113
2005	16147	1172	9138	108,8	108,9	114
2006	17124	1161	9500	113,1	110,1	115,5
2007	18139	1594	9831	117,0	114,6	120,7
2008	19575	1866	10111	120,4	115	122,3
2009	20707	2136	10520	125,2	117,1	125,3
2010	21852	2182	10930	130,1	119,2	128,2

Source INSEE et Ministère de la santé

- Principaux textes régissant le marché :

Article L4362-9 (Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 art. 81 | Journal Officiel du 12 février 2005)

Les établissements commerciaux dont l'objet principal est l'optique-lunetterie, leurs succursales et les rayons d'optique-lunetterie des magasins ne peuvent être dirigés ou gérés que par une personne remplissant les conditions requises pour l'exercice de la profession d'opticien-lunetier. (En conséquence le Brevet de Technicien Supérieur Opticien Lunetier, délivré par l'Éducation Nationale, est obligatoire pour exercer et ouvrir un magasin d'optique.)

Le colportage des verres correcteurs est interdit.

Aucun verre correcteur ne pourra être délivré à une personne âgée de moins de seize ans sans ordonnance médicale.

Article L4362-10 (inséré par Loi n° 2006-1640 du 21 décembre 2006 art. 54 | Journal Officiel du 22 décembre 2006)

Les opticiens-lunetiers peuvent adapter, dans le cadre d'un renouvellement, les prescriptions médicales initiales de verres correcteurs datant de moins de trois ans dans des conditions fixées par décret, à l'exclusion de celles établies pour les personnes âgées de moins de seize ans et sauf opposition du médecin.

L'opticien-lunetier informe la personne appareillée que l'examen de la réfraction pratiqué en vue de l'adaptation ne constitue pas un examen médical.

Décret n° 2007-553 du 13 avril 2007 relatif aux conditions d'adaptation de la prescription médicale initiale de verres correcteurs dans le cadre d'un renouvellement et aux règles d'exercice de la profession d'opticien-lunetier.

Article 1 : Dans le cadre d'un renouvellement, l'opticien-lunetier peut adapter la prescription médicale des verres correcteurs à condition que le prescripteur n'ait pas exclu la possibilité d'adaptation par une mention expresse portée sur l'ordonnance. Pour les patients atteints de presbytie, les dispositions de l'alinéa précédent s'appliquent sous réserve que le médecin ait prescrit la première correction de ce trouble de la vision. L'opticien-lunetier est tenu d'informer le médecin prescripteur lorsque la correction est différente de celle inscrite dans l'ordonnance initiale.

Article 2 : L'opticien-lunetier est identifié par le port d'un badge signalant son titre professionnel.

Article 3 : L'opticien-lunetier déterminant la réfraction reçoit le patient dans l'enceinte du magasin d'optique-lunetterie ou dans un local y attenant, conçu de façon à permettre une prise en charge dans les bonnes conditions d'isolement phonique et visuel. Les locaux sont équipés de manière à ce que l'intimité du patient soit préservée.

Article 4 : L'opticien-lunetier s'interdit toute publicité et toute communication destinée au public sur sa capacité à effectuer l'examen visuel.

D2. La demande locale

Étude réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population locale (et datant de moins d'un an)

Rappel de définitions :

- **Les amétropies** (défauts visuels)
 - Pour le **myope**, les objets lointains apparaissent flous.
 - **L'hypermétrope** est obligé « faire le point » en permanence pour voir les objets proches avec netteté. Quand les capacités d'accommodation sont dépassées, les objets proches apparaissent flous.
 - **L'astigmat** a une vision déformée des lignes horizontales, verticales ou obliques, d'où une impression de flou généralisé.

- La **presbytie** n'est pas considérée comme une amétropie, elle est due au vieillissement (elle apparaît dès l'âge de 40 ans). Les objets proches apparaissent flous car le cristallin n'est plus capable d'accommoder suffisamment (de faire le point sur l'objet observé). On dit alors que l'on est presbyte.

Éléments déclencheurs de la prise de conscience de la nécessité d'une correction optique :

- Visite médicale (scolaire ou travail)
- Baisse de la luminosité à l'automne
- Mauvais résultats scolaires
- Fatigue visuelle
- Difficultés de lecture

Déclarent être atteints d'un défaut visuel		Hommes	Femmes	Ensemble	
		59 %	68 %	64 %	
Selon l'âge	15 ans ou moins	16-35 ans	36-45 ans	46-65ans	65 ans et plus
	25 %	52 %	57 %	93 %	95 %
Selon les défauts	Presbytes	Myopes	Astigmatés	Hypermétropes	Autres
	29 %	30 %	18 %	10 %	1 %

Les équipements en optique de correction

Au moins un équipement correcteur	63 %
Lunettes	60 %
Lentilles	5 %
Lunettes loupes toutes prêtes, sans ordonnances	3 %

Intentions face à une éventuelle opération

Oui, s'est déjà fait opérer pour un défaut visuel	2 %
Non, mais à l' intention de le faire	4 %
Non et n'a pas l'intention de le faire	94 %

Les achats des 12 derniers mois

Au moins un achat	25 %
Lunettes correctrices	16 %
Lunettes de soleil non correctrices	5 %
Lunettes de soleil correctrices	4 %
Lentilles de contact	4 %
Verres correcteurs achetés seuls	1 %
Lunettes loupes toutes prêtes	1 %
Montures achetées seules	0.4 %

Répartition des achats en valeur selon les mois

Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
6 %	7 %	6 %	7 %	8 %	14 %	11 %	7 %	10 %	13 %	5 %	5 %

Dépense moyenne par achat selon la catégorie de produit

Panier moyen (tous produits)	Lunettes correctrices	Lunettes loupes	Lentilles	Solaires correctrices	Solaires sans correction
204 €	313 €	20 €	103 €	152 €	46 €
Dont verres correcteurs	214 €				

Les types de verres achetés

	Verres pour amétropies	Verres pour presbytie	Autres types de verres
Part de marché volume	71 %	26 %	3 %
Part de marché valeur	44 %	52 %	4 %

D3. La distribution locale

Notoriété assistée (connaissance totale)	90 %	77 %	85 %	80 %	90 %	30 %	24 %	23 %	21 %	50 %	18 %
Notoriété spontanée	62 %	55 %	49 %	15 %	59 %	19 %	20 %	19 %	18 %	10 %	7 %
Offre commerciale "2 paires pour le prix d'1"	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Investissement annuel en communication (K€)	43.4	35.5	79.2	Non connu	34	15.6	46	34.8	16	5.8	5
Concept d'agencement du magasin	Optic 2000	Krys	Affelou	Opticiens mutualistes	Agencement personnel	Atol	La générale d'Optique	Optical center	Lissac	Agencement personnel	Agencement personnel
Panier moyen (€)	205	202	198	189	220	201	180	175	196	182	230
Chiffre d'affaires (K€)	620	710	880	890	680	390	920	580	320	290	250
Ancienneté sur la zone de chalandise	17 ans	13 ans	15 ans	18 ans	30 ans	20 ans	6 ans	5 ans	15 ans	20 ans	25 ans
Surface de vente	120 m ²	100 m ²	150 m ²	80 m ²	90 m ²	80 m ²	250 m ²	150 m ²	50 m ²	45 m ²	60 m ²
Emplacement commercial	N° 1 en CC	N° 1 en CV	N° 1 en CC	N° 1 bis en CV	N° 1 en CV	N° 1 bis en CV	N° 1 en CC	N° 1 bis en CV	N° 2 en CV	N° 1 en CV	N° 2 en CV
Enseigne	Optic 2000	Krys	Affelou	Les opticiens mutualistes	Optique de la préfecture	Atol	La générale d'Optique	Optical Center	Lissac	Optique du marché	Optique Frères

Classification des emplacements commerciaux :

- **Emplacement N° 1** = emplacement commercial situé dans une rue à forte fréquentation où se regroupent de nombreux commerces : « la bonne rue au bon endroit »
- **Emplacement N° 1 bis** = emplacement commercial situé dans une rue où se regroupent de nombreux commerces mais dans une zone de la rue moins fréquentée (en entrée ou en sortie de rue, le trottoir à l'ombre...) : « la bonne rue mais pas meilleur endroit pour profiter du maximum du potentiel de fréquentation »
- **Emplacement N° 2** = emplacement commercial situé dans une rue secondaire avec une offre commerciale réduite. Il peut s'agir d'un commerce de quartier.
 - **CV** : Centre ville
 - **CC** : Centre Commercial

Faits marquants de la distribution locale :

- Il y a maintenant 5 ans, le magasin **Optic 2000** a doublé sa surface de vente, générant une augmentation du chiffre d'affaire de 40 % en deux ans.
- Le magasin **Krys** réalisera une extension de sa surface en fin d'année par rachat du local commercial adjacent.
- Le magasin **Afflelou** vient de rénover son agencement de magasin depuis 3 mois et enregistre une augmentation de sa fréquentation de l'ordre de 15 %.
- Pour **Optique du marché** la dernière modernisation remonte à plus de 10 ans. On note en outre que le restaurant chinois de 65 m², mitoyen de l'optique du marché, est à vendre depuis 18 mois.

D4. Démographie de la zone de chalandise

La ville, d'une taille modeste, a une faible attraction sur les alentours toutefois son climat favorable et son potentiel touristique ont pour conséquence de faire augmenter sa population d'environ 35 % en période estivale.

Population résidente de la zone d'attraction

1975	1982	1990	1999	2006	2007
70 527	72 259	68 676	67 406	70 610	70 829

Structure de la population par sexe	Zone d'attraction	Moyenne Nationale
Hommes	44,6 %	48,6 %
Femmes	55,4 %	51,4 %

Pyramide des âges	Zone d'attraction	Moyenne Nationale
Plus de 75 ans	17,1 %	7,7 %
60 - 74 ans	19,6 %	13,6 %
40 - 59 ans	26,1 %	26 %
20 - 39 ans	20,7 %	28,1 %
0 - 19 ans	16,4 %	24,6 %

Population de 15 ans ou + selon la Catégorie socioprofessionnelle

CSP	Zone d'attraction	Moyenne nationale
Professions agricoles	0,1 %	1,1 %
Artisans, commerçants, chefs d'entreprises	4 %	3,2 %
Cadres et professions intellectuelles supérieures	5,4 %	8,3 %
Professions intermédiaires	10,2 %	13,6 %
Employés	18,9 %	16,7 %
Ouvriers	9,2 %	13,8 %
Retraités	35,8 %	25,3 %
Autres inactifs	16,4	17,9

Note pédagogique

Préambule :

Les objectifs du cas sont de mesurer la capacité des élèves à analyser les données (constater), **de mettre en lien les informations (expliquer)** et d'utiliser les éléments pertinents pour répondre aux questions posées (exploiter). « Le rêve d'Emilie » présente de nombreuses données chiffrées mais la plupart des indices ont été calculés pour simplifier le travail des candidats. L'étude peut donc être menée en exploitant l'information déjà disponible. Très peu de calculs sont nécessaires à l'atteinte des objectifs.

1. VOUS ANALYSEREZ LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ DE L'OPTIQUE GLOBALEMENT ET AU NIVEAU LOCAL POUR EN DRESSER LE DIAGNOSTIC.

Le marché de l'optique en France

Porté par des moteurs structurels favorables, le marché de l'optique est en croissance constante depuis 8 ans. Quatre facteurs structurels expliquent la bonne santé du secteur.

1. Le moteur sociodémographique :

La population française vieillit. Or les français de plus de 45 ans, naturellement atteints de la diminution du pouvoir d'accommodation du cristallin dû au vieillissement (la presbytie), représentent le cœur de cible marketing du marché. Avec l'arrivée de la génération du baby-boom dans cette tranche d'âge stratégique pour le secteur de l'optique médicale, les distributeurs et les industriels ont bénéficié d'un contexte extrêmement favorable au développement des volumes de vente : 65 % des porteurs de lunettes ont plus de 45 ans.

2. L'offre des industriels et des créateurs :

- Près de 58 % du chiffre d'affaire du secteur est réalisé sur le rayon des verres correcteurs. Stimulés par le dynamisme d'Essilor, leader mondial du marché des verres ophtalmiques, les industriels de la filière ont fortement investi sur la recherche & développement de nouveaux produits. Les verres garantissent aujourd'hui un confort d'utilisation accru, en particulier les verres progressifs destinés aux presbytes, mais aussi un usage simplifié grâce aux verres teintés, aux traitements antireflets... L'innovation des fabricants permet aujourd'hui aux distributeurs de vendre des produits à forte valeur ajoutée et d'enregistrer une augmentation régulière du budget/ personne : + 30 % sur la période étudiée.

- Les lunetiers de leur côté, stimulés par les industriels Italiens, proposent aujourd'hui des collections de montures dessinées par les grands noms de la mode et du design ou griffées par les grandes marques de luxe (CHANEL, SONIA RYKIEL, NINA RICCI, Ph. STARK). Les clients soucieux de leur apparence souscrivent massivement à ce phénomène de mode.

3. Les politiques de santé publique :

- Depuis plusieurs années, l'Association Nationale pour l'Amélioration de la Vue (ASNAV) mène une campagne de sensibilisation visant à mobiliser, conseiller et informer les français sur leur vue. Ces campagnes visent tous les segments de la population. Elles mettent l'accent sur la prévention des risques encourus (sécurité routière, résultats scolaires, etc.). Ces opérations se font en partenariat avec les opticiens qui proposent gratuitement des tests de la vue. Ces manifestations drainent régulièrement de nouveaux patients chez les ophtalmologistes et de nouveaux consommateurs dans les magasins.

- Le rôle de l'opticien-lunetier a été étendu (Article L4362-10, inséré par Loi n° 2006-1640 du 21 décembre 2006 art. 54 II Journal Officiel du 22 décembre 2006). Les opticiens-lunetiers sont désormais autorisés à procéder au renouvellement de verres correcteurs pour les personnes âgées de plus de 16 ans. Cette modification du cadre réglementaire a été décidée pour faire face à la pénurie attendue de médecins ophtalmologistes et aux difficultés d'accès aux soins consécutifs au rallongement du délai d'obtention des rendez-vous.

4. La stratégie des organismes complémentaires d'assurance maladie :

Engagés dans une lutte farouche pour gagner des parts de marché, les organismes complémentaires d'assurance maladie ont soutenu une guerre commerciale en valorisant le taux de remboursement des équipements optiques et des soins dentaires. Ces critères de remboursement, facilement comparables pour leurs clients, ont maintenu des taux de couverture acceptables dans un contexte de déremboursement de nombreuses prestations de santé.

Mais deux données conjoncturelles pondèrent les moteurs structurels et provoquent la contraction du chiffre d'affaires des opticiens.

1. La hausse du chômage et la remontée de l'inflation :

Ce phénomène ralentit la croissance du pouvoir d'achat des ménages et condamne de plus en plus de français à des arbitrages budgétaires défavorables à la croissance du secteur étudié. Ils représentent un frein à l'acquisition d'une assurance complémentaire santé et peuvent même conduire certains ménages à se désassurer. Autre phénomène inquiétant, l'impact du poids des arbitrages en faveur d'autres biens de consommation (augmentation du budget moyen/ ménage consacré à la téléphonie mobile et à l'informatique par exemple).

2. La forte augmentation du nombre de diplômés BTS d'Opticien Lunetier

La spectaculaire augmentation du nombre de diplômés (+ 64 % sur la période étudiée) favorise l'augmentation de la diffusion numérique, provoquant une pression concurrentielle importante sur les opticiens indépendants et les opticiens sous enseigne du marché français. Pourtant sans numérisation, ce marché était en effet protégé par une barrière à l'entrée réglementaire fixant l'obligation d'être titulaire du Brevet de Technicien Supérieur Opticien Lunetier, délivré par l'Éducation Nationale, pour diriger et gérer une activité commerciale d'optique lunetterie (article L436-9 de la Loi n° 2005-102 du 11 février 2001). Cette obligation réglementaire combinée au faible nombre d'école formant les futurs diplômés protégeait artificiellement les opticiens déjà installés d'une augmentation rapide de la pression concurrentielle. Le développement, dans l'enseignement supérieur, des classes préparatoires au BTS Opticien Lunetier a fait tomber cette barrière. L'im-

pact a été immédiat avec la création de nouvelles tensions sur le marché du travail et de nombreuses créations. La croissance du parc de magasins d'optique, + 30 % en 8 ans, n'est pas compensée par l'augmentation de la consommation. De plus, les ambitions de croissance des enseignes d'optique ne peuvent se concrétiser uniquement par le transfert de magasins d'une enseigne à l'autre mais nécessitent une stratégie de création de magasins favorisée par la main d'œuvre qualifiée abondante arrivée sur le marché. Seule la mise en place d'un *numerus clausus* pourrait ralentir la croissance de la pression concurrentielle. Elle paraît peu probable. Elle va en effet à l'encontre du sens de l'histoire et du transfert de compétences des ophtalmologistes vers les opticiens. L'analyse comparée des volumes et de la valeur des ventes des magasins montre un différentiel de croissance de près de 10 %. La valeur, soutenue par l'innovation technologique et la stratégie de licence de marques de luxe ne suffit plus à compenser la détérioration des volumes de ventes et l'explosion de la diffusion numérique.

Les particularités du marché local

Pour analyser les particularités du marché local, Emilie bénéficie des résultats d'une étude datant de moins d'un an, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population mère. Ces données précieuses vont lui permettre d'approfondir son diagnostic externe.

Le premier réflexe d'Emilie est de calculer le chiffre d'affaires potentiel de la zone d'attraction des magasins étudiés et de le comparer au chiffre d'affaire cumulé des magasins existants. 70 829 personnes résident dans la zone d'attraction. Avec un budget moyen par personne de 82,7 €, le chiffre d'affaires théorique de la zone est de 5,85 M€ annuel. Le cumul du CA des opticiens implantés fait ressortir un réalisé de 6,53 M€/ an. Comment expliquer cette différence ? Trois facteurs concourent à la dynamique du marché local :

- Bénéficiant d'un climat favorable, la ville attire une population de retraités importante (près de 10 % de retraités en plus par rapport à la moyenne nationale). Cette tendance se confirme par l'étude du potentiel des plus de 40 ans (62,8 % de la population sur la ville vs. 47,3 % au niveau national). Le marché des presbytes (cœur de cible marketing du marché de l'optique) est donc particulièrement dynamique sur la zone d'attraction et favorise la croissance en valeur du marché.

- Or, c'est justement sur cette cible que les industriels du secteur concentrent leurs efforts. Comme nous l'avons vu, près de 58 % du chiffre d'affaires du marché est réalisé sur le rayon des verres correcteurs. Sur la zone d'attraction étudiée, le panier moyen des lunettes correctrices s'élève à 313 € dont 68 % pour les seuls verres. Les verres pour presbytes représentent à eux seuls 26 % des volumes et 52 % de la valeur des verres, ils confortent la position de cœur de cible du segment des presbytes (population âgée de plus de 45 ans).

- Destination privilégiée, la ville enregistre une croissance de 35 % de sa population durant la période estivale. Les commerçants bénéficient ainsi d'un chiffre d'affaires complémentaire récurrent.

Sur ce marché local relativement privilégié par ses caractéristiques sociodémographiques, la concurrence est très forte. Non seulement les enseignes majeures du marché français sont présentes, mais les qualités structurelles de leurs implantations sont bonnes (emplacement commercial n° 1, surface de vente le plus souvent supérieure à 100m², etc.). Ce phénomène ne fait que s'accroître :

- Le magasin Optic 2000, qui a doublé sa surface de vente il y a 5 ans, a généré une augmentation du chiffre d'affaires de 40 % en deux ans.
- Le magasin Afflelou enregistre une augmentation de sa fréquentation de 15 % depuis sa rénovation, il y a 3 mois.
- Le magasin Krys a annoncé l'extension de sa surface de vente en fin d'année par rachat du local commercial adjacent.

Les opticiens franchisés bénéficient également de la puissance de communication des enseignes nationales et du dynamisme de la promotion des ventes, en particulier de l'offre « 2 paires pour le prix d'une », des marques Krys, Atol, Afflelou... Les scores de notoriété des leaders sont très élevés et les niveaux des investissements en communication, jusqu'à 9 % du chiffre d'affaire annuel pour Afflelou, rendent la surenchère difficile. Les magasins agencés aux normes des franchises permettent aux opticiens, grâce au merchandising, d'optimiser la valorisation de leur offre.

2. VOUS METTREZ EN ÉVIDENCE LES FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS POUR UN MAGASIN D'OPTIQUE.

L'analyse de la distribution locale permet d'identifier les facteurs clés de succès d'un magasin d'optique lunetterie. Les leaders du marché présentent des caractéristiques communes, clés structurelles de la compétitivité d'un magasin sur sa zone de chalandise. Leur identification permettra à Emilie de comparer les forces et faiblesses des entreprises cibles de sa future acquisition.

FCS n° 1 : la qualité de l'emplacement et la facilité d'accès du magasin

Emplacement commercial n° 1 en centre-ville ou Centre Commercial

L'optique ne fait pas exception à la règle, l'emplacement reste le 1^{er} facteur clé de réussite du commerce. Il assure la visibilité et la génération de flux de visiteurs. Bénéficiant de l'effet de pôle de l'offre commerciale globale des commerces situés autour de son magasin, l'opticien maximise l'attractivité de son affaire. Ces emplacements profitent également, grâce aux parking et transports en commun, de la facilité d'accès si importante au dynamisme commercial des agglomérations.

FCS n° 2 : la surface de vente

La surface commerciale conditionne la perception de choix du magasin. Outre le confort offert par la surface de vente, celle-ci permet à l'opticien de valoriser son assortiment de montures optiques et solaires. Les clients ont le sentiment d'avoir un choix suffisant et les équipes de vente ont toutes les chances d'optimiser leur taux de transformation (nombre d'acheteurs/ nombre de visiteurs).

FCS n° 3 : la capacité d'investissement en communication

Depuis de nombreuses années, le marché de l'optique use de moyens promotionnels et publicitaires très importants. La plupart de magasins consacrent un budget important à la communication (au minima 6 % à 7 % du chiffre d'affaires annuel pour la majorité des leaders)

FCS n° 4 : la performance de vente (mesurée par le taux de transformation et le panier moyen)

Générer des flux de prospects est important, encore faut-il transformer les visiteurs en acheteurs et bien travailler sa vente. Comme nous l'avons vu l'offre des industriels et des créateurs a favorisé la croissance organique du marché. Un soin particulier doit être apporté à la formation des équipes de vente afin de profiter au mieux des opportunités offertes par l'innovation technologique et esthétique.

FCS n° 5 : la promotion des ventes

À l'origine offre commerciale destinée aux seuls presbytes, l'offre « 2 paires pour le prix d'une » est devenue un standard du marché. Désormais accessible à tous les clients et proposée par la quasi-totalité des acteurs, l'opticien ne peut ignorer ce critère de performance commercial. Il doit clairement se positionner, soit en proposant cette offre (parfaitement conscient que cela ne sera pas différenciant mais convaincu qu'il lui est impossible de ne pas proposer l'offre de référence du marché), ou en trouvant une alternative promotionnelle. Quel que soit son choix, la promotion des ventes est devenue un critère de compétitivité majeur du secteur.

3. A LA LUMIÈRE DE CES INFORMATIONS VOUS ANALYSEREZ LES ALTERNATIVES QUI S'OFFRENT À EMILIE (CRÉATION OU REPRISE ? ET SI REPRISE, DE QUELLE AFFAIRE ?) EN FAISANT APPARAÎTRE LES ATOUTS ET LIMITES DE CHAQUE ALTERNATIVE. VOUS PROPOSEREZ UNE HIÉRARCHIE DES ALTERNATIVES EN LES JUSTIFIANT (ON SUPPOSERA LA CAPACITÉ FINANCIÈRE D'EMILIE SUFFISANTE DANS TOUS LES CAS DE FIGURE).

Option 1 : La création d'un nouveau magasin ?

Choix hasardeux compte tenu du chiffre d'affaires cumulé des opticiens de la zone d'attraction qui dépasse déjà de 11,6 % le chiffre d'affaires potentiel théorique du marché local. La performance structurelle des leaders impose un ticket d'entrée très élevé pour les nouveaux acteurs (investissement sur la qualité de l'emplacement, la surface de vente & l'agencement de magasin, la surenchère budgétaire pour assurer la visibilité des campagnes de publicité). Seule l'adhésion à une enseigne nationale leader permettrait d'envisager ce scénario mais aucune n'est disponible sur la ville.

Reste donc le choix de la reprise. Deux magasins sont à vendre dans la ville (Optique du Marché et Optique Frères). Dans les 2 cas il s'agit de petites affaires indépendantes à céder pour cause de départ à la retraite, mais les qualités structurelles et les opportunités d'amélioration de la compétitivité des magasins sont très différentes.

Option 2 : la reprise du magasin Optique Frères

Le magasin présente un déficit de compétitivité inhérent à la qualité de son emplacement (emplacement n° 2 en centre-ville), accentué par une surface de vente de 60m² très inférieure aux standards du marché. Aucune opportunité d'extension ne permet d'envisager de palier partiellement à cette faiblesse. Un déplacement et un agrandissement apparaissent indispensables pour relancer cette affaire implantée depuis 25 ans dans la ville. Son chiffre d'affaires s'en ressent. Seule la performance de vente exceptionnelle de ses équipes (230 € de panier moyen) permet de limiter les dégâts. La notoriété d'Optique Frère est faible et ce n'est pas le budget de communication annuel de 5 K€ qui permettra à cette affaire de compenser ses faiblesses.

Option 3 : la reprise du magasin Optique du marché

Optique du Marché présente de gros déficits de compétitivité mais plusieurs facteurs permettent d'envisager une relance de l'activité.

- Même si sa surface de vente actuelle est la plus petite du marché (45m²) l'opportunité du rachat du restaurant chinois mitoyen de 65m² relance l'attractivité de ce magasin. Avec 110m² de surface de vente potentielle l'Optique du Marché revient dans la course, d'autant plus que la qualité de son emplacement est irréprochable (emplacement n° 1 en centre-ville)

- La dernière modernisation de son agencement intérieur remontant à plus de 10 ans, le magasin n'a vraisemblablement pas d'amortissements en cours sur son architecture commerciale. Il est donc possible d'envisager une rénovation dès le rachat. Les exemples récents des magasins Optic 2000 et Afflelou montrent l'impact immédiat de la rénovation d'un magasin sur sa croissance organique.

- Le panier moyen du magasin est inférieur de 10 % à la moyenne du marché. Emilie, qui a enregistré le meilleur score de panier moyen des équipes de vente lors de ces deux précédentes expériences professionnelles a le potentiel pour trouver le moyen de corriger ce déficit de compétitivité.

- Le magasin ne propose pas actuellement l'offre promotionnelle « 2 paires pour le prix d'une ». La valorisation de l'offre de référence du marché permettra sans doute aux équipes de vente de limiter la fuite de la clientèle avide de promotions.

Le magasin garde une notoriété assistée intéressante mais le score de notoriété spontanée est inquiétant. Optique du Marché sort du champ de choix des clients. Une relance de la communication devra impérativement être envisagée en cas de rachat.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, l'option prioritaire d'Emilie est l'option n° 3 à condition de concrétiser en même temps le rachat du restaurant mitoyen du magasin « Optique du Marché ».

L'option n° 2 est conditionnée à l'opportunité d'un déplacement simultané à l'achat vers un emplacement n° 1, sur une surface de vente minimum de 100m². Aucune information d'opportunité de ce type ne vient aujourd'hui conforter cette hypothèse mais Emilie peut décider de rester en veille sur cette option.

La solution de la création n'est pas viable sans l'appui d'une enseigne nationale. À moins qu'un franchisé de la ville démissionne de son enseigne, cette option n'est pour l'instant pas envisageable.

4. POUR LA SOLUTION PRÉCONISÉE EN 1^{ER} RANG, VOUS DONNEREZ UNE RECOMMANDATION DE POLITIQUE COMMERCIALE : DU NOUVEAU POINT DE VENTE (SI VOUS AVEZ CHOISI LA CRÉATION) POUR DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ (DANS LE CAS D'UNE REPRISE). VOUS PRÉCISEREZ EN PARTICULIER LA (OU LES) CIBLE(S) À PRIVILÉGIER ET LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE L'ACTION COMMERCIALE.

L'option prioritaire recommandée à Emilie est la reprise du magasin « Optique du Marché ». Pour améliorer la compétitivité et développer le chiffre d'affaire de son entreprise, la jeune opticienne devra impérativement cibler le cœur de cible marketing du marché : les plus de 45 ans. Après avoir racheté le restaurant chinois mitoyen de 65m² et réaménagé les 110m² de surface de vente par un spécialiste de l'architecture commerciale et du merchandising, Emilie devra également adapter l'assortiment au cœur de cible visé. Enfin, l'opticienne cherchera à améliorer le panier moyen du magasin par la formation des équipes de vente.

Ces préalables mis en œuvre, la jeune chef d'entreprise devra impérativement relancer la notoriété de son magasin par un plan de communication dynamique en mass-médias. Pour définir son budget de communication Emilie devra tenir compte de son objectif de chiffre d'affaire et du rapport entre la « part de marché publicitaire » des enseignes (leur part de voix) et leur « part de marché économique ». L'analyse fait ressortir le dynamisme de Afflelou et Optic 2000 qui enregistrent un rapport respectif de 1,9 et 1,4. Ces deux enseignes cherchent donc à gagner des parts de marché en investissant massivement en mass-média. Pour rappel, ces magasins sont ceux qui ont récemment rénovés leurs agencements. La bataille publicitaire se jouera principalement contre ces deux acteurs de référence et contre Krys qui sera le prochain acteur majeur à rénover sa surface commerciale (et vraisemblablement à relancer simultanément ses investissements en communication). Avec un chiffre d'affaires moyen de 5 557 € au m² sur la zone de chalandise étudiée et 110m² de surface de vente potentielle, Emilie doit se fixer pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires minimum de 555 K€ dans trois ans. Si Emilie veut faire preuve du même dynamisme que ses concurrents directs, elle devra provisionner dans son business plan un budget de communication annuel de 37,5 K€ (pour un rapport de 1,4) à 51 K€ (pour un rapport de 1,9) et aligner le magasin sur l'offre promotionnelle de référence du marché « 2 paires pour le prix d'une ». Un programme de fidélisation complémentaire devra être déployé pour maintenir le taux de rétention sur le cœur de cible.

Erreur : ne surtout pas proposer des actions de communication basées sur l'examen visuel (cf. article 4 du *Décret n° 2007-553 du 13 avril 2007*)

MATHÉMATIQUES

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat bachelier ayant suivi deux années universitaires (Licence 2 Sciences, Licence 2 Économie...) ou de niveau équivalent (BTS, IUT, classes préparatoires Math Spé...).

NATURE DE L'ÉPREUVE

Première partie

L'épreuve de mathématiques du concours Passerelle 1 a pour but de tester la bonne assimilation du programme par les candidats, leur capacité de raisonnement et leur aptitude à rédiger et expliquer.

DEUXIÈME PARTIE

Le sujet est composé de trois exercices indépendants portant sur l'algèbre linéaire, l'analyse et les probabilités-statistiques, conçus, sans grande difficulté théorique, de telle sorte qu'un candidat sérieusement préparé soit en mesure d'aborder l'ensemble des questions.

PROGRAMME

A) Algèbre linéaire

a) Espaces vectoriels de dimension finie :

- vecteurs de \mathbb{R}^n : opérations internes et externes sur \mathbb{R}^n (généralisation à partir de $n = 2$ et $n = 3$) ;
- structure d'espace vectoriel ;
- dépendance et indépendance linéaires ;
- vecteurs générateurs ;
- base d'un espace vectoriel : définition.

b) Matrices :

- définition (tableau de nombres) ;
- addition, multiplication par un scalaire, multiplication de deux matrices ;
- calcul de l'inverse d'une matrice carrée et application à l'équation matricielle $AX = B$.

c) Applications linéaires en dimension finie :

- rang d'une application linéaire, formule reliant le rang, la dimension du noyau et celle de l'espace de départ ;
- image par une application linéaire d'une famille liée, d'une famille génératrice, d'un sous-espace vectoriel de l'espace de départ.

B) Analyse

a) Suites

b) Fonctions numériques :

- fonctions logarithme népérien, exponentielles et puissances ;
- limites, asymptotes ;
- dérivation ;
- primitives d'une fonction continue sur un intervalle ;
- maxima et minima d'une fonction ;
- représentation graphique.

c) Calcul intégral :

- intégrale d'une fonction continue sur un segment ;
- propriétés de l'intégrale ;
- intégration par parties.

C) Statistiques et probabilités

- a) Définition d'une probabilité et propriétés ;
- b) Événements indépendants et dépendants relativement à une probabilité ;
- c) Variable aléatoire (ou aléa numérique) prenant un nombre fini de valeurs réelles ;
- d) Distribution (ou loi) de probabilité ;
- e) Fonction de répartition ;
- f) Espérance mathématique, variance, écart type ;
- g) Distributions usuelles de probabilité ;
- h) Distribution de Bernouilli, binomiale ;
- i) Distribution de Poisson : approximation de la distribution binomiale par la loi de Poisson ;
- j) Distribution normale.

CONSEILS DE PRÉPARATION

Après avoir bien lu le programme, le candidat doit noter les points inconnus ou trop flous.

Il doit avant tout revoir le cours pour consolider ou apprendre les différentes notions définies dans le programme, ainsi que les résultats (théorèmes et leurs corollaires...) qui en découlent. À chaque notion acquise, le candidat doit tester son degré d'assimilation en faisant de petits exercices.

Les différentes notions du programme étant acquises, le candidat doit faire beaucoup d'exercices et d'Annales (en particulier du concours Passerelle 1) sans surtout se précipiter sur la correction.

BIBLIOGRAPHIE

- Jean-Marie Monier, *Cours et Exercices*, collection « J'intègre », éd. Dunod.
- Simon et Blume, *Mathématiques pour économistes*, éd. Économica.
- *Recueil d'exercices et résumés de cours*, coll. « Flash U », éd. Armand Collin.
- Tout livre d'analyse et d'algèbre linéaire de 1^{er} cycle universitaire (1^{re} année).

MATHÉMATIQUES

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices interdites.*

TRAITEZ OBLIGATOIREMENT TROIS EXERCICES :

Le candidat précisera en début de copie son choix entre l'exercice 3 et l'exercice 4.

- Exercice 1
- Exercice 2
- Exercice 3 ou 4

PASSE RELLE
1

S U J E T

Exercice 1

1. Résoudre dans \mathbb{R} les deux équations $x^3 - 2x + 1 = 0$ et $x^3 - 2x - 4 = 0$. Pour chacune de ces équations, on commencera par trouver une solution évidente.

On considère les matrices :

$$A = \begin{pmatrix} 3 & -5 \\ -5 & 3 \end{pmatrix} \quad \text{et} \quad D = \begin{pmatrix} -2 & 0 \\ 0 & 8 \end{pmatrix}.$$

On note l'endomorphisme u de \mathbb{R}^2 dont la matrice relativement à la base canonique de \mathbb{R}^2 est A .

2. Soient les vecteurs $e_1 = (1, 1)$ et $e_2 = (1, -1)$. Montrer que la famille $\mathcal{B} = (e_1, e_2)$ est une base de \mathbb{R}^2 , puis reconnaître la matrice de u relativement à \mathcal{B} .

3. Justifier qu'il existe une matrice inversible P telle que $A = PDP^{-1}$. Déterminer P et P^{-1} .

4. Soit $M = \begin{pmatrix} a & b \\ c & d \end{pmatrix}$ une matrice quelconque à coefficients réels. Montrer que $DM = MD$ si et seulement si M est une matrice diagonale.

5. En déduire que toute matrice X telle que $AX = XA$ est de la forme PYP^{-1} où Y est une matrice diagonale.

6. On souhaite résoudre l'équation matricielle (E) d'inconnue X appartenant à l'espace $\mathcal{M}_2(\mathbb{R})$ des matrices carrées de taille 2 à coefficients réels :

$$(E) \quad X^3 - 2X = \frac{1}{2}A.$$

- a) Déterminer les matrices diagonales Y solutions de l'équation matricielle : $(E') \quad Y^3 - 2Y = \frac{1}{2}D$.
- b) Montrer que si X est solution de (E) alors X commute avec A .
- c) Résoudre (E) .

Exercice 2

Pour tout $n \in \mathbb{N}$, on pose $u_n = \int_0^1 \frac{x^n}{x^2 + 1} dx$.

1. Calculer u_0 et u_1 .
- 2.a) Justifier que pour tout $n \in \mathbb{N}$ et tout $x \in [0, 1]$: $0 \leq \frac{x^n}{x^2 + 1} \leq x^n$.
- b) En déduire que la suite $(u_n)_{n \in \mathbb{N}}$ converge et préciser sa limite.
3. Montrer que pour tout $n \in \mathbb{N}^*$, on a :

$$\sum_{k=1}^n (-1)^k (u_{2k} + u_{2k-2}) = (-1)^n u_{2n} - u_0 \quad \text{et} \quad \sum_{k=1}^n (-1)^k (u_{2k+1} + u_{2k-1}) = (-1)^n u_{2n+1} - u_1.$$

4. Pour tout $n \in \mathbb{N}$, calculer $u_{n+2} + u_n$.
5. Déduire des questions précédentes, l'existence et le calcul des limites suivantes :

$$\lim_{n \rightarrow +\infty} \sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k-1} \quad \text{et} \quad \lim_{n \rightarrow +\infty} \sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k}.$$

Vous traiterez au choix l'exercice 3 ou l'exercice 4.

Exercice 3

Soit n un entier naturel non nul. Un jeu se déroulant en n parties indépendantes, confronte deux joueurs A et B qui à chaque partie lancent une pièce équilibrée.

Si la pièce amène pile, B donne un euro à A , sinon c'est A qui donne un euro à B .

1. Le jeu terminé, on note X la variable aléatoire égale au nombre de fois où le joueur A a gagné. Reconnaître la loi de X . Préciser son espérance et sa variance.
2. Le jeu terminé, on note Y la variable aléatoire qui comptabilise en euros, le gain total de A .
 - a) Déterminer une relation entre X et Y .
 - b) En déduire l'espérance et la variance de Y .

Exercice 4

Dans tout l'exercice, les séries entières sont à variable réelle.

1. Déterminer le rayon de convergence et la somme des séries entières suivantes :

$$\sum_{n \geq 0} x^n \quad \sum_{n \geq 0} (n+1)x^n \quad \sum_{n \geq 0} (n+1)(n+2)x^n.$$

2. Résoudre dans \mathbb{R} l'équation : $\sum_{n=0}^{+\infty} (3n+1)^2 x^n = 0$.

Barème : 9 pts pour l'exercice 1 ; 7 pts pour l'exercice 2 ; 4 pts pour l'exercice 3 ; 4 pts pour l'exercice 4.

Exercice 1

1. L'équation $x^3 - 2x + 1 = 0$ admet comme solution évidente $x = 1$, et par identification ou division euclidienne, on trouve $x^3 - 2x + 1 = (x - 1)(x^2 + x - 1)$. L'équation $x^2 + x - 1 = 0$ admet deux solutions réelles $\frac{-1+\sqrt{5}}{2}$ et $\frac{-1-\sqrt{5}}{2}$. L'équation $x^3 - 2x + 1 = 0$ admet trois solutions réelles qui sont $\boxed{-1, \frac{-1+\sqrt{5}}{2} \text{ et } \frac{-1-\sqrt{5}}{2}}$.

L'équation $x^3 - 2x - 4 = 0$ admet comme solution évidente $x = 2$, et par identification ou division euclidienne, on trouve $x^3 - 2x - 4 = (x - 2)(x^2 + 2x + 2)$. L'équation $x^2 + 2x + 2 = 0$ n'a pas de solution réelle ($\Delta = -4$). L'équation $x^3 - 2x - 4 = 0$ admet une seule solution réelle qui est $\boxed{2}$.

2. Soient les vecteurs $e_1 = (1, 1)$ et $e_2 = (1, -1)$. La famille $\mathcal{B} = (e_1, e_2)$ est libre (sinon on aurait une relation de colinéarité du type $e_1 = ke_2$ qui aboutit à une absurdité) et une base de \mathbb{R}^2 , car \mathcal{B} est libre et de cardinal égal à la dimension de \mathbb{R}^2 .

Le vecteur coordonnées de $u(e_1)$ dans la base canonique est $A \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \end{pmatrix}$ et celui de $u(e_2)$ dans la base canonique est $A \begin{pmatrix} 1 \\ -1 \end{pmatrix}$. On trouve $u(e_1) = -2e_1$ et $u(e_2) = 8e_2$. La matrice de u relativement à \mathcal{B} est D .

3. Il existe une matrice inversible P telle que $A = PDP^{-1}$ car A et D sont les matrices du même endomorphisme u relativement à la base canonique pour A et la base \mathcal{B} pour D . La matrice P est la matrice de passage de la base canonique à la base \mathcal{B} , on a $P = \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ 1 & -1 \end{pmatrix}$. Comme $(1, 0) = \frac{1}{2}(e_1 + e_2)$ et $(0, 1) = \frac{1}{2}(e_1 - e_2)$, on a $P^{-1} = \frac{1}{2} \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ 1 & -1 \end{pmatrix}$.

4. Soit $M = \begin{pmatrix} a & b \\ c & d \end{pmatrix}$ une matrice quelconque à coefficients réels. On a $DM = \begin{pmatrix} -2a & -2b \\ 8c & 8d \end{pmatrix}$ et $MD = \begin{pmatrix} -2a & 8b \\ -2c & 8d \end{pmatrix}$. On a alors $DM = MD$ si et seulement si $b = c = 0$ soit M diagonale.

5. On a :

$$\begin{aligned} AX = XA & \stackrel{\text{question 3}}{\iff} PDP^{-1}X = XPD P^{-1} \\ & \iff DP^{-1}XP = P^{-1}XPD \\ & \stackrel{\text{question 4}}{\iff} Y = P^{-1}XP \text{ est diagonale.} \end{aligned}$$

6.a) La matrice diagonale $Y = \begin{pmatrix} a & 0 \\ 0 & b \end{pmatrix}$ est solution de l'équation matricielle, (E') $Y^3 - 2Y = \frac{1}{2}D$ si et seulement si $\begin{pmatrix} a^3 - 2a & 0 \\ 0 & b^3 - 2b \end{pmatrix} = \frac{1}{2} \begin{pmatrix} -2 & 0 \\ 0 & 8 \end{pmatrix}$, ce qui équivaut à ce que a (resp. b) soit solution de l'équation $x^3 - 2x + 1 = 0$ (resp. $x^3 - 2x - 4 = 0$) résolue en question 1.

Les matrices diagonales Y solutions de l'équation matricielle, (E') $Y^3 - 2Y = \frac{1}{2}D$ sont les trois matrices :

$$Y_1 = \begin{pmatrix} 1 & 0 \\ 0 & 2 \end{pmatrix}, \quad Y_2 = \begin{pmatrix} \frac{-1+\sqrt{5}}{2} & 0 \\ 0 & 2 \end{pmatrix}, \quad Y_3 = \begin{pmatrix} \frac{-1-\sqrt{5}}{2} & 0 \\ 0 & 2 \end{pmatrix}.$$

b) Soit X une solution de (E) alors $AX = 2(X^3 - 2X)X = 2X^4 - 4X^2 = X \cdot 2(X^3 - 2X) = XA$ et X commute avec A .

c) On a :

$$\begin{aligned} X^3 - 2X = \frac{1}{2}A & \stackrel{\text{questions 6b) et 5}}{\iff} (PY P^{-1})^3 - 2PY P^{-1} = \frac{1}{2}PDP^{-1} \\ & \iff P(Y^3 - 2Y)P^{-1} = P \frac{1}{2}DP^{-1} \\ & \stackrel{P \text{ inversible}}{\iff} Y^3 - 2Y = \frac{1}{2}D. \end{aligned}$$

Les matrices X solutions de l'équation matricielle, (E) $X^3 - 2X = \frac{1}{2}A$ sont les trois matrices PY_1P^{-1} , PY_2P^{-1} et PY_3P^{-1} . Soit les trois matrices :

$$X_1 = \frac{1}{2} \begin{pmatrix} 3 & -1 \\ -1 & 3 \end{pmatrix}, \quad X_2 = \frac{1}{4} \begin{pmatrix} 3 + \sqrt{5} & -5 + \sqrt{5} \\ -5 + \sqrt{5} & 3 + \sqrt{5} \end{pmatrix}, \quad X_3 = \frac{1}{4} \begin{pmatrix} 3 - \sqrt{5} & -5 - \sqrt{5} \\ -5 - \sqrt{5} & 3 - \sqrt{5} \end{pmatrix}.$$

Exercice 2

Pour tout $n \in \mathbb{N}$, on pose $u_n = \int_0^1 \frac{x^n}{x^2 + 1} dx$.

1. On a $u_0 = \int_0^1 \frac{1}{x^2 + 1} dx = [\text{Arctan}(x)]_0^1 = \boxed{u_0 = \frac{\pi}{4}}$. On a $u_1 = \int_0^1 \frac{x}{x^2 + 1} dx = \left[\frac{1}{2} \ln(x^2 + 1) \right]_0^1 = \boxed{u_1 = \frac{\ln 2}{2}}$.

2.a) Pour $n \in \mathbb{N}$ et tout $x \in [0, 1]$, on a $0 \leq \frac{x^n}{x^2 + 1} \leq x^n$ car $x \mapsto \frac{x^n}{x^2 + 1}$ est positive sur $[0, 1]$, $x^n \geq 0$ et $x^2 + 1 \geq 1$.

b) Pour $n \in \mathbb{N}$, par la question précédente et la propriété de croissance de l'intégrale, on a :

$$0 \leq \int_0^1 \frac{x^n}{x^2 + 1} dx \leq \int_0^1 x^n dx,$$

soit $0 \leq u_n \leq \frac{1}{n+1}$. Par le théorème d'encadrement, la suite $(u_n)_{n \in \mathbb{N}}$ converge vers 0.

3. Soit $n \in \mathbb{N}^*$. On a :

$$\begin{aligned} \sum_{k=1}^n (-1)^k (u_{2k} + u_{2k-2}) &= \sum_{k=1}^n (-1)^k u_{2k} + \sum_{k=1}^n (-1)^k u_{2k-2} \\ &= \sum_{k=1}^n (-1)^k u_{2k} + \sum_{k=0}^{n-1} (-1)^{k+1} u_{2k} \\ &= (-1)^n u_{2n} - u_0. \end{aligned}$$

De manière analogue, on obtient : $\sum_{k=1}^n (-1)^k (u_{2k+1} + u_{2k-1}) = (-1)^n u_{2n+1} - u_1$.

4. Soit $n \in \mathbb{N}$, on a :

$$\begin{aligned} u_{n+2} + u_n &= \int_0^1 \frac{x^{n+2} + x^n}{x^2 + 1} dx \\ &= \int_0^1 \frac{x^n (x^2 + 1)}{x^2 + 1} dx \\ &= \int_0^1 x^n dx. \end{aligned}$$

et $\boxed{u_{n+2} + u_n = \frac{1}{n+1}}$.

5. Par les questions 4 et 3, on a pour tout $n \in \mathbb{N}^*$, $\sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k-1} = \sum_{k=1}^n (-1)^k (u_{2k} + u_{2k-2}) = (-1)^n u_{2n} - u_0$ et

$$\sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k} = \sum_{k=1}^n (-1)^k (u_{2k+1} + u_{2k-1}) = (-1)^n u_{2n+1} - u_1.$$

Or $|(-1)^n u_{2n}| = u_{2n}$ et $|(-1)^n u_{2n+1}| = u_{2n+1}$, la suite $(u_n)_{n \in \mathbb{N}}$ convergeant vers 0, les suites $((-1)^n u_{2n})_{n \in \mathbb{N}}$ et $((-1)^n u_{2n+1})_{n \in \mathbb{N}}$ convergent aussi vers 0. Donc les limites $\lim_{n \rightarrow +\infty} \sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k-1}$ et $\lim_{n \rightarrow +\infty} \sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k}$ existent et on a par la question 1 :

$$\lim_{n \rightarrow +\infty} \sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k-1} = -\frac{\pi}{4} \quad \text{et} \quad \lim_{n \rightarrow +\infty} \sum_{k=1}^n \frac{(-1)^k}{2k} = -\frac{\ln 2}{2}.$$

Exercice 3

1. Chaque partie amène un succès avec la probabilité $\frac{1}{2}$ et un échec avec cette probabilité. La variable X correspond à la somme de n épreuves indépendantes chacune suivant une loi de Bernoulli de paramètre $\frac{1}{2}$. La variable aléatoire X suit une loi binomiale de paramètres n et $\frac{1}{2}$. On a $E(X) = \frac{n}{2}$ et $V(X) = \frac{n}{4}$.

2. L'ensemble des valeurs de Y est $Y(\Omega) = \llbracket -n, n \rrbracket$. Si A a gagné k fois, il a perdu $n-k$ fois. Son gain est alors égal à $k - (n-k)$ soit $2k - n$. On a donc $Y = 2X - n$.

b) Par linéarité de l'espérance, $E(Y) = 2E(X) - n$ et $E(Y) = 0$. On a :

$$\begin{aligned} V(Y) &= E(Y^2) - (E(Y))^2 \\ &= E(Y^2) \\ &= E((2X - n)^2) \\ &= 4E(X^2) - 4nE(X) + n^2 \\ &\stackrel{\text{linéarité}}{=} 4(V(X) + (E(X))^2) - 4nE(X) + n^2. \end{aligned}$$

et on trouve $V(Y) = n$.

Exercice 4

Dans tout l'exercice, les séries entières sont à variable réelle.

1. Par la règle de d'Alembert, le rayon de convergence des séries entières $\sum_{n \geq 0} x^n$, $\sum_{n \geq 0} (n+1)x^n$ et $\sum_{n \geq 0} (n+1)(n+2)x^n$ est égal à 1.

Pour $x \in]-1, 1[$, on a : $\sum_{n=0}^{+\infty} x^n = \frac{1}{1-x}$ et par dérivation terme à terme (les séries $\sum_{n \geq 0} (n+1)x^n$ et $\sum_{n \geq 0} (n+1)(n+2)x^n$ convergent normalement sur tout segment inclus dans $] -1, 1[$), on a :

$$\sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)x^n = \sum_{n=1}^{+\infty} nx^{n-1} = \frac{d}{dx} \left(\frac{1}{1-x} \right) = \frac{1}{(1-x)^2} \quad \text{et} \quad \sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)(n+2)x^n = \sum_{n=2}^{+\infty} n(n-1)x^{n-2} = \frac{d^2}{dx^2} \left(\frac{1}{1-x} \right) = \frac{2}{(1-x)^3}.$$

2. Par la règle de d'Alembert, le rayon de convergence de $\sum_{n \geq 0} (3n+1)^2 x^n$ est 1. On a pour tout $x \in]-1, 1[$:

$$\begin{aligned}
 \sum_{n=0}^{+\infty} (3n+1)^2 x^n &= 9 \sum_{n=0}^{+\infty} n^2 x^n + 6 \sum_{n=0}^{+\infty} n x^n + \sum_{n=0}^{+\infty} x^n \\
 &= 9 \left(\sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)(n+2)x^n - 3 \sum_{n=0}^{+\infty} n x^n - 2 \sum_{n=0}^{+\infty} x^n \right) + 6 \sum_{n=0}^{+\infty} n x^n + \sum_{n=0}^{+\infty} x^n \\
 &= 9 \sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)(n+2)x^n - 21 \sum_{n=0}^{+\infty} n x^n - 17 \sum_{n=0}^{+\infty} x^n \\
 &= 9 \sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)(n+2)x^n - 21 \left(\sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)x^n - \sum_{n=0}^{+\infty} x^n \right) - 17 \sum_{n=0}^{+\infty} x^n \\
 &= 9 \sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)(n+2)x^n - 21 \sum_{n=0}^{+\infty} (n+1)x^n - 4 \sum_{n=0}^{+\infty} x^n \\
 &\stackrel{\text{question 1}}{=} \frac{18}{(1-x)^3} - \frac{21}{(1-x)^2} + \frac{4}{(1-x)} \\
 &= \frac{4x^2 + 13x + 1}{(1-x)^3}.
 \end{aligned}$$

Alors $\sum_{n=0}^{+\infty} (3n+1)^2 x^n = 0$ si et seulement si $x \in]-1, 1[$ et $4x^2 + 13x + 1 = 0$. L'équation $4x^2 + 13x + 1 = 0$ admet deux solutions réelles $x_1 = -\frac{13 - 3\sqrt{17}}{8}$ et $x_2 = -\frac{13 + 3\sqrt{17}}{8}$. On a $x_1 < -1$ car $-5 - 3\sqrt{17} < 0$ et comme $x_1 x_2 = 1$, $x_2 \in]-1, 0[$. Finalement, $\frac{-13 + 3\sqrt{17}}{8}$ est l'unique solution de l'équation $\sum_{n=0}^{+\infty} (3n+1)^2 x^n = 0$.

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

Programme, conseils, bibliographie

PHILOSOPHIE

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve de philosophie, telle qu'elle est proposée dans le cadre de ce concours, ne s'adresse pas à des étudiants spécialisés en philosophie.

Tout étudiant peut donc envisager de faire le choix de se lancer dans la dissertation de philosophie, sous certaines conditions néanmoins.

- Il est nécessaire d'avoir acquis de manière assez ferme les principales bases de la discipline lors de l'année d'initiation à la réflexion que représente la classe de terminale du lycée (les exigences fondamentales qui prévalent pour la correction de cette épreuve du concours « Passerelle » sont les mêmes que celles qui régulent la préparation et l'évaluation du baccalauréat : mêmes règles de composition de la dissertation, même corpus d'auteurs...).
- Il convient d'avoir consolidé et élargi sa culture générale lors de la deuxième année d'études post-baccalauréat : la réflexion ne s'exerce pas à vide, dans le vague ; elle suppose de la part des candidats, outre un bagage philosophique minimal, des connaissances diverses fournissant références et exemples susceptibles d'appuyer et d'éclairer leurs analyses (littérature, histoire, arts, sciences...).
- Enfin, les candidats doivent posséder quelques dispositions à l'interrogation critique du monde et de soi-même : curiosité et ouverture d'esprit permettent de soutenir l'effort d'une raison qui s'exerce à la liberté de penser et qui, sensible à la permanence et à l'actualité du questionnement philosophique, vise à aller plus loin dans la conquête de cette liberté, clé d'une maîtrise de sa propre pensée.

PROGRAMME

- En 2007, le thème était « La liberté de penser : un idéal inaccessible ? ».
- En 2008, le thème était « Le travail ».
- En 2009, le thème était « Autrui : étranger par son altérité ? ».
- En 2010, le thème était « L'homme face à la mort ».
- En 2011, le thème était « Cultures et nature humaine ».
- En 2012, le thème était « L'art : l'expérience esthétique ».
- En 2013, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Le bonheur : but ultime de l'existence humaine ? ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Exigeante, l'épreuve de dissertation philosophique est, toutefois, accessible à condition de s'engager dans un travail régulier à mener sur deux fronts.

Sur le plan des connaissances à posséder

A déjà été mentionnée l'importance d'une bonne culture générale.

Pour ce qui est du bagage philosophique à se constituer ou à consolider, il est attendu des candidats qu'ils maîtrisent un certain nombre de grands concepts philosophiques (termes techniques, définitions précises, distinctions par rapport au langage usuel...) et qu'ils connaissent quelques auteurs majeurs, les grandes lignes de leurs analyses élaborées sur tel ou tel thème.

À cette fin, il importe de procéder à des lectures, accompagnées de prises de notes, débouchant si possible aussi sur des fiches de lectures. Lire le plus possible de textes philosophiques est donc capital, pour connaître les problématiques des auteurs, pour se confronter à d'autres pensées que la sienne, pour s'imprégner de démarches exemplaires par leur rigueur démonstrative et/ou leur puissance interrogatrice. Mais, comme il est difficile d'entrer dans des œuvres longues et des systèmes d'une complexité savante, il faut plutôt veiller à se délimiter des parcours de lecture bien précis, sans se fixer d'objectifs démesurés : on n'attend pas des candidats des connaissances pointues ni érudites en histoire de la philosophie. Viser l'exhaustivité ferait courir le risque de la dispersion et de la superficialité. Lire des passages, des extraits, peut s'avérer déjà très fécond pour exercer la réflexion (et donc suffisant pour souscrire aux exigences de l'épreuve), dès lors que cette lecture est attentive et méthodique. Aussi conseillons-nous ci-dessous, outre des œuvres philosophiques, quelques ouvrages « scolaires » à la fois clairs et consistants, aide précieuse pour une approche progressive des concepts et des textes.

Sur le plan des techniques à maîtriser pour l'écriture et l'organisation de la dissertation

Cet aspect du travail suppose l'apprentissage et la mise en œuvre de méthodes et de règles formelles dont certaines sont étudiées, approfondies tout au long de la scolarité : depuis des conventions générales d'écriture (paragraphes et alinéas séparant les idées et les parties, titres d'œuvres à souligner, exclusion des abréviations...), jusqu'à des règles de rhétorique plus spécifiques à la dissertation (division en introduction – développement – conclusion, transition entre chaque grande partie du développement, usage de connecteurs logiques...).

En ce qui concerne plus particulièrement la dissertation de philosophie, il est requis des candidats qu'ils s'attachent à deux points :

- a)** l'énoncé-question ne peut être abordé sans un travail préalable précis d'analyse et de réflexion sur les termes du sujet (leurs différentes significations), sur la forme du questionnement, sur ses présupposés : repérer et/ou reformuler tous ces éléments permet de délimiter les enjeux du sujet et, par là même, de dégager les niveaux de réponse à proposer dans la copie.
- b)** l'essentiel du travail consiste à produire une argumentation cohérente, claire et rigoureuse, faisant progresser l'analyse vers l'établissement d'une réponse, d'une thèse, qui soit la plus rationnelle, la plus justifiée possible, face au(x) problème(s) soulevé(s) par la question de départ. Les connaissances (définitions conceptuelles, auteurs...) sont à mobiliser par le candidat au cours de la copie, non pour faire montre de sa culture, quelle qu'elle soit, ni pour se dispenser de réfléchir (en utilisant, par exemple, les auteurs comme arguments d'autorité), mais pour enrichir et aiguiser ses propres analyses, ses idées, approches et questionnements critiques.

BIBLIOGRAPHIE

Instruments de travail

- É. Clément (dir.), C. Demonque, P. Khan et al., *Pratique de la philosophie de A à Z*, éd. Hatier. Dictionnaire présentant aussi bien des notions, des concepts, que des philosophes, des textes : très utile, très complet.
- Ouvrage collectif, *Gradus philosophique (répertoire d'introductions méthodiques à la lecture des œuvres)*, éd. Garnier-Flammarion, 1994. Des articles relativement courts présentent de nombreuses œuvres majeures après une biographie suc-

cincte de l'auteur, ex. : pour Platon, présentation de quatre dialogues, Ménon, Phédon, Phèdre, Timée.

- C. Roux-Lanier (dir.), *Le Temps des philosophes*, éd. Hatier, 1995. Il s'agit d'un manuel à destination des terminales L, ES, S, mais qui représente une vaste somme proposant des textes classés chronologiquement, situés dans leurs contextes historique et culturel, un glossaire final – termes techniques classés par auteurs, etc.
- Léon-Louis Grateloup, *Anthologie philosophique*, nouveaux éléments pour la réflexion, Hachette-Lycée. C'est un autre manuel dont le classement n'est pas chronologique mais thématique : notions classées alphabétiquement, de « Anthropologie » à « Violence ».

Textes fondamentaux

Nous ne précisons pas d'éditions car il en existe plusieurs pour tous ces textes : soit en petits classiques, soit en collections de poche – Hachette, Folio-Essais, Garnier-Flammarion, Points-Seuil, Vrinpoche, Presses-Pocket Agora, Tel-Gallimard, 10/18, etc.

Platon : *Apologie de Socrate* ; *Ménon* ; *Gorgias* ; *La République* ; *Phèdre, Le Banquet...* / Aristote : *Éthique à Nicomaque* ; *La Politique...* / Épictète : *Manuel* / Épicure : *Lettre à Ménécée* / Machiavel : *Le Prince* / Hobbes : *Le Citoyen* ; *Léviathan* / Descartes : *Méditations métaphysiques* ; *Le Discours de la méthode...* / Pascal : *Pensées* / Spinoza : *Éthique* ; *Traité théologico-politique* / Rousseau : *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* ; *Le Contrat social...* / Kant : *Critique de la raison pure* ; *Fondements de la métaphysique des mœurs* ; *Opuscules sur l'histoire (Idée d'une histoire universelle, Projet de paix perpétuelle)...* / Hegel : *La Raison dans l'histoire* ; *Esthétique* ; *La Phénoménologie de l'esprit...* / Marx (et Engels) : *Le Manifeste du parti communiste...* / Nietzsche : *Généalogie de la morale* ; *Par-delà le bien et le mal* ; *Crépuscule des idoles, Le Gai Savoir...* / Freud : *Cinq leçons sur la psychanalyse* ; *Sur le rêve* ; *Malaise dans la civilisation...* / Alain : *Idées* ; *Éléments de philosophie* ; *Propos (sur les pouvoirs ; sur le bonheur)...* / Bergson : *L'évolution créatrice* ; *Le rire* ; *la Pensée et le mouvant* ; *l'Énergie spirituelle...* / Bachelard : *La formation de l'esprit scientifique* ; *la Philosophie du non* ; *la psychanalyse du feu...* / Merleau-Ponty : *Phénoménologie de la perception* ; *Éloge de la philosophie* ; *L'Œil et L'Esprit...* / Sartre : *L'Être et le Néant* ; *L'existentialisme est un humanisme...* / Arendt : *Le système totalitaire* ; *Du mensonge à la violence* ; *Condition de l'homme moderne...* / Lévi-Strauss : *Tristes tropiques* ; *Race et histoire...* / Michel Foucault : *L'ordre du discours* ; *Histoire de la folie à l'âge classique* ; *Les mots et les choses...*

LETTRES

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve de lettres telle qu'elle est proposée dans le cadre du concours ne s'adresse pas à des étudiants spécialisés en littérature.

Tout étudiant peut donc envisager de faire le choix de se lancer dans la dissertation littéraire, sous certaines conditions néanmoins.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Le sujet demande de la part de l'étudiant des connaissances littéraires acquises au cours de sa scolarité :

- connaissances « classiques » : les grands auteurs au programme des classes de seconde et première ;

- connaissances « approfondies » : les auteurs étudiés en scolarité après le baccalauréat ;
- connaissances « personnelles » : les auteurs choisis librement dans la pratique de la lecture comme loisir.

PROGRAMME

- En 2007, le thème était « L'éducation dans la littérature ».
- En 2008, le thème était « Le bourgeois dans la littérature ».
- En 2009, le thème était « La représentation du travail dans la littérature française ».
- En 2010, le thème était « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».
- En 2011, le thème était « Autobiographie et roman autobiographique ».
- En 2012, le thème était « Le thème de la guerre dans la littérature ».
- En 2013, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La littérature et l'engagement ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Pour traiter correctement le sujet, il est attendu de l'étudiant :

- Une capacité à lire et comprendre un sujet en recherchant les différents aspects de traitement possibles et les différents points de vue possibles. Il convient donc de se défier d'une lecture univoque du sujet proposé. L'exploration des termes de l'énoncé est particulièrement recommandée.
- Qu'il mobilise ses connaissances dans le domaine de la littérature, quelles que soient les sources d'acquisition. L'originalité des auteurs cités n'est pas un critère déterminant.
- Qu'il structure correctement son raisonnement afin de développer un point de vue avec progression et en s'appuyant sur des références précises (auteurs et œuvres).
- Qu'il organise son écriture afin de conduire ce raisonnement : introduction, développement et conclusion. Les règles traditionnelles de construction d'un devoir, d'une partie et d'un paragraphe doivent être maîtrisées.
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de l'expression et de la communication écrites dans le souci de communiquer avec un lecteur.
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de la langue française dans la correction orthographique et grammaticale.
- La capacité à développer un point de vue personnel, notamment en situant la littérature dans un contexte (historique, socioculturel...) est appréciée.
- Les compétences méthodologiques pour répondre au sujet sont celles développées dans l'apprentissage scolaire.

BIBLIOGRAPHIE

Tout étudiant pourra s'appuyer sur les cours suivis dans son cursus (se reporter aux programmes de français et littérature des lycées de l'Éducation nationale).

Aucun ouvrage particulier n'est à recommander sinon les manuels de français de seconde, première et terminale.

Certains sites sur Internet sont consacrés à la littérature (« auteurs », « littérature », « rubriques littéraires », « écrivains », « poètes », « histoire littéraire », « culture et littérature », « histoire de la langue française », « notions minimales d'histoire littéraire », etc.).

Cependant, l'entraînement est une source considérable de progrès.

L'évaluation ou l'auto-évaluation (référence à des corrigés de sujets donnés dans des ouvrages d'annales) sont nécessaires lors de la préparation.

SCIENCES HUMAINES

PUBLIC CONCERNÉ

Les candidats susceptibles de choisir l'épreuve de sciences humaines doivent posséder une solide culture générale en histoire, sociologie et/ou économie.

Toutes ces sciences sociales abordent un même phénomène sous des angles différents mais complémentaires.

Elles permettent de se déprendre des préjugés du discours commun.

Il convient donc de ne pas se satisfaire du seul discours journalistique qui ne saurait suffire à se constituer une culture générale : il faut connaître les bases des disciplines de sciences sociales ainsi que leur esprit pour mieux sociologiser un problème d'actualité à l'aide de références et d'outils conceptuels.

PROGRAMME

- En 2007, le thème était « Sociologie historique du capitalisme ».
- En 2008, le thème était « Sociologies de la pauvreté et de l'exclusion ».
- En 2009, le thème était « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».
- En 2010, le thème était « La démocratie ».
- En 2011, le thème était « Histoire et changement ».
- En 2012, le thème était « Hiérarchie et stratifications sociales ».
- En 2013, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La bureaucratie ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

- L'intelligence du sujet forme le premier critère de l'évaluation. Elle tient dans la capacité de problématisation d'une question, c'est-à-dire dans la capacité à soulever les enjeux intellectuels qui s'y attachent. Cela suppose une connaissance des grandes questions qui traversent les sciences humaines et sociales. Cette bonne culture suppose maîtrise des concepts et connaissance des auteurs essentiels (voir bibliographie). Première recommandation donc : procéder à des lectures.
- La possession de connaissances techniques sur le thème proposé forme le deuxième critère. Connaissances factuelles (chiffres, données, résultats d'enquête, etc.) et connaissance d'auteurs spécialisés sur la question. Nourrir la copie d'un point de vue d'expert suppose l'appropriation de ces connaissances. Les copies se révèlent souvent très pauvres en la matière.
- Enfin, troisième recommandation générique : la démonstration de la maîtrise des règles élémentaires de la dissertation. Capacité à développer une argumentation (plan, architecture de la dissertation), respect de la langue (syntaxe et orthographe).

BIBLIOGRAPHIE

Lire les manuels de sociologie et les introductions à l'économie sur trois fondateurs des sciences sociales :

- Laurent Fleury, *Max Weber*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.
- Philippe Steiner, *La Sociologie de Durkheim*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 1994.
- Frédéric Vandenberghe, *La Sociologie de Georges Simmel*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 2001.

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

LE CANDIDAT DOIT CHOISIR UN SUJET PARMIS LES 3 SUJETS PROPOSES.

Le numéro du sujet choisi doit être indiqué sur la première page de la copie :

N° 1 *Philosophie*

N° 2 *Lettres*

N° 3 *Sciences Humaines*

SUJETS

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

Le plaisir esthétique est-il communicable ?

SUJET N° 2 : LETTRES

Quelle peut-être l'intention d'un auteur lorsqu'il choisit d'écrire sur le thème de la guerre ?

Après avoir présenté les différents traitements du thème de la guerre offerts par la littérature, vous choisirez d'en développer précisément un à partir de vos connaissances littéraires.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

Peut-on encore parler de classes sociales ?

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

Le plaisir esthétique est-il communicable ?

I – Le plaisir esthétique paraît incommunicable : il ne pourrait pas se transmettre ni se dire, semblant essentiellement subjectif puisque d'ordre sensible

1) Le constat empirique de la diversité ou relativité des impressions et des goûts donne raison au proverbe qui soutient l'impossibilité de « discuter des goûts et des couleurs ». Les œuvres d'art donnent lieu à de multiples interprétations et produisent divers effets sur le public. D'un même spectacle, certains ressortent enthousiastes, éblouis, alors que d'autres restent froids ou sont même heurtés, ressentant plutôt du déplaisir, trouvant telles tonalités picturales trop criardes, ou tel jeu d'acteurs trop affecté... Même s'il y a partage du plaisir, il ne sera pas forcément identique, dans sa nature ou son intensité ; un individu subjugué criera au chef d'œuvre, pendant que d'autres ont juste apprécié, été séduits, sans être conquis.

2) Si l'art s'inscrit dans la perspective d'une « esthétique », alors la subjectivité prime : l'art touche d'abord la sensibilité (« *aesthesis* » en grec : sensation) et donne lieu à des réactions incommunicables, insubstituables d'un individu à un autre. En admettant que l'un parvienne à expliquer pourquoi il a éprouvé du plaisir, cela ne suffit pas pour que celui resté insensible éprouve finalement du plaisir : si la rencontre avec l'œuvre n'a pas été, sur le moment même, l'expérience d'une découverte heureuse, le plaisir ne viendra a fortiori pas après coup ; autrui peut en partie comprendre la raison de mon plaisir, mais à un niveau intellectuel, sans que cela imprègne sa subjectivité et ne l'affecte émotionnellement.

3) Le véritable plaisir esthétique est peut-être indicible et se vit dans une communion silencieuse avec l'œuvre. Des sensations et émotions échappent souvent à l'analyse. Décrire et expliquer ce qu'on ressent face aux œuvres est malaisé. L'art s'éprouverait directement, sans qu'on puisse rien prouver. Faute de pouvoir expliquer clairement pourquoi on aime telle œuvre ou tel artiste, la meilleure attitude, signe d'une profonde satisfaction esthétique, serait alors la contemplation muette ou l'écoute recueillie, intérieure et isolée, où on se nourrit de la beauté de l'œuvre sans passer par la discursivité du langage. C'est ce que suggère Rilke, dans *Lettres à un jeune poète* : « pour saisir une œuvre d'art, rien n'est pire que les mots de la critique. Ils n'aboutissent qu'à des malentendus plus ou moins heureux. Les choses ne sont pas toutes à prendre ou à dire, comme on voudrait nous le faire croire. Presque tout ce qui arrive est inexprimable et s'accomplit dans une région que jamais parole n'a foulée. Et plus inexprimables que tout sont les œuvres d'art, ces êtres secrets dont la vie ne finit pas et que côtoie la nôtre qui passe. »

II – Le plaisir éprouvé subjectivement cherche cependant à se partager : il veut se communiquer et est potentiellement universel

1) C'est le plaisir des sens qui ne peut se discuter ni se communiquer : relativité du goût sur le plan gustatif. On peut se référer ici à Kant, *Critique de la faculté de juger* : dans le § 39 (« de la communicabilité d'une sensation »), il souligne l'incommunicabilité des sensations : « à celui qui n'a pas d'odorat, on ne peut communiquer cette espèce de sensation », et « on ne peut absolument pas demander que tout un chacun avoue trouver du plaisir aux mêmes objets », du point de vue de leur « caractère agréable ou désagréable », car ces impressions sont reçues passivement. Les jouissances des sens sont irréductiblement subjectives. Mais selon Kant, ce n'est

pas aussi relatif pour l'expression du plaisir dans l'expérience esthétique. Dans le § 7, il distingue ainsi : « Le principe : "A chacun son goût " (s'agissant des sens) est un principe valable pour ce qui est agréable. Il en va tout autrement du beau... ».

2) Le plaisir esthétique est différent de la simple sensation : le sentiment du beau tend à se communiquer. Au § 7, Kant poursuit : l'individu « ne doit pas appeler beau, ce qui ne plaît qu'à lui. Lorsqu'il dit qu'une chose est belle, il attribue aux autres la même satisfaction ; il ne juge pas seulement pour lui, mais pour autrui et parle alors de la beauté comme si elle était une propriété des choses. C'est pourquoi il dit : la chose est belle, et dans son jugement exprimant sa satisfaction, il exige l'adhésion des autres. » L'appréciation esthétique transcende la subjectivité : le sentiment du beau est vécu subjectivement, mais formulé dans un jugement « objectif », universalisant. Kant dit même que ce sentiment est « communicable universellement » (§ 39). Selon Kant, le jugement de goût en art n'est donc pas purement relatif aux individus. La contemplation d'une œuvre, procure un « plaisir désintéressé » : l'émotion esthétique n'est pas enfermée, circonscrite à des sensations ou des intérêts particuliers ; c'est une satisfaction qui décentre l'individu de lui-même en le rattachant à l'idée d'une œuvre « objectivement » belle et en l'ouvrant du même coup aux autres. C'est pourquoi le sentiment éveillé en chacun veut se communiquer : on se dit que d'autres peuvent partager ce sentiment.

3) Des œuvres sinon unanimement appréciées, du moins perpétuellement admirées : une notation de Marx (dans *l'Introduction générale à la critique de l'économie politique*) suggère que le plaisir esthétique est communicable et partageable par tous les hommes, sans distinction de classe, de culture, d'époque.... « *L'art grec suppose la mythologie grecque, c'est-à-dire la nature et les formes sociales, déjà élaborées au travers de l'imagination populaire [...]. Mais la difficulté n'est pas de comprendre que l'art grec et l'épopée sont liés à certaines formes du développement social. La difficulté, la voici : ils nous procurent encore une jouissance artistique, et à certains égards ils servent de norme, ils nous sont un modèle inaccessible.* » Les œuvres naissent dans un contexte déterminé, sont liées à un type de société, de mentalité, et en dépendent, mais elles dépassent ce moment historique. Que des œuvres anciennes ou d'une autre civilisation continuent à plaire, c'est une des énigmes de l'art. Les grandes créations traversent le temps, elles se détachent de leur époque et se rattachent à quelque chose d'éternel, sans doute parce que chacun peut y trouver des échos de ses angoisses et desirs profonds, ou peut, aujourd'hui encore, être émerveillé par la pureté, l'harmonie de leurs formes (temples grecs...).

III – C'est de droit, pas de fait, que le plaisir esthétique est communicable à tous, mais on peut favoriser et élargir l'accès à ce plaisir

1) On rencontre des limites dans la communicabilité du plaisir provoqué par l'art : étant une satisfaction sensible, il reste un vécu subjectif, et le « beau » ne peut pas se définir, s'expliquer rationnellement. Selon la célèbre formule de Kant : « Le beau est ce qui plaît universellement sans concept ». Il échappe à la conceptualisation. Kant le souligne encore ainsi : « Le jugement de goût n'est pas déterminable par des raisons démonstratives » (*Critique de la faculté de juger*, § 33) ; et si le « sentiment est communicable universellement », c'est « sans la médiation des concepts » (§ 39). De plus lorsque Kant écrit qu'on « exige l'adhésion des autres » à notre jugement, il ne veut pas dire qu'on cherche à imposer son goût aux autres. Ni le goût ni le plaisir ne se décrètent d'un individu à l'autre. L'impossibilité de démontrer la beauté ressentie comme qualité objective de l'œuvre empêche d'établir l'accord effectif de tous. On ne peut pas démontrer que d'autres jugements sont illégitimes. Simplement on vit ce sentiment comme universalisable : on suppose

que tous, selon une universalité de droit, peuvent adhérer au jugement qui exprime le plaisir esthétique.

2) Toutefois le plaisir esthétique peut se cultiver : on peut accroître les chances d'expériences et de rencontres esthétiques heureuses, à partir d'une initiation à l'art qui aiderait à comprendre cet univers pour mieux l'apprécier. Ce n'est alors pas le plaisir qui se communique directement, mais des connaissances, objet d'enseignement et de transmission, or elles favorisent l'émergence du plaisir. Le rapport aux œuvres n'est pas que réception sensible, c'est aussi une relation intellectuelle, où des savoirs entrent en jeu, condition d'une attention aiguisée et active, d'une lecture plus riche des œuvres. Elargir ses connaissances sur les courants et les codes esthétiques, les contextes historiques, permet de déceler plus finement les qualités, les significations, l'originalité des œuvres. Des analyses expertes peuvent donner sens et intérêt à des œuvres déroutantes, hermétiques, qui risquent sans cela de rebuter ou de laisser froid. Chaque créateur possède son langage et il faut le plus souvent des clés pour y accéder. Certes l'érudition ne garantit pas le plaisir, mais l'ignorance ne favorise pas le discernement et diminue donc les chances d'éprouver des satisfactions nombreuses et intenses dans ce domaine.

3) Bien qu'éprouvé subjectivement, le plaisir esthétique peut s'analyser comme sentiment qui doit être éduqué pour être pleinement ressenti. Référence : Hegel montre que les œuvres d'art ont une dimension universelle, qu'elles peuvent plaire à tous les hommes, pourvu que les goûts aient été éduqués. « Le sens du beau n'est pas inhérent à l'homme en tant qu'instinct [...]. Il s'agit d'un sens qui a besoin d'être formé. » (Hegel, *Introduction à l'esthétique. Le beau*, chap. II).

SUJET N° 2 : LETTRES

**Quelle peut-être l'intention d'un auteur
lorsqu'il choisit d'écrire sur le thème de la guerre ?**

Après avoir présenté les différents traitements du thème de la guerre offerts par la littérature, vous choisirez d'en développer précisément un à partir de vos connaissances littéraires.

Nous avons choisi de proposer comme thème celui de « la guerre », invitant ainsi le candidat à développer une réflexion argumentée en prenant appui à la fois :

- Sur ses études littéraires.
- Sur ses lectures personnelles.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (parties structurées et liées entre elles par un raisonnement, introduction et conclusion).

La pertinence des références aux auteurs et aux œuvres sera appréciée.

La qualité de l'expression écrite sera prise en compte : précision du vocabulaire, correction orthographique et grammaticale, clarté de la syntaxe.

Nous présentons ici des éléments qui ne constituent pas un « corrigé type ». Ils proposent des axes de réflexion pour le traitement du sujet choisi.

La guerre accompagne l'histoire de l'humanité. Elle en constitue une clé de lecture privilégiée : « 10 000 ans d'histoire, 10 000 ans de guerre » (Jean-Marie Le Clézio, *La Guerre*).

Lorsqu'un écolier apprend l'histoire de son pays, les grandes dates qui lui serviront de repère sont celles des guerres. Notre mémoire en est définitivement peuplée. La géographie se comprend à travers les guerres qui ont dessiné, modifié, figé des frontières pouvant sembler parfois curieuses pour nos contemporains. L'économie et les échanges internationaux eux-mêmes n'échappent pas à cette approche pour expliquer des alliances, récessions et croissances.

Il en va de même, parmi les disciplines artistiques, pour la peinture et la littérature principalement.

Dans un raccourci violent, cette permanence du thème de la guerre chez les auteurs pourrait être illustrée par le rapprochement de deux œuvres.

- L'une fort ancienne : *L'Illiade*, attribuée à Homère, et les combats de la guerre de Troie.
- L'une toute récente : *L'Art français de la guerre* d'Alexis Jenni, prix Goncourt 2011. L'ouvrage couronné, premier de l'auteur, offre une vision polémique de l'histoire de France de la Seconde Guerre mondiale à celles d'Indochine et d'Algérie...

La guerre appartient à ce point à l'univers de l'homme, qu'il en témoigne en permanence à travers romans et pièces de théâtre, poésies et chansons... Sur des tons et dans des registres souvent différents qui pourront aller jusqu'à l'humour du comique troupier en pleine « boucherie » des tranchées.

La richesse quantitative du traitement de ce thème au fil des siècles s'accompagne en effet d'une diversité extrême dans la façon dont la guerre est représentée. Du carnage à la fête, de l'agression vengeresse à l'espoir de paix, de l'épopée collective à l'aventure individuelle, de la vie brisée à la réalisation d'un destin exceptionnel... Ce thème permet des interprétations liées à une civilisation, une société ou plus simplement un auteur.

La littérature propose donc de donner un sens à la guerre, sens qu'il est parfois difficile de trouver uniquement dans des éléments économiques et politiques. Elle accompagne également l'évolution de la perception de la guerre à travers de grandes étapes que nous allons tenter de retracer dans leurs grandes lignes.

La guerre comme affrontement : le héros

La guerre peut être définie comme un conflit de masse entre pays ou peuples. Elle est alors décrite dans la violence des affrontements et l'ampleur des pertes qu'elle engendre. Courage et bravoure, abnégation et sacrifice sont les valeurs qu'elle prône. C'est l'adhésion collective à ces valeurs qui offre la victoire et la postérité. Ainsi, ces affrontements sont-ils décrits par Homère ou, dans la littérature française, dans *La Chanson de Roland* : « Ils sont arrêtés dans une forêt au sommet des montagnes. Ils sont quatre cent mille, attendant le lever du jour ». Cette représentation se retrouve avec similitude dans de nombreuses œuvres, comme *Les Misérables* de Victor Hugo dans le passage décrivant la charge des cuirassiers à Waterloo : « Ils étaient trois mille cinq cents. Ils faisaient un front d'un quart de lieu. C'étaient des hommes géants sur des chevaux colosses ». La description des

affrontements suivra les évolutions des stratégies et des équipements militaires : corps à corps, cavalerie ou blindés... Mais elle proposera toujours la même description d'un affrontement sanglant de masse.

Dans cette représentation par la violence, émerge la figure du héros. Celui-ci porte au plus haut les valeurs de courage et de sacrifice. Il s'extrait ainsi de l'anonymat et devient une figure emblématique à hauteur d'un surhomme. C'est en ces termes que parlait Bossuet dans son *Oraison funèbre de Condé* : « Aussitôt qu'il eut porté de rang en rang l'ardeur dont il était animé, on le vit presque en même temps pousser l'aile droite des ennemis, soutenir la nôtre ébranlée, rallier le Français à demivaincu, mettre en fuite l'Espagnol victorieux, porter partout la terreur, et étonner de ses regards étincelants ceux qui échappaient à ses coups ».

Toujours dans cette représentation, l'horreur de la guerre ainsi que les sentiments que le combat peut faire naître, comme la peur, sont ignorés. Le monde est peint avec manichéisme. D'un côté l'ennemi et la menace qu'il représente. De l'autre le héros et les siens, son camp, son pays, qu'il faut protéger. De ce fait, à la guerre, ce n'est pas une vie que l'on perd mais une vie que l'on offre.

La guerre comme affrontement : du héros à la victime

Au fil du temps, l'horreur de la guerre vient nuancer la vision héroïque. Il apparaît alors que la guerre n'est pas qu'un affrontement et qu'exploits individuels ou collectifs. Derrière la démonstration de la force morale et physique apparaît la violence crue. La guerre devient boue et sang, blessures et massacres. Le guerrier devient le soldat, une victime. Ainsi, avec Roland Dorgelès et son roman *Les Croix de bois*, la guerre prend-elle d'autres couleurs : « C'est un grand troupeau hâve, un régiment de boue séchée qui sort des boyaux et s'en va par les champs à la débandade. Nous avons des visages blafards et sales que la pluie seule a lavés. On marche d'un pas traînant, le dos voûté, le cou tendu. »

Dès le Moyen Âge avec Rabelais ou Montaigne, au XVIII^e siècle avec les philosophes, se développent des idées qui peuvent apparaître des racines de l'antimilitarisme : la guerre devient « un fait du prince », parfois conduite par des inconséquents, dont les répercussions sont tragiques pour les populations. Ainsi parle Montesquieu dans *L'Esprit des Lois* : « Le droit de la guerre dérive donc de la nécessité et du juste rigide. Si ceux qui dirigent la conscience ou les conseils des princes ne se tiennent pas là, tout est perdu ; et lorsqu'on se fondera sur des principes arbitraires de gloire, de bienséance, d'utilité, des flots de sang inonderont la terre. » Ce à quoi La Bruyère aurait pu ajouter, dans *Les Caractères*, « La guerre a pour elle l'antiquité, elle a été dans tous les siècles : on l'a toujours vu remplir le monde de veuves et d'orphelins, épuiser les familles d'héritiers, et faire périr les frères à une même bataille. »

Alors que la guerre apparaissait comme un phénomène presque naturel, rencontrant une adhésion collective et sans faille, une prise de conscience de son injustice et de sa cruauté se développe jusqu'à avoir des résonances dans le domaine politique récent comme la réhabilitation des fusillés français « pour l'exemple » de la première guerre mondiale. Comme dans *A l'Ouest, rien de nouveau* de Erich-Maria Remarque, les hommes se ressemblent dans la guerre au-delà des camps auxquels ils appartiennent, presque alors par hasard : « C'est une chose étrange que le visage de nos ennemis vus de si près. Ils ont des visages qui font réfléchir, de bons visages de paysans, un front large, un nez large, des lèvres épaisses, de grosses mains, des cheveux laineux. On ferait bien de les employer à labourer, à faucher, à cueillir des pommes. Ils ont l'air encore plus bonasses que nos paysans frisons. » Avec Guy de Maupassant, dans *Sur l'eau*, la guerre était déjà un des maux de l'humanité : « Quand je songe seulement à ce mot, la guerre, il me vient

un effarement comme si l'on me parlait de sorcellerie, d'inquisition, d'une chose lointaine, finie, abominable, monstrueuse, contre nature. »

La guerre comme événement

Pourquoi date-t-on les guerres et non les paix ? Pourquoi parle-t-on de l'entre-deux-guerres pour désigner la période 1918-1939 et non de « la paix 1918-1939 » ? Aussi curieuse que peut sembler la question, elle souligne que la guerre apparaît comme un événement de référence. Plusieurs sens sont possibles à trouver à ce phénomène.

La guerre apparaît comme un moment à part dans la vie des sociétés et des hommes. Aussi considérables que soient les sacrifices qu'elle demande ou impose, elle reste un moment où l'homme s'extrait de son quotidien, se construit des souvenirs exceptionnels, dans le quotidien pour le civil ou dans l'héroïsme pour le militaire, auxquels il fera par la suite constamment référence dans une lecture *a posteriori* et embellie. La guerre permet de nouveaux destins, favorise les transformations sociales et politiques. Elle peut également apparaître comme un moment rare où une valeur s'incarne, une autre valeur que le courage et le sacrifice : la solidarité inconnue en temps de paix. C'est la source de cette étrangeté à entendre parfois parler de la guerre avec nostalgie ! Ainsi, pour Guillaume Apollinaire, la guerre est-elle une nouvelle naissance ainsi qu'il l'écrit dans *La Petite auto* :

« Et quand après avoir passé l'après-midi

Par Fontainebleau

Nous arrivâmes à Paris

Au moment où on affichait la mobilisation

Nous comprimés mon camarade et moi

Que la petite auto nous avait conduits dans une époque nouvelle

Et bien qu'étant déjà tous deux des hommes mûrs

Nous venions cependant de naître. »

En poussant à l'extrême cette conception, la guerre peut être perçue comme une fête. Elle en possède des caractéristiques si on en oublie les sacrifices qu'elle demande :

- Extraction du quotidien, rassemblement et rencontres

(Nietzsche, *Le Gai savoir* :

« Oui, pour devenir ami,

Il faut le tonnerre du canon. »)

- Force des sensations ressenties, dépassement moral et physique de soi.

- Intensité des activités, ampleur de l'organisation mise en œuvre par la société.

- Esthétique nouvelle, des uniformes aux combats, théâtralité des situations, des défilés au comportement individuel.

(Guillaume Apollinaire, *L'Adieu du cavalier* :

« Ah ! Dieu ! que la guerre est jolie

Avec Ses chants ses longs loisirs. »)

- Bouleversement momentané des lois et règles de conduites comme dans les carnavaux, interrogation sur la morale.

- Sens donné à la mort, passage à la postérité par le souvenir et les lieux où ce souvenir est entretenu.

(Charles Péguy, *Eve* :

« Heureux ceux qui sont morts dans les grandes batailles,

Couchés dessus le sol à la face de Dieu,

Heureux ceux qui sont morts sur un dernier haut lieu,

Parmi tout l'appareil des grandes funérailles. »)

- Dépassement des clivages de la vie civile
(Charles de Gaulle, *La France et son armée* : « Il suffit donc que la France tire l'épée pour que les ardeurs se trouvent à l'unisson. »)

Au-delà des auteurs pris en référence dans ce texte, le candidat pourra puiser largement dans sa connaissance de la littérature, tant française qu'étrangère pour traiter le sujet.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

Peut-on encore parler de classes sociales ?

La question posée soulève un double problème : celui du « fait social », de l'existence même des classes sociales, d'une part, et celui de la représentation des stratifications sociales, d'autre part. Que cette représentation soit idéologique, ou scientifique, le problème réside dans le fait même de nommer. Une perspective connexe pouvait alors s'intéresser à la qualification choisie : peut-on parler de « classes sociales » ou bien faut-il préférer l'idée de « société de masse », ou encore, à l'inverse, faut-il recourir au syntagme de « société de castes » parfois employé pour désigner une société de plus en plus stratifiée ? Il importe alors d'en expliciter les fondements anthropologiques pour mieux distinguer « société de castes » et « société de classes ». Un mode d'exposition en trois parties pouvait être proposé. Le sujet supposait en effet de comprendre tout à la fois la formation d'une pensée en termes de « classes sociales » (I) puis de discuter tout à la fois les thèses antagonistes de « la fin » des classes sociales (II) ou, à l'inverse, du « retour » des classes sociales (III).

I – Deux siècles de représentation en termes de « classes sociales »

1. La formation d'une société de classes : héritière de deux révolutions

Bouleversé par les deux révolutions que constituent la Révolution française de 1789 et la révolution industrielle, le lien social a provoqué une série de réflexions sociologiques et de mesures pour procéder à sa réorganisation. On pouvait donc commencer par rappeler, d'une part, les conséquences sociales et politiques de ces deux révolutions. Premier rappel : le passage d'une société d'ordres à une société d'individus. Alors que l'ordre social de l'Ancien Régime se définissait comme une société d'ordres, l'invention se définit comme une société d'individus libres et égaux. Second rappel historique: la révolution industrielle.

La révolution industrielle partage avec la révolution politique de 1789 l'avènement d'une pensée en termes de « classes sociales », avec, entre autres, l'accession de la bourgeoisie à une position dominante au sein de la société. Pour Marx, l'accession de la bourgeoisie à la domination est un progrès pour l'humanité dans son ensemble. La bourgeoisie est une classe civilisatrice, dans la mesure où elle représente aux yeux mêmes de Marx, la classe des Lumières et de l'industrialisation qu'elle apporte au monde entier. Elle est la classe de l'essor des forces productives et de la fin de vieilles mœurs patriarcales. En cela, elle met fin aux anciennes formes de solidarité, mais participe à la production de ce qu'on a appelé la « question sociale ». Si la révolution industrielle permet à l'homme de se libérer de tâches que seule la force physique avait jusque-là portées, elle véhicule également un certain nombre de transformations sociales dans les conditions de

vie et de travail. L'exode rural et l'urbanisation sauvage qui l'accompagnent. L'industrialisation transforme ainsi les conditions de travail et l'urbanisation engendre un certain nombre de maux qui touchent aux conditions de vie (éclatement de la cellule familiale, concubinage, naissance illégitime, proximité et manque d'hygiène, alcoolisme, délinquance, prostitution, voire criminalité). C'est la naissance de la question sociale. Afin d'éviter qu'une révolution sociale ne succède au dix-neuvième siècle à la révolution politique du dix-huitième, les classes dirigeantes et la bourgeoisie sont préoccupées au point de chercher à prévenir tout risque de guerre civile. Les classes laborieuses sont alors jugées dangereuses (Louis Chevalier, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du dix-neuvième siècle*).

2. La pensée sociologique de la lutte des classes

Dans *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte*, Marx analyse les nombreuses classes et fractions de classes qui coexistent ou entrent en lutte. Marx consacre des pages entières à la violente expropriation de la population campagnarde issue des transformations de la révolution agricole des ^{xv}^e et ^{xvi}^e siècles en Angleterre (*Le Capital. Livre premier* [1867], in *Œuvres. Économie*. t. I et t. II, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1965-1968, chapitre 27, pp. 1171-1192). C'est cependant, la révolution industrielle du ^{xix}^e siècle qui occupe le cœur de sa réflexion. Pour Marx, le secret du mode de production capitaliste réside dans l'exploitation. Le travailleur moderne reçoit un salaire qui correspond à la valeur nécessaire à la reproduction de sa force de travail (valeur d'usage), mais la valeur qu'il produit dans le procès de travail (valeur d'échange) est plus importante que son salaire. Marx désigne la différence entre les deux par la notion de plus-value, qui, extorquée par le capitaliste qui se l'approprie, constitue son profit.

Au concept d'exploitation, Marx ajoute celui d'aliénation qui correspond à un processus de dépossession, de séparation, de perte, qui signifie étymologiquement devenir étranger à soi-même. Marx distingue trois formes d'aliénation : l'aliénation par la politique (on l'a vu), par la religion et par l'argent. Le prolétariat industriel est aliéné parce que le procès du travail n'est pas sous son contrôle, mais sous celui du patron. Il est aliéné parce que la marchandise qu'il produit ne lui appartient pas. Il est aliéné parce qu'il est soumis à la machine. Il est aliéné parce qu'il n'est pas libre de travailler ou de ne pas travailler. Il est aliéné parce que, une fois sorti de l'usine, il est tout entier occupé à refaire ses forces pour les vendre à nouveau. Il est soumis à un travail forcé qui l'abrutit et l'abêtit, et hors de la fabrique, il n'a pas d'autre souci que la satisfaction de ses besoins bruts, ce qui est une vie animale. Ainsi, le capitalisme bestialise l'ouvrier et produit une classe radicalement déshumanisée, le prolétariat.

Loin de former un prolétariat concentré et cohérent, le monde du travail au dix-neuvième siècle demeure cependant très contrasté. Les petits producteurs traditionnels, à domicile ou dans les ateliers, encore majoritaires, coexistent avec le nouveau prolétariat des usines. Marx n'a pas de théorie stabilisée sur la question : le nombre de classes sociales varie selon les ouvrages sociologiques : sept dans *Le 18 Brumaire de Louis-Bonaparte* ou dans *Les luttes de classes en France (1848-1850)*, trois dans *Le Capital* et deux dans *Manifeste du Parti communiste (1848)*, écrit avec Friedrich Engels qui avait par ailleurs est l'auteur de *La situation de la classe laborieuse en Angleterre*.

3. La sociologie wébérienne de l'acteur socialisé

Weber distingue classes, groupes de statut et partis politiques. L'analyse wébérienne des classes insiste sur la disposition de biens et de ressources pour accéder à certains biens de consommation. Sa définition des groupes de statut insiste sur le prestige, l'estime et les privilèges de considération. Pour Weber, l'individu est situé dans un tissu de relations. Il ne peut être pensé en dehors de ses communautés d'appartenance. La diversité de celles-ci s'exprime dans la théorisation wébérienne des stratifications sociales. Weber distingue classes sociales, groupes de statut et partis politiques, trois types de hiérarchie qui correspondent aux ordres économique, social et politique. Ainsi à la différence de Marx, les *classes* ne sont qu'une forme particulière de la stratification sociale. Elles regroupent des individus ayant des chances égales d'accès aux biens et à certaines conditions de vie matérielle : simples agrégats d'individus regroupés à partir de critères logiques, elles ne constituent pas de véritables communautés ayant conscience de leur unité. Les *groupes de statut* se différencient du point de vue du prestige et de l'honneur social qui dépend à la fois de facteurs objectifs (naissance, profession, type d'instruction) et d'éléments subjectifs (considération sociale, réputation). Les groupes de statut se distinguent les uns des autres par des modes de consommation et des pratiques culturelles différenciées, c'est-à-dire par des styles ou des *modes de vie* (par opposition à des *niveaux de vie*). Les *partis politiques*, quant à eux, peuvent rassembler sous une forme institutionnelle des intérêts économiques ou des statuts sociaux communs ; leur création peut également reposer sur d'autres fondements (religieux, éthiques). Cette analyse tri-dimensionnelle met en évidence plusieurs principes de hiérarchisation des groupes sociaux dans les sociétés modernes et suggère que parmi les multiples modes d'appartenance, le groupe de statut possède une consistance déterminante : c'est le lieu d'acquisition et de partage des valeurs, des normes de comportements et des pratiques significatives qui les spécifient. Le choix des valeurs qui incombe à l'individu se réfère implicitement à son groupe de statut. La participation individuelle à la promotion de telle ou telle valeur dépend de ce groupe. Les valeurs sont donc susceptibles d'orienter l'action sociale à condition d'être portées par des groupes sociaux et inscrites dans des cadres institutionnels.

Ce point soulève l'enjeu théorique de la définition de l'individu. Pour Weber, l'objet primaire d'une sociologie compréhensive est l'action de l'individu, qui s'avère « sociale » dans la mesure où elle se rapporte au comportement d'*autrui*, par rapport auquel s'oriente son déroulement (*Economie et société*). Du fait de la signification subjective qu'attachent les individus à leur action, celle-ci tient compte du comportement des autres et en est affectée dans son cours. La théorie de l'action sociale s'apparente alors à une théorisation du processus d'influence (la perception que les individus engagés ont de la signification de leur action par rapport aux autres) : c'est l'*action d'un individu dirigée vers autrui dans l'intention de modifier son comportement*. C'est de même une théorie de la méconnaissance. Contre la représentation d'un individu informé parce que rationnel (modèle de l'acteur stratégique), Weber développe une conception en définitive proche de celle de Durkheim (selon laquelle le *fait social* agit sur nous à notre insu), où l'individu n'a pas toujours une claire conscience de ses intentions. Weber ne juge pas et comprend l'ignorance que l'individu peut avoir des règles du droit et des institutions : « agir, c'est être placé dans une conjoncture unique que l'on n'a pas voulue », au sein d'une situation sociale de laquelle l'individu ne peut s'extraire. Weber suppose ainsi sans l'explicitement une théorie de la socialisation qui permet de comprendre sa sociologie de l'action comme une sociologie d'un acteur socialisé et d'une action instituée.

Plusieurs ouvrages peuvent être mobilisés pour éclairer cette première partie dont certains empruntent à la double tradition de Marx et de Weber : Thompson, *La formation de la classe ouvrière en Angleterre*, et, plus encore Halbwachs, *Classes sociales et morphologie*. La « culture ouvrière », dont l'analyse doit beaucoup aux travaux précurseurs de Maurice Halbwachs sur *La classe ouvrière et les niveaux de vie* (1912), fut également au centre de l'ethnographie du « style de vie des classes populaires en Angleterre » que détaille Richard Hoggart dans *La culture du pauvre* (1957) ou encore des monographies plus récentes (Michel Verret, *L'ouvrier français. La culture ouvrière*). Maurice Halbwachs qui définissait l'ouvrier comme « homme matière » (Maurice Halbwachs, *La Classe ouvrière et les niveaux de vie. Recherches sur la hiérarchie des besoins dans les sociétés industrielles contemporaines*, Paris, Librairie Félix Alcan, 1912, rééd. Londres, Gordon & Breach, 1970) était également nourri de Marx et de Weber.

II – « la fin des classes sociales » : un discours idéologique ?

1. La fin des classes sociales traditionnelles ?

La « fin des paysans » se constate dans la diminution de la population agricole : en 1936, on comptait 4 250 000 actifs de sexe masculin dans l'agriculture, forêts, pêche ; en 1954 : 3 372 000 actifs dans le même secteur ; en 1962 : 2 618 000 actifs ; en 1968 : 2 072 000 actifs ; en 1990, on comptait seulement 1 340 000 actifs (source : Fernand Braudel et Ernest Labrousse dir., *Histoire économique et sociale de la France*, Tome IV. vol. 3. *Années 1950-1980*, Paris, PUF, « Quadrige », 1993, p. 998). Plus encore, la « fin des paysans » (titre de l'ouvrage de Henri Mendras) procède du changement de terminologie : le syntagme « exploitant agricole » ou « agriculteur » a remplacé celui de « paysan » au cours des années 1960, lors de la modernisation de l'agriculture française, suite à la signature du Traité de Rome (1957) et à la naissance de la Politique agricole commune (PAC).

Autre thème classique : celui du « déclin de la classe ouvrière ». La classe ouvrière, thématifiée par Marx au ^{xix}^e siècle, se syndicalise à la fin du ^{xix}^e siècle après les reconnaissances du droit de grève (1864) et du droit syndical (1884). La classe ouvrière est à son apogée en 1936 lors du triomphe du Front populaire ou des Accords Matignon que Léon Blum provoque après les grèves de 1936. Puis, après-guerre, se substitue à la frontalité du conflit de classes ce que Ralf Dahrendorf a appelé « l'institutionnalisation du conflit de classes », avec un troisième protagoniste, l'Etat, organisant la négociation collective. Avec d'autres facteurs, tels que l'accès à la propriété, d'aucuns ont constaté certes le maintien des ouvriers dans la population active mais une forme de retrait de la culture ouvrière, voire son « déclin ». Pierre Rosanvallon (*La question syndicale*, 1986) a montré que la reconnaissance du syndicalisme répondait certes à la pression du mouvement ouvrier mais aussi à un impératif de « gouvernabilité » : en organisant la représentation des intérêts collectifs, les pouvoirs publics se donnent les moyens de canaliser leur expression et cherchent à éviter les débordements révolutionnaires du mouvement ouvrier.

2. Le mythe d'une « société sans classes »

Dans les années 1990 déjà, John Major avançait l'idée de « société sans classes » à propos de la société britannique au sein de laquelle les cols blancs, les cadres, les managers petits ou grands, les ingénieurs avaient fait une entrée en force, au point de créer un mode de vie « middle class » caractérisé par la prudence, la prévoyance, l'esprit traditionnel, propriétaire d'un logis et d'un plan d'épargne, des va-

cances à l'étranger, un emploi et une famille stables, des participations financières dans leur société, une voiture bichonnée... des valeurs encouragées par Margaret Thatcher, fille d'épicier méthodiste qui avait refusé que l'on parlât de classes sociales – cela faisait marxiste. Le néo-libéralisme a ainsi cherché à faire croire dans la fin de la conflictualité et des classes sociales, rejoignant non sans paradoxe l'horizon eschatologique du marxisme critiqué qui définit le communisme comme une société sans classes. (Andrew Adonis et Stephen Pollard : *A Class Act. The Myth of Britain's Classless Society*).

3. Les pensées de la stratification sociale

La stratification sociale, qui correspond à la manière dont une société hiérarchise les groupes sociaux, résulte, selon Pierre Bourdieu, de la distribution de ces capitaux dans l'espace social. La hiérarchie sociale qui traduit des inégalités de droit dans les sociétés d'ordre ou de caste, existe donc aussi dans les sociétés où prévaut l'égalité des droits : elle correspond alors à un classement des groupes sociaux en fonction de leur prestige, de leur pouvoir et de leurs conditions de vie, sur un modèle qu'il emprunte à Max Weber.

Pierre Bourdieu explique le phénomène de reproduction sociale par plusieurs facteurs : le travail symbolique de légitimation des classes dominantes qui permet de faire méconnaître l'artificialité de la construction de la structure sociale, c'est-à-dire, au sens large, la répartition de la population en groupes sociaux, c'est-à-dire en catégories présentant un certain degré d'homogénéité sociale. Il l'explique également par la notion d'habitus qu'il définit comme un ensemble de dispositions intériorisées au cours du processus de socialisation largement déterminé par le milieu social d'origine et qui, déterminant, à son tour, le comportement des individus, agit comme un facteur puissant de reproduction sociale.

Les inégalités peuvent être expliquées par le volume des capitaux et leur structure. Pour Pierre Bourdieu, le capital culturel désigne un ensemble de qualifications intellectuelles socialement reconnues, comme les diplômes. Or, ce capital culturel se transmet de père en fils. De même, le capital économique qui correspond à l'ensemble des revenus et des actifs patrimoniaux détenus par les individus. Enfin, le capital social qui renvoie à l'ensemble des relations sociales dont dispose un individu varie aussi fortement en fonction de la catégorie socioprofessionnelle.

La conception de la stratification sociale selon Warner (*Yankee City*, 1963) emprunte à un même schème hiérarchique. Le protocole d'enquête des *Yankee City Series* : classification qui prend en compte plusieurs dimensions puisqu'elle se veut à la fois subjective (perception des habitants de la ville) et objective (prise en compte de caractéristiques socio-économiques). Division en six groupes (*upper-upper class*, *lower-upper class*, *upper-middle class*, *lower-middle class*, *upper-lower class* et *lower-lower class*) : cette approche nominaliste et individualiste de la stratification sociale vise à recenser les différentes catégories qui composent la société plutôt que de les hiérarchiser, mais, malgré ce déni, les catégories employées trahissent un impensé hiérarchique.

La conception de Mendras (1988) avance un nouveau modèle de stratification sociale pour rendre compte des évolutions sociales des Trente glorieuses. Le modèle cosmographique de Mendras a la forme d'une toupie : les constellations populaire, centrale et des indépendants se situent dans le « ventre » de la toupie, les élites et les pauvres se situent aux deux extrémités. Ce modèle n'est pas stable : la toupie peut soit s'allonger, soit prendre du ventre au gré des transformations sociales. Elle signifierait la substitution d'une pensée en termes de « stratifications sociales » à la pensée plus porteuse de conflictualité, qui avait été celle des « classes sociales ».

III – « Le retour des classes sociales »

Parce que la société française reste néanmoins toujours aussi éclatée et hiérarchisée qu'auparavant, et parce qu'elle apparaît même comme une société de plus en plus inégalitaire par l'accroissement de l'écart des revenus, l'idée d'une « société sans classes » se présente comme une utopie – c'était celle de Marx. Nombre d'analystes insistent sur la polarisation croissante entre des classes moyennes éclatées, une nouvelle classe de nouveaux riches et les laissés-pour-compte de plus en plus nombreux à l'origine de ce que d'aucuns nomment une prolétarianisation et une paupérisation. L'idée d'un retour des classes sociales apparaît d'autant plus nettement que dans les faits comme dans les représentations, la présence des classes sociales ne fait donc guère de doute, comme en témoignent les nouveaux visages de la pauvreté et l'extension de la paupérisation, mais aussi ce qu'il est convenu d'appeler « le malaise des classes moyennes », ou encore la consécration d'une classe dirigeante de plus en plus séparée de celles-ci ou, de manière plus transversale, ce qui a été récemment thématiqué dans les termes de la « peur du déclassement », ce qui témoigne, littéralement, de la crainte de la sortie de sa propre classe sociale.

La troisième partie peut se développer en trois séries de remarques mais l'on pouvait aussi s'inspirer plus directement d'un article toujours actuel de Louis Chauvel : « Le retour des classes sociales ? » (*La Revue de l'OFCE*, n° 79, 2001).

1. Le « malaise des classes moyennes »

Le phénomène n'est pas nouveau et semble concomitant du tournant néolibéral des années 1980. Pour prendre un exemple historique, celui de l'Angleterre, il eût été possible de rappeler que les classes moyennes britanniques avaient alors perdu leur stabilité d'antan. Les professions libérales avaient vu leur influence et leur statut social rognés. Le statut des enseignants avait connu une érosion considérable, jugée « similaire à celle des mineurs dans la classe ouvrière », selon Paul Hirst. De nombreuses professions avaient perdu leur indépendance ou leur position sociale : médecins fonctionnarisés, petits employés de banque prolétariés, petits commerçants marginalisés par l'explosion des grandes surfaces. La société britannique de l'époque était divisée comme suit : 30 % de défavorisés (pour beaucoup sans emploi), 30 % de marginalisés et précaires et 40 % de privilégiés, selon l'économiste Will Hutton (*The State We're In*). Le thatchérisme avait selon lui fait des ravages en matière d'éducation et de santé (1 million de personnes sont sur liste d'attente en mai 1999 pour bénéficier de soins dans un hôpital public), en matière de retraite (le système des retraites rendu très inégalitaire par les réformes de l'ère Thatcher) et en matière de protection sociale (le nombre de personnes vivant en-dessous du seuil de pauvreté avait dépassé 12 millions de personnes, soit 20 % de la population).

2. Le divorce avec la classe dirigeante

Dans *La classe dirigeante française*, Pierre Birnbaum montre que les membres des catégories dirigeantes ont une forte propension à la circulation au sein de la classe dirigeante au cours de leur carrière. La question est celle des « héritiers » pour emprunter à Bourdieu, voire du « tel père, tel fils » (Claude Thélot) qui sonne comme le principe héréditaire des sociétés de castes. Ce phénomène généralement analysé sous le terme d'hérédité ou encore de rigidité sociale = théorie des barrières doit en fait être pensé en termes d'héritage social, intimement lié à l'existence d'un patrimoine économique, culturel et social. Une augmentation de la rigidité sociale dans le secteur public mais relativement limitée. D'où viennent les catégories diri-

geantes qui ne sont pas « héréditaires » ? Proviennent-elles de toutes les classes de la société ? Il faut rappeler la forte corrélation entre le fait d'avoir un père fonctionnaire et le maintien dans la haute fonction publique : un indice de l'homogénéité ; dans la mesure où la socialisation politique se réalise de manière privilégiée au sein de la famille, cette vocation est le résultat d'un apprentissage qui inclut plus particulièrement le sens de l'État, note Pierre Birnbaum (*La classe dirigeante*). De nombreuses études ont montré qu'à égalité de diplômes, les individus issus de la classe dominante obtiennent plus facilement que les autres l'accès aux positions dominantes. En conclusion, on peut affirmer qu'une position sociale élevée dépend en grande partie de l'origine sociale des individus. En conséquence, les idéologies mettant en avant les tendances à une égalisation des chances ne peuvent être valables lorsqu'on se place au sommet de la pyramide sociale. Si certains phénomènes de mobilité sociale existent, ils concernent un autre espace social que celui des classes dirigeantes. Celui-ci du fait de l'étroitesse du recrutement de ses membres possède une large autonomie dans la structure sociale française. De ce fait, les distances sociales sont maintenues, même si la scolarisation croissante de la classe dirigeante tend à légitimer, dans une perspective méritocratique, la présence dans l'espace dirigeant. Réactivation de la représentation des 200 familles dans les années 1930 (*Le peuple et les gros* de Pierre Birnbaum) ?

Ensemble socioprofessionnel profondément homogène, la classe dirigeante française voit sa cohérence renforcée par des processus de socialisation identique dont la rareté contribue autant à son intégration qu'au maintien désormais légitimé par la méritocratie des « distances » sociales. Dans ce sens, loin que l'histoire française soit un « cimetière d'aristocratie » (Pareto), elle contribue au contraire à solidifier les distances sociales entre les classes sociales. Si aux échelons inférieurs et moyens de la hiérarchie sociale, on constate encore une certaine gradation, aux échelons supérieurs se cristallise une classe dirigeante qui semble appartenir à un autre univers que celui de la société française dans son ensemble.

3. La peur du déclassement

En trente ans, grâce à l'amélioration générale du système des retraites, la pauvreté des personnes âgées avait reculé. Cependant, à partir des années soixante-dix, et en dépit d'une extension continue, la protection sociale n'apparaît qu'imparfaitement en mesure de faire face au développement des phénomènes de précarité. Avec la fin du niveau élevé des taux de croissance caractéristique des Trente Glorieuses sonne le glas de l'optimisme béat dans les possibilités des sociétés occidentales de triompher de la pauvreté. En 1974 paraissent deux ouvrages : le premier est intitulé *Vaincre la pauvreté dans les pays riches* (Stoléru), le second *Les exclus* (Lenoir). La question est alors celle de l'inadaptation et non pas celle de la pauvreté au sens économique. L'expression « nouvelles pauvretés » date des années quatre-vingt, dans un sens polémique de critique contre le gouvernement socialiste et dans un sens plus sociologique pour qualifier une pauvreté née de la crise qui commençait à toucher des catégories de population jusque-là épargnées. Dans les années quatre-vingt en effet, le développement du chômage et de sa durée a contribué à faire basculer dans la pauvreté des catégories jusque-là épargnées (ouvriers, employés et de plus en plus de cadres), catégories qui dans la période des Trente Glorieuses avaient activement participé à l'enrichissement de la société. La nouvelle pauvreté renvoie donc aux mutations économiques et sociales de la société industrielle de la fin du vingtième siècle et se distingue de la pauvreté plus traditionnelle des Trente Glorieuses des personnes âgées lorsqu'elles n'avaient pas pu cotiser ou de la pauvreté chronique de certaines familles qui se

transmet de génération en génération. La question se pose alors de savoir si cette nouvelle pauvreté peut n'être que transitoire : les nouveaux pauvres risquent-ils de s'enfoncer dans la pauvreté et rejoindre ce qui fut appelé le quart-monde ?

La question du « déclassement » peut être également abordée par les résultats de l'enquête de Stéphane Beaud (*80 % au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*) pour qui, l'analyse des conséquences de cette politique pour les scolaires ne peut se dissocier de l'analyse de l'évolution des conditions de travail et de l'emploi dans cette même période. Le statut ouvrier perd de la valeur dans notre société et l'école a contribué à brouiller les pistes en calquant l'organisation de l'enseignement professionnel sur l'enseignement général en égalisant tous les parcours alors que les hiérarchies sont restées les mêmes, simplement, les processus de sélection ont joué de manière différée. Ce sont ces mêmes jeunes qui, trop contents de trouver un travail même « déclassé », constituent un vivier d'emploi pour les entreprises, « le titre scolaire fonctionnant comme un brevet de sérieux et d'adaptation » handicapant ainsi encore plus, l'accès des non-diplômés à l'emploi. Les 80 % au bac et « l'effet en cascade dans la cité ». Les jeunes auprès desquels a été menée l'enquête, sont essentiellement d'origine maghrébine. La marginalité sociale que vit cette communauté, le chômage de masse, la déception qu'ont engendrée les discours politiques qui sont restés vains, a des conséquences qui expliquent le développement dans « les quartiers » d'une nouvelle génération de jeunes pris dans « une spirale de la violence qui s'alimente de la haine de soi et des autres ». Stéphane Beaud montre ainsi « en actes les multiples contraintes – matérielles, morales, symboliques – qui ne cessent de peser sur les individus appartenant aux classes populaires ».

Cette acceptation de la marginalité se retrouve par exemple dans la typologie de la pauvreté par Paugam, dont les classes sont construites à partir des relations avec les services sociaux et des revendications d'une place dans l'ensemble social. Il distingue les fragiles qui ont des rapports ponctuels avec les services sociaux et revendiquent une place sociale ; les assistés, qui ont des rapports quasi-permanents et structurés avec les services sociaux ; les marginaux, qui ont de moins en moins de relations avec les services sociaux et ne revendiquent plus leur place dans la société. La marginalité est ainsi le stade extrême d'une « périphérisation sociale ». L'imputation de marginalité est une identification externe de catégories de personnes, qui dépend d'une vision spatiale de l'ordre social. Elle ne désigne *a priori* ni une réalité sociale en soi, ni des traits culturels particuliers d'une population. En dehors d'une analyse en termes de structures et de positions sociales, cette notion ouvre sur des approches de l'intériorisation par les personnes de la position sociale périphérique qui leur est attribuée et la formation d'une identité et d'une culture de marginaux. La marginalisation désigne le processus même de périphérisation. Elle peut être analysée en termes de déterminations structurelles : elle est alors vue comme le résultat de l'inadaptation des personnes aux impératifs fonctionnels de reproduction de l'ensemble social.

Du point de vue culturel, elle peut être analysée suivant deux orientations : d'une part, l'effet de l'attachement à un mode de vie et une culture limitant la communication dans un univers culturel en transformation ; d'autre part, la conséquence sociale de croyances ou d'accusations qu'un groupe social adresse à autrui. Ces déterminations s'expriment dans les trajectoires des personnes qui constituent un champ privilégié d'analyse de ce procès de périphérisation et des significations qu'il acquiert dans la constitution de leur identité. Serge Paugam l'a thématisée comme un processus de « disqualification sociale ». Robert Castel l'a conceptualisée dans les termes de la « désaffiliation sociale » et du renouveau d'une « insécurité sociale ».

STAPS

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

S U J E T

LE SPECTACLE SPORTIF ET LES EXPRESSIONS COLLECTIVES

Sport et médias audiovisuels. Vous décrierez et analyserez la place du spectacle sportif dans le paysage audiovisuel actuel et les conséquences qui en découlent (éthiques, économiques, sociales, techniques, réglementaires...).

(Tableaux et statistiques pouvant illustrer vos propos)

**Exposition télévisuelle des principaux sports
sur les chaînes à accès libre en 2007**

	heures de diffusion	% du total
Football	355	35 %
Rugby	124	12 %
Athlétisme	70	7 %
Basket-ball	-	0 %
Hand-ball	-	0 %
Cyclisme	121	12 %
Tennis	172	17 %
Sports mécaniques	49	5 %
Autres sports	125	12 %
Total	1 016	100 %

Source : Conseil supérieur de l'audiovisuel

Tableau 1: La mondialisation des Jeux Olympiques et de la Coupe du Monde de football

Année	Jeux olympiques d'été				Coupe du Monde de football			
	Nombre de pays	Nombre d'athlètes	Nombre d'épreuves	Droits de TV*	Année	Nombre de pays	Audience cumulée**	Droits de TV***
1984	140	6797	221	287	1986	109	13,5	31
1988	159	8465	237	403	1990	103	26,7	66
1992	169	9368	257	636	1994	129	32,1	77
1996	197	10310	271	898	1998	163	24,8	94
2000	199	10321	300	1332	2002	187	28,8	908
2004	202	10500	301	1493	2006	181	26,3	1048
2008	204	10942	302	1737	2010	204	26,0	2100

* Millions \$ ** Milliards de téléspectateurs

*** Millions d'euros

Sources: CIO et FIFA.

Droits TV du championnat de France de Ligue 1 et Ligue 2 (Ventes internationales non-incluses)

- 1984-1985 : 2 millions d'Euros
- 1985-1986 : 4 millions d'Euros
- 1998-1999 : 122 millions d'Euros
- 1999-2000 : 243 millions d'Euros
- 2000-2001 : 275 millions d'Euros
- 2001-2002 : 351 millions d'Euros
- 2002-2003 : 362 millions d'Euros
- 2003-2004 : 380 millions d'Euros
- 2004-2005 : 391 millions d'Euros
- 2005-2006 : 550 millions d'Euros
- 2006-2007 : 600 millions d'Euros (430 reviennent aux clubs de L1 ; autres : clubs de D2 101, taxe Buffet 30, LFP 20, FFF 12 et UNFP)
- 2007-2008 : 650 millions d'Euros

Note méthodologie :

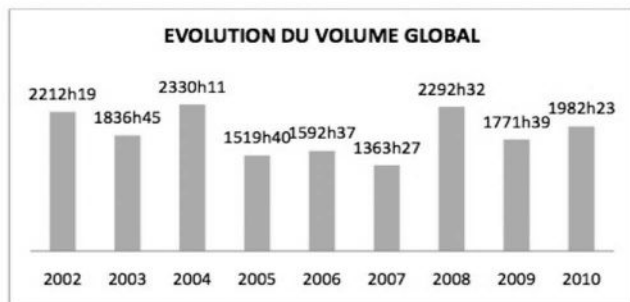
Le CSA comptabilise depuis 2008 les chaînes de la TNT.

Depuis 2009, le détail des chaînes de la TNT est donné pour la première fois. La TNT intègre donc le paysage sportif français.

Volume global

Le volume global (hors année de Jeux Olympiques d'été) continue de progresser pour atteindre 1982h23, notamment grâce aux 361h diffusées par les chaînes de la TNT.

A titre de comparaison, 2006, avec les JO d'hiver de Turin -pourtant très favorables à la France en termes d'horaires-, reste inférieur avec 1592h36.

**Que se passe-t-il dans le TOP 5 des sports diffusés ?**

Le TOP 5 des sports les plus diffusés regroupe toujours les 5 mêmes sports : Football, rugby, tennis, basket (américain) et cyclisme.

Pour la première fois depuis 2004 (date du dernier grand chelem français), le rugby se positionne comme le 2eme sport diffusé derrière le football !

Palmarès des émissions - TF1, France 2, France 3, Canal +, France 5 et M6
 Individus âgés de 4 ans et plus

Source : Médiamétrie - Médiamat - Copyright Médiamétrie - Tous droits réservés

Médiamat Annuel 2010
 Du 4 janvier 2010 au 2 janvier 2011

		Taux Moyen* (%)	Nb de téléspectateurs (milliers)	PDA (%)	Diffusion jour / horaire de début
TF1					
SPORT	FOOTBALL COUPE DU MONDE \ FRANCE - MEXIQUE	26,0	15 152	56,0	17/06/2010 - Je 20h30
SPORT	FOOTBALL COUPE DU MONDE \ URUGUAY - FRANCE	25,7	14 990	57,0	11/06/2010 - Ve 20h30
FILM	BIENVENUE CHEZ LES CHTIS	24,7	14 396	51,0	28/11/2010 - Di 20h54
SPORT	FOOTBALL COUPE DU MONDE \ PAYS-BAS - ESPAGNE - FINALE	24,2	14 110	63,1	11/07/2010 - Di 20h30
VARIETES	LES ENFOIRES : LA CRISE DE NERFS \ LES RESTOS DU COEUR 2010	20,0	11 598	48,0	12/03/2010 - Ve 20h46
FRANCE 2					
SPORT	RUGBY TOURNOI DES SIX NATIONS \ FRANCE - ANGLETERRE	14,3	8 304	35,2	20/03/2010 - Sa 20h46
DOCUMENTAIRE	RENDEZ-VOUS EN TERRE INCONNUE \ AVEC VIRGINIE EFIRA CHEZ LES TSAATANS	13,9	8 111	29,5	14/12/2010 - Ma 20h46
EVT EXCEPTIONNEL	DECLARATION DU PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE \ NICOLAS SARKOZY	11,3	6 613	29,6	12/07/2010 - Lu 20h15
SPORT	RUGBY TOURNOI DES SIX NATIONS \ FRANCE - IRLANDE	11,0	6 372	36,5	13/02/2010 - Sa 17h31
SERIE	FBI PORTES DISPARUS \ LABYRINTHES	10,9	6 355	24,6	01/03/2010 - Lu 20h46
FRANCE 3					
FILM	CAMPING	12,2	7 067	27,4	27/04/2010 - Ma 20h37
FEUILLETON	PLUS BELLE LA VIE (+ 58 scores > 9,1%)	10,6	6 164	23,6	11/03/2010 - Je 20h11
SPORT	FOOTBALL COUPE DE LA LIGUE \ MARSEILLE - BORDEAUX - FINALE	9,5	5 541	25,7	27/03/2010 - Sa 20h52
SERIE	LOUIS LA BROCANTE \ LOUIS ET LE PALAIS IDEAL	9,5	5 501	20,5	02/03/2010 - Ma 20h36
SPORT	JEUX OLYMPIQUES D'HIVER VANCOUVER 2010 \ SKI ALPIN	9,1	5 276	19,6	15/02/2010 - Lu 19h56
CANAL +					
HUMOUR	LES GUIGNOLS DE L'INFO (+ 46 scores > 3,6%)	4,4	2 555	10,3	17/11/2010 - Me 19h59
SPORT	FOOTBALL CHAMPIONNAT DE FRANCE \ AVANT MATCH BORDEAUX - MARSEILLE	4,1	2 388	8,7	17/01/2010 - Di 20h55
MAGAZINE	LE GRAND JOURNAL CANAL+ LA SUITE \ ADRIEN BRODY - ALIZEE - NOLWENN LEROY (+ 11 scores > 3,6%)	4,0	2 340	9,1	25/03/2010 - Je 20h12
SPORT	FOOTBALL LIGUE DES CHAMPIONS \ AVANT MATCH MARSEILLE - SPARTAK MOSCOU	3,8	2 241	9,3	15/09/2010 - Je 20h39
MAGAZINE	LE GRAND JOURNAL CANAL+ \ FRANCOIS HOLLANDE - DR. IRENE FRACHON	3,6	2 097	10,1	17/11/2010 - Me 19h06
FRANCE 5					
MAGAZINE	C DANS L'AIR \ DEMAIN, C'EST L'HIVER ! (+ 141 scores > 1,9%)	3,5	2 022	12,6	20/12/2010 - Lu 17h49
DOCUMENTAIRE	VOYAGE AUX ORIGINES DE LA TERRE	2,0	1 144	4,5	27/12/2010 - Lu 20h39
MAGAZINE	C A DIRE \ ETIENNE PINTÉ	1,9	1 110	9,4	01/12/2010 - Me 17h32
MAGAZINE	LES ESCAPEDES DE PETITRENAUD	1,9	1 094	8,9	31/01/2010 - Di 12h04
MAGAZINE	ECHAPPEES BELLES	1,9	1 088	4,7	04/12/2010 - Sa 20h35
M6					
SPORT	FOOTBALL ELIMINATOIRES CHAMPIONNAT D'EUROPE \ BOSNIE HERZEGOVINE - FRANCE	13,9	8 088	32,2	07/09/2010 - Ma 21h02
SERIE	NCIS ENQUETES SPECIALES \ ECHEC ET MAT (+ 40 scores > 8,5%)	11,9	6 902	26,1	29/01/2010 - Ve 20h45
DOCUMENTAIRE	L'AMOUR EST DANS LE PRE (+ 1 score > 8,5%)	9,7	5 688	25,9	02/08/2010 - Lu 20h42
FILM	NE LE DIS A PERSONNE	9,3	5 453	23,0	18/10/2010 - Lu 20h46
FILM	NANNY MOPHEE	8,5	4 981	19,7	23/12/2010 - Je 20h49

Dans la société actuelle, le sport est devenu spectacle, car il acquiert pour le spectateur de nombreux autres attributs comme l'évasion, le rêve, le sentiment d'appartenance. Les dimensions affectives, cognitives et de socialisation constituent les différentes modalités que le sport qui se regarde peut offrir. L'histoire des rapports entre le sport et les médias permet de montrer une étroite collaboration entre les deux. Les liens sont multiples et s'influencent réciproquement. L'événement sportif se révèle un produit très intéressant pour les médias, principalement pour la télévision qui transmet le drame de la rencontre en l'amplifiant. Cela permet de distiller de fortes émotions au spectateur, notamment en centrant le regard sur le nœud du jeu, mais également grâce aux ralentis, à la rediffusion des images clés sous différents angles de vue... La télévision est le moyen privilégié de communication sur la pratique sportive. L'image du champion joue un rôle important qui est renforcé par le sponsoring. Les droits de retransmission des spectacles sportifs (football, cyclisme, Jeux olympiques...) atteignent des sommets. La compétition sportive est devenue un spectacle dans lequel l'argent, très visible, tient une place prépondérante. Cette prédominance de l'économie n'est pas sans conséquence sur la nature, l'organisation et la réglementation des compétitions sportives

- Le développement du spectacle sportif

Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, en Angleterre, le football, le rugby et la boxe sont rapidement devenus des sports attirant un public nombreux, prêt à payer pour assister à un spectacle. Dans le cadre de la société du loisir qui se met en place dès la fin du XIX^e siècle, puis se diffuse au cours du XX^e siècle, le sport prend une place de plus en plus grande en tant que pratique comme en tant que spectacle dans l'organisation du temps. Le spectacle sportif impose lui-même un nouveau mode de relation au temps par l'établissement de son propre calendrier. Par exemple, le spectacle que constitue *la Grande Boucle* marque depuis des générations le début de l'été en France. Au fil du temps, le spectacle sportif s'est donc constitué un public, fidèle, passionné, prêt à s'investir et à investir. Ce public est donc ni plus ni moins qu'une clientèle. Le sport spectacle fournit à son tour un excellent support publicitaire pour le marché de la publicité et des sponsors. Les grandes compétitions sportives comme les Jeux olympiques, le Championnat du Monde de Football ou le Tour de France réunissent des dizaines de milliers de supporters dans les stades et des centaines de millions de spectateurs devant le téléviseur.

Cette spectacularisation du sport a donné naissance à un marché du spectacle sportif. Elle a entraîné la nécessité de construire des infrastructures qui offrent aux spectateurs la possibilité de voir le spectacle sportif proposé. Le sport, qui devient spectacle, nécessite donc ses propres monuments qui participent ainsi à la constitution de lieux réservés qui donnent une sorte de caractère d'initié ou de religieux au phénomène, lequel provoque et met en scène émotions, sensations et adhésion. L'émotion est au cœur de l'événement sportif. L'événement sportif produit une expérience identitaire au sein de communautés par contagion émotionnelle. Directement pour les spectateurs dans le stade, mais aussi par l'intermédiaire des médias, et notamment le plus puissant de tous : la télévision. L'utilisation du direct et de divers moyens techniques permet au réalisateur de renforcer le côté spectaculaire d'une compétition sportive. La télévision, ainsi que les médias au sens

large, permettent ainsi de créer des communautés virtuelles. L'adhésion au spectacle sportif touche tout le monde. Dans le cas du Mondial 1998, de nombreuses personnes n'ayant jamais joué au football ou n'ayant même jamais regardé un match se sont retrouvées à crier « *Allez les Bleus* » en juillet. Le spectacle ne suscite pas la passion du seul intérêt sportif. Il génère les passions qui se construisent autour de l'imaginaire. À propos du spectacle sportif et de la popularité qu'il connaît de nos jours, Ehrenberg (1991) précise que c'est la seule activité sociale à marier harmonieusement la concurrence et la justice. Cette théâtralisation de l'égalité ou plus précisément d'une juste inégalité est au cœur de la popularité et de la modernité du sport. Il serait porteur de valeurs démocratiques, ou plus exactement, il permettrait de résoudre dans l'imaginaire social une contradiction des sociétés démocratiques, à savoir celle qui oppose l'égalité naturelle de chacun et les inégalités sociales. Le spectacle sportif s'affiche comme symbole de la modernité démocratique et compétitive. Il se donne à voir plus qu'il ne communique sa vocation éducative.

- Logique sportive contre logique économique

Depuis les années 1980, le sport est engagé dans une mutation plus subie que contrôlée. D'une logique propre d'égalité des chances, construite et préservée par les règlements fédéraux organisant les compétitions, on est passé à une logique d'entreprise basée sur le profit sous la pression des enjeux financiers du spectacle sportif professionnalisé. La place prise par le spectacle sportif professionnel dans le spectacle sportif télévisé est un indicateur de cette logique d'entreprise à l'œuvre. L'argent suscité et investi par les médias pour obtenir l'exclusivité des droits de retransmission, donc des revenus financiers importants, fait que le sport est devenu un enjeu économique majeur et que des fédérations, des ligues et des clubs ne peuvent plus penser leurs formes d'organisation sans tenir compte de ces aspects. La Ligue de Champions de football organisée par l'UEFA en est un excellent exemple. Cette compétition, qui a remplacé l'ancienne Coupe d'Europe des Clubs Champions au début des années 1990, piétine totalement les valeurs fondamentales du sport. L'ancienne Coupe d'Europe, qui n'autorisait la participation à cette compétition que des clubs vainqueurs de leur championnat national la saison précédente, laissait ensuite le hasard faire son œuvre et le suspense régir la fin de la compétition. Avec la formule actuelle de la Ligue des Champions, qui ne tient plus compte du club, mais de la Fédération nationale quant aux mérites sportifs antérieurs (qui peut sélectionner jusqu'à quatre équipes d'un même pays avec des tours préliminaires pour les moins performants), on est entré dans une compétition logiquement organisée par un objectif financier et non par un objectif purement sportif. Cet objectif financier, comme soubassement logique de la compétition, existe parce que les médias paient à un tarif élevé les droits exclusifs de retransmission télévisée des matchs. Il s'agit clairement, ici, pour l'UEFA comme pour les clubs européens les plus riches financièrement et les plus puissants par leur palmarès et leur histoire, d'assurer leur pérennité économique afin d'offrir le meilleur spectacle en engageant les meilleurs joueurs, et donc en attirant encore plus de spectateurs et de commanditaires. Depuis 1993, quatre clubs ont remporté ensemble 10 fois la Champions League au cours de 18 années : Manchester United, Real Madrid, FC Barcelone, Milan AC. Ce sont les trois clubs les plus riches du monde (MU, Real, Milan) et le 7^e plus riche (Barcelone). La logique n'est plus celle de l'obtention de titres sportifs, mais celle du gain maximisé par la multiplication des matchs par l'intermédiaire de poules éliminatoires qui assurent des recettes aux clubs (spectateurs, commanditaires, publicité, marchandisage, droits

de retransmission télévisée). Cette croissance de l'économie du sport spectacle attire des opérateurs privés qui ne se limitent plus à une politique de mécénat ou de parrainage, mais investissent dans le sport avec une perspective de rentabilité directe. Ce marché voit par ailleurs apparaître de tout nouveaux acteurs comme le Qatar qui après avoir acheté les clubs de Malaga et le Paris-Saint Germain et obtenu l'organisation de la coupe du monde de football 2022, vient d'acquérir les droits de diffusions de la Ligue 1 au détriment de Canal Plus.

- La retransmission visuelle du spectacle sportif

La référence prioritaire est celle du spectacle, et de plus en plus du télé-spectacle. Le sportif devient un double acteur : acteur social du sport, acteur du spectacle sportif. La composante spectacle escamote, en partie, la composante technique. La signification même du fait sportif est acquise à travers les médias qui jouent un rôle important, en tant que système de communication de masse. Ce n'est plus la structure technique du sport de performance (règlement, technologie, motricité...) qui sert de référence, mais son image (symbole, signification, passion...).

L'objectif est la production du spectacle par les sportifs et les experts du sport de performance d'une part, par les organisateurs et les médias d'autre part. Un système d'échange, symbole contre profit, coordonne les objectifs en liant les champions (ou clubs, ou fédérations) à des imprésarios qui gèrent les contrats. La rentabilité symbolique (image) ou économique (finance) est recherchée, ainsi que la rationalisation de l'offre. La concurrence est conçue comme favorable au développement de l'efficacité professionnelle. La stratégie prioritaire est l'obtention de l'appui des médias et des sponsors. Pour chaque manifestation sportive, l'environnement se présente sous forme de concurrences médiatiques. Les responsables utilisent les propriétés nécessaires pour assumer la gestion d'un marché et respecter les contraintes économiques et administratives des entreprises marchandes. Le fonctionnement devient celui d'une entreprise, avec la tendance à transformer le sport en un produit marchand.

L'inflation des droits de retransmission a eu pour effet d'introduire une concurrence quasi exclusivement économique entre les chaînes. L'accès à l'information, sa production et sa diffusion dépendent largement du capital économique des chaînes. Cette économie de plus en plus complexe, souvent gérée par des sociétés ou des groupes spécialisés détermine par exemple les conditions d'accès aux lieux et aux sportifs ou bien l'heure, le temps et la zone de diffusion de l'événement. En France, cette concurrence exacerbée a eu pour conséquence d'introduire une nouvelle division des tâches entre les chaînes : France Télévision a été quasiment écartée de l'achat des droits de retransmission du football, le sport le plus populaire, au profit de chaînes privées et les chaînes sportives du câble et du satellite se sont concentrées vers des retransmissions de sports et de compétitions moins onéreuses ou elles ne diffusent dans leurs journaux ou magazines que de courts extraits achetés à leurs concurrents. Les inégalités d'accès aux images entre les chaînes sont aujourd'hui énormes entre celles qui sont la propriété de grands groupes (Canal Plus, Infosport, Eurosport) et les autres (*L'Équipe TV*, *Motors TV*, *Equidia*, *ESPN Classic...*), contraintes de produire leurs propres images et de disposer d'un gros budget d'achats.

Que devient alors le droit à l'information ? Les médias qui ne peuvent accéder aux grandes manifestations sportives réclament la possibilité d'en diffuser des images

et d'accéder aux compétiteurs. Les Jeux Olympiques illustrent l'opposition désormais classique dans la sphère du sport entre droit de propriété et droit à l'information. Au nom des impératifs du spectacle sportif et fort de ses titres de propriété, le CIO, comme la plupart des fédérations sportives, a choisi de vendre les images des Jeux plutôt que de garantir le droit à l'information sous toutes ses formes. Il n'y a donc pas de limitation aux droits de propriété consentis pour la durée des Jeux aux détenteurs de droits de diffusion de l'événement. Le droit à l'information ne constitue pas, selon le CIO, une catégorie pertinente qui justifierait dans le cas des Jeux olympiques un accès ouvert aux événements. Or, l'événement sportif et son résultat ont une valeur informative au-delà de l'issue de la compétition. Cette restriction est bien l'expression d'une extension du champ de la marchandisation des événements sportifs. Une des conséquences de cette logique du principe d'exclusivité est de rendre l'accès à l'information sportive plus restrictive pour le citoyen alors que, paradoxalement, l'offre médiatique augmente. Ce principe d'exclusivité tend aujourd'hui à s'étendre à toutes les manifestations sportives quel que soit leur rang, national et international, mais aussi au-delà du temps des manifestations sportives. Les clubs, les équipes et les joueurs sont désormais de plus en plus nombreux à réclamer une rétribution financière en tant que simples acteurs d'un spectacle sportif.

Spectacle sportif qui se conjugue en temps réel, en temps passé et en temps ralenti. Le téléspectateur est devenu un favorisé du sport grâce aux progrès technologiques. Le perfectionnement des techniques, le nombre croissant de caméras, etc., nous éloignent du match vécu dans le stade. Avec l'évolution des technologies et l'émergence des nouveaux médias, de nouvelles formes d'écriture télévisuelle apparaissent. Notamment par des ralentis multiples selon plusieurs plans : derrière les buts, dans les buts, au-dessus des paniers, du ciel, latéraux glissants, sous-marins (en natation), etc. Cette nouvelle technologie est prépondérante dans l'habillage communicationnel de l'audiovisuel. Celui-ci se réalise au moyen de techniques comme la loupe, la palette, le tracé virtuel (hors jeu), l'image dédoublée (deux athlètes analysés par superposition de l'image), la boule Wescam (Tour de France), la deuxième image dans l'image ou deux écrans en un, les services interactifs (statistiques, meilleures actions...), le micro HF pour les arbitres, l'écoute libre (pilotes de F1), etc. La transmutation du réel et du fictif par la télévision en spectaculaire (dans le sens de l'imaginaire, du réel sans fin) confère en effet une puissance quasi magique au téléspectateur qui, dans le confort du monde conditionné (normatif), participe à l'inconditionné. Même si certains sports restent difficiles à filmer.

Mais tous les sports ne bénéficient pas d'un tel traitement et ne profitent pas également de la couverture médiatique. Les différences d'exposition télévisuelle sont énormes entre les différents sports et seuls quelques-uns sont réellement diffusés (hormis sur certaines chaînes spécialisées comme Equidia ou Eurosport). La télévision est intéressée par le sport et son gisement d'audience. Le sport est intéressé par le gisement financier des droits de retransmission de la télévision. Le sport télévisé attire les sponsors, donc des fonds. La télévision reste un formidable instrument de promotion du sport, ou plus exactement de quelques sports privilégiés. La légitimité d'une discipline sportive dépendant de plus en plus de son exposition télévisée et donc de son audience. L'offre de sport-spectacle est très fortement segmentée. Pour pôle généraliste incarné par les chaînes en clair, l'information sportive s'est uniformisée au sens où elle porte essentiellement sur quelques sports à forte audience comme le football, le cyclisme, la Formule 1, le rugby à 15,

le tennis et la boxe. La visibilité en clair de certains sports a été fortement réduite (volley-ball, hand-ball, basket, ski, judo par exemple). L'accès aux retransmissions sportives à la télévision est donc aussi devenu de plus en plus couteux pour les téléspectateurs puisque certaines de ces disciplines ne sont visibles aujourd'hui que sur des chaînes thématiques payantes. Mais ce rapport étroit entre spectacle sportif et télévision n'est pas sans incidence sur la nature même de certains sports.

- Le changement des règles

Les grandes compétitions sont regardées dans le monde entier. Pour optimiser cette mondialisation du spectacle, les détenteurs des droits télévisés ont parfois imposé des horaires inhabituels (matches en plein soleil à midi, finale du 100m en début de matinée...) et des aménagements des temps de compétitions (mi-temps au rugby, quart temps au basket...). À l'inverse des sportifs **choisissent** leur heure d'arrivée en fonction des journaux télévisés (voile). La pression médiatique a fait également évoluer les équipements sportifs : panneaux de basket et salles de squash en verre, balles de tennis et de tennis de table.

Mais en voulant imposer sa propre vision des lois de la pratique sportive, la télévision est au principe de modifications réglementaires qui ont parfois modifié la nature même de certains sports. Pour la maîtrise de la durée des manifestations, le tennis a introduit le tie-break et le volley-ball a changé les règles de calcul des points et l'athlétisme, la fin du faux départ. Pour créer la confrontation, certains sports ont introduit le duel (ski, canoë-kayak, funboard...). Pour dynamiser les prestations, d'autres sports ont limité ou même supprimé des types d'épreuves (patinage, ski, voile, gymnastique...). Le spectaculaire pèse de plus en plus sur l'organisation et la forme même des pratiques. L'effacement progressif des épreuves combinées freinant la spécialisation et l'exploit immédiatement perceptible est compensé par la domination croissante des épreuves libres. Le pentathlon moderne, pour préserver sa place aux J.O. de Sydney, a dû accepter de concentrer ses cinq épreuves (natation, tir, escrime, cheval et course à pied) sur un jour au lieu de trois, et de faire disputer la dernière épreuve, la course à pied, selon la méthode du handicap.

L'arbitrage vidéo constitue un exemple fort de cette influence des médias. Grâce aux progrès technologiques qui ont permis son émergence et son application, il est largement utilisé en rugby et en tennis et demeure un sujet de discussion majeur pour le football. Le téléspectateur peut ainsi avoir le sentiment de participer virtuellement aux décisions prises *in situ*, et devient donc un acteur d'une scène dont il est pourtant absent.

Toutes ces innovations tendent vers la clarté du combat, la dynamisation du jeu, l'atténuation de la discontinuité, l'augmentation du temps de jeu effectif, la réduction du temps passif. Elles sont le ferment et la sève de l'émotion télévisuelle, elles accentuent la lisibilité télévisuelle et l'attention télévisuelle. Mais ces stratégies de séduction n'échappent pas au jugement du téléspectateur, et l'audience, qui est le fruit du désir de voir ou non un spectacle par le téléspectateur, reste la décision finale dans ce processus de volonté de conquête d'espaces télévisés. D'autant plus que de nouveaux supports servent de support au spectacle sportif. L'Internet avec ses Web-TV et ses réseaux sociaux relayés et amplifiés par les Smartphones vont à leur tour influencer le sport spectacle.

Conclusion

Le spectacle sportif semble confirmer les analyses de Guy Debord sur la société du spectacle où la marchandise se met elle-même en spectacle, où les corps se transforment en missiles spectaculaires comme dans Roller Ball. Cet engouement pour le spectacle sportif constitue probablement le substitut à un certain vide intérieur de la foule solitaire, c'est ce qui permet de comprendre pourquoi les gens contemplent des heures durant les spectacles sportifs télévisés où se perpétue la scission entre ceux qui pratiquent dans une sortie d'exhibitionnisme et ceux qui regardent dans une sorte de voyeurisme. Pour aller au bout de sa logique, la télévision crée aujourd'hui des épreuves sportives (Goodwill Games) et concurrence ainsi le pouvoir du mouvement sportif.

TECHNOLOGIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Niveau BTS ou DUT en technologie.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Les candidats recevront un dossier décrivant une situation de production (produit et éléments du processus). Sur la base de ce dossier, différentes analyses sont demandées. Il s'agira, d'une part, d'étudier la situation présente dans les trois dimensions évoquées précédemment et d'autre part, de définir et évaluer différentes alternatives (par exemple, modifications du produit, du processus ou de sa gestion). Une calculatrice et une règle graduée sont indispensables.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Le candidat devra montrer une compréhension du problème proposé, (reformulation structurée des éléments du dossier, schéma explicatif, calcul complémentaire) et une capacité à mener une analyse cohérente (par ex., les modifications envisagées doivent au moins être justifiées de manière qualitative).

OBJECTIFS

Il s'agit de tester la capacité des candidats à aborder un produit technique sous trois angles différents.

- Le premier est relatif à la conception. Les questions génériques du domaine sont, par exemple :
 - Quelles sont les fonctions que doit remplir le produit ?
 - Quelles sont les solutions capables de répondre à ces fonctions ?
 - Comment représenter schématiquement les solutions ?
- Le second concerne la réalisation industrielle. Les problèmes abordés sont dans ce cas :
 - Quels procédés mettre en œuvre ?
 - Quelles machines utiliser ?
 - Quelles compétences sont nécessaires à la réalisation du produit ?
- Le dernier aspect concerne la gestion du processus industriel. Dans cette dimension les éléments demandés sont :
 - Comment maîtriser la qualité attendue ?
 - Quelles règles de synchronisation de la production mettre en place ?
 - Comment maîtriser les délais ?

CONSEILS DE PRÉPARATION

Prérequis : lecture de plans, connaissances générales des matériaux et de leur transformation, notions d'analyse de la valeur, notions de gestion des opérations.

BIBLIOGRAPHIE

- C. Barlier, L. Girardin, *Memotech Productique Matériaux et Usinage*, éd. Éducalivre, coll. « A. Capliez ».
- A. Chevalier, J. Bohan, *Pour maîtriser la production industrielle*, éd. Hachette technique.
- J.-P. Trotignon, L. Benoist, J. Nowak, B. Dupont, G. Boutier, D. Sacquepey, *Organisation et technologie des systèmes de production*, éd. Nathan technique.
- Normes NF X 50-152, NF X-50-151, NF X-50-150 relatives à l'analyse de la valeur.

Remarque : la réussite à l'épreuve ne suppose pas forcément d'avoir travaillé avec ces ouvrages mais au moins de maîtriser les éléments qui y sont abordés.

TECHNOLOGIE

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

SUJET

La société « Limo », une entreprise familiale en faillite

Issue du patrimoine régional français, la société familiale « Limo », créée en 1897, produit une limonade basée sur une recette authentique basée sur des composants naturels : « de l'eau, de l'essence de citron, quelques gouttes d'acide citrique, un peu de sucre ». Son marché est alors essentiellement régional, la limonade est vendue dans les cafés et les épicerie. Au bord de la faillite, elle est rachetée en 1990 par la filiale d'un groupe international. Le nouveau PDG de cette société, Mr Dupont, a basé le développement de son entreprise sur deux valeurs : le respect de la tradition et des nouveaux enjeux sociétaux liés au développement durable.

Depuis ce rachat, la *limonade* « Limo » est devenue leader sur son marché. Pour atteindre cette position, le nouveau PDG a dû réorienter la stratégie de l'entreprise « Limo » en prenant plusieurs décisions clés. Pour l'aider dans sa démarche, il a fait appel à un groupe de consultants junior dont vous faites partie. Pour appuyer votre démarche, vous avez effectué différentes recherches et études dont les principales conclusions sont présentées ci-dessous.

La capacité de production

Pour accroître le volume de ses ventes, l'entreprise doit accroître sa capacité de production.

Avant son rachat, l'entreprise ne produisait qu'un jour par semaine (le reste du temps les 4 salariés assuraient la livraison des produits vers les cafés et épicerie de la région). Sa production annuelle est de 500 000 bouteilles. Son unité de production peut au maximum produire 5000 bouteilles à l'heure, pour un total de 10 millions de bouteilles à l'année. Très vite, l'entreprise investit dans une nouvelle unité de production qui augmente les capacités de production de l'entreprise à 12 000 bouteilles à l'heure.

Le marché de la limonade

Dans les années 90, le marché de la limonade est en chute de 10 % par an en valeur. Les marques de distributeurs et les « premiers prix » en ont fait une boisson bas de gamme autour de 0,5 euro le litre (dans une bouteille en plastique).

Les principaux concurrents sont les fabricants de Soft-Drinks qui appartiennent à des grands groupes. Les Américains, comme les asiatiques, apprécient les produits alimentaires français, en particulier lorsqu'ils sont traditionnels et qu'ils ont une légitimité historique. De façon générale, on remarque une tendance forte des consommateurs à se préoccuper de plus en plus de leur santé, de leur poids ; cela qui les pousse vers l'achat de produits « naturels » qui, en termes de prix, se positionnent davantage sur le haut de gamme.

Les emballages verre et son recyclage

Le verre est toujours plébiscité par la population : près de 70 % des personnes interrogées déclarent que l'emballage en verre est une marque d'authenticité et moins de 20 % affirment qu'il a un côté désuet ou démodé. Question hygiène, 73 % déclarent que le verre est un matériau plus sain et plus hygiénique que les autres emballages (brique en carton, plastique ou métal). Au final, le verre est l'emballage préféré des Français (56 % des sondés) devant le plastique (26 %) et le carton (16 %).

Le verre neuf est fabriqué à partir de sable, de carbonate de sodium et de chaux. Le verre usagé collecté est refondu et remis en forme pour un nouvel usage. Avantages du recyclage du verre :

- Il évite de puiser dans les matières premières naturelles.
- Le recyclage consomme 25 % d'énergie en moins par rapport à la fabrication de verre neuf.
- La quantité de soude utilisée pour abaisser le point de fusion lors de la refonte est divisée par 3.

Les emballages des cartons à boisson

Les cartons de boisson sont constitués de carton recouvert de fines couches d'aluminium et de polyéthylène. C'est donc un matériau composite assez difficilement recyclable. Ces cartons sont triés à la main, soit à l'aide des « courants de Foucault » (qui repère l'aluminium) soit par un détecteur optique sensible à la lumière spécifique réfléctée à travers la couche de polyéthylène. Les fibres de carton sont séparées des autres éléments dans un bain puis recyclées (voir recyclage des papiers-cartons). La « fraction résiduaire » (aluminium et polyéthylène) peut être valorisée de plusieurs façons :

- En papeterie : elle est incinérée (le polyéthylène a une forte teneur calorifique) et fournit l'énergie nécessaire au séchage du papier. L'oxyde d'aluminium restant peut être refondu pour donner de nouveaux produits.
- En cimenterie : le polyéthylène est valorisé énergétiquement par incinération. L'aluminium est utilisé comme catalyseur dans la fabrication du ciment.
- Dans l'industrie du plastique : réduite en grains, elle entrera dans la composition de nouveaux plastiques.

Etude sur l'impact environnemental des emballages

Une analyse du cycle de vie de différents emballages existant sur le marché, à savoir les bouteilles en verre et les emballages carton, a été réalisée en mars 2008. Quatre étapes du cycle de vie des emballages ont été distinguées : la fabrication des matériaux de l'emballage (extraction, production et transport des matières premières), le remplissage et le conditionnement, la distribution des produits emballés et la fin de vie des emballages (collecte et traitement).

L'étude, basée sur les spécificités du contexte français en matière de gestion des déchets, s'appuie également sur des données de l'ADEME concernant les taux de recyclage, d'incinération et d'enfouissement des différents types d'emballages. Cinq indicateurs d'impact, environnementaux ont été sélectionnés : le réchauffement climatique, la consommation d'énergie d'origine non renouvelable, la consommation de ressources non renouvelables, l'acidification de l'air et l'eutrophisation.

Les résultats font apparaître une meilleure performance des emballages carton, sur les cinq indicateurs. La bouteille en verre ressort comme la mauvaise élève de cette étude. Son impact sur l'environnement est plus important que celui des autres types d'emballages, qu'il s'agisse de la consommation d'énergie, de la consommation de ressources, d'acidification de l'air ou d'eutrophisation. Au total, la brique carton génère 87 g de CO₂ durant son cycle de vie, contre 345 g pour la bouteille de verre.

Cette étude veut donc démontrer qu'un emballage fortement recyclé n'est pas pour autant celui qui possède la plus faible empreinte écologique. C'est davantage le matériau utilisé pour fabriquer l'emballage qui impacte l'environnement. Un résultat surprenant sachant que le verre est 100 % recyclable alors que la séparation du carton, du polyéthylène et de l'aluminium des emballages carton reste problématique.

Questions

- 1. La première décision clé du nouveau PDG est de positionner son offre sur le segment des limonades traditionnelles de haut de gamme. En cohérence avec ce positionnement, Mr Dupont souhaite fixer le prix d'une boisson « Limo » de 75 cl à 2 euros. Que pensez-vous de cette décision ? Argumentez. (5 points)**
- 2. La seconde décision clé que Mr Dupont a dû prendre porte sur le packaging de son produit qui constitue un élément clé de son offre. L'enjeu est de faire le choix d'un emballage qui respecte les valeurs de l'entreprise. Deux options s'ouvrent alors à la société : un emballage en verre ou en carton. Quelle est l'option la plus pertinente pour la société « Limo » ? (5 points)**
- 3. Pour accroître ses ventes, la société « Limo » ne peut plus se contenter d'un marché régional, elle doit envisager d'aller sur le marché national et accroître pour cela ses capacités de production ? Sachant que l'entreprise n'était doté que de 4 salariés qui assuraient à la fois la production et la distribution, combien de salariés doit-elle embaucher et sur quels profils ? Doit-elle également envisager d'élargir son marché vers l'international, pourquoi ? (7 points)**
- 4. Pour poursuivre sa croissance, Mr Dupont souhaite que la société « Limo » s'engage dans une stratégie d'innovation. Une telle stratégie vous semble-t-elle compatible avec les valeurs de l'entreprise ? Compte tenu des tendances de consommation sur le marché des boissons sans alcool, quels types de nouveaux produits « Limo » pourrait-elle proposer ? (3 points)**

1. D'après les informations données, le marché de la limonade stagne voire chute. Le positionnement actuel, tiré par les distributeurs, présente la limonade comme un produit bas de gamme avec de faibles marges. Or les consommateurs cherchent de plus en plus des boissons « naturelles » qui respectent la tradition et sont prêts à payer plus cher pour de tels produits qui correspondent davantage à un positionnement haut de gamme. Les caractéristiques du produit de la société « Limo » correspondent à ces exigences : 100 % naturels et issus de la tradition. Le choix d'un position haut de gamme est donc en cohérence avec les tendances du marché. De plus, un tel positionnement permet à l'entreprise d'augmenter ses marges.

2. D'après les informations collectées, l'emballage verre reste le plus plébiscité par les consommateurs. De plus cet emballage correspond à une image d'authenticité et apparaît comme un matériau plus hygiénique, ce qui correspond tout à fait avec l'image de « tradition » que la société « Limo » souhaite donner à sa limonade et au positionnement haut de gamme que Mr Dupont a choisi pour son offre.

Toutefois, les résultats de l'étude sur l'impact environnemental des emballages montrent que les emballages carton ont une meilleure performance en termes d'impact environnementaux alors que la bouteille en verre ressort comme la mauvaise élève de cette étude. Il existe donc un paradoxe entre l'image du consommateur et l'impact réel des emballages sur l'environnement. Pour répondre à ce paradoxe, on peut suggérer à Mr Dupont de choisir l'option bouteille en verre 100 % recyclable qui concilie à la fois l'image que les consommateurs ont de ce matériau et qui reste cohérent avec les valeurs de la société. Cette bouteille en verre permettra de renforcer l'identité des produits de tradition de la société et son positionnement haut de gamme.

3. Jusqu'à son rachat, l'entreprise distribuait sa limonade uniquement au niveau régional. Pour sa production annuelle de 500 000 bouteilles, une seule journée de travail en production pour ces 4 employés était suffisante, sachant que les autres jours ouvrés, les salariés s'occupaient des livraisons.

Pour dans un premier temps maximiser ses capacités de production, l'entreprise doit tout d'abord affecter à temps complet ses 4 salariés en production. Elle pourra alors atteindre sa capacité de production maximale soit 10 millions de bouteilles / an. Si ses 4 salariés n'assurent plus la distribution, elle devra faire appel à une société de transport spécialisée. La distribution ne peut plus restée concentrée sur quelques points de vente de détails régionaux, l'entreprise doit démarcher les grandes surfaces afin d'y être référencée. Pour cette nouvelle tâche, l'entreprise doit donc se doter d'une équipe commerciale, nous suggérons deux salariés dans un premier temps.

Pour poursuivre l'augmentation de ses capacités de production, l'entreprise a acquis une unité de production qui lui permet une cadence de 12000 bouteilles / heure. Pour maximiser l'exploitation de cette nouvelle unité, l'entreprise doit donc prévoir de recruter 10 agents de production supplémentaires et accroître à nouveau son équipe commerciale afin d'être présente dans le maximum d'enseignes françaises de GMS.

Compte tenu de l'attrait des consommateurs américains et asiatiques pour les produits agro-alimentaires haut de gamme français qui ont une forte image de tradition, nous ne pouvons que conseiller à Mr Dupont d'élargir assez rapidement son marché vers les Etats-Unis et vers l'Asie (Japon et Corée du Sud).

4. Le nouveau PDG de cette société, Mr Dupont, a basé le développement de son entreprise sur deux valeurs : le respect de la tradition et des nouveaux enjeux sociétaux liés au développement durable. Ses deux valeurs sont tout à fait compatibles avec une stratégie d'innovation. Aujourd'hui, un grand nombre d'innovations émergent de problématiques liées au développement durable. Dans ce sens, on peut suggérer à Mr Dupont d'innover et respectant le goût des consommateurs pour le « bio » et d'axer sa communication non seulement sur la tradition mais aussi sur le naturel des composants de sa limonade. On peut également suggérer à Mr Dupont de proposer une boisson moins sucrée à l'image de l'offre de ces principaux concurrents producteurs de boissons soft-drinks diet.

* Le monogramme est l'association de plusieurs lettres en une seule figure. Il s'agit généralement d'une marque ou d'une signature en abrégé.

Concours

PASSERELLE 2



Épreuves communales

Passerelle 2

SYNTHÈSE DE DOSSIER	239
TEST TAGE-MAGE	255
TEST D'ANGLAIS	260
ÉPREUVES AU CHOIX	
ALLEMAND	276
BIOLOGIE	281
CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET	288
DROIT	294
ECONOMIE	301
EDUCATION ARTISTIQUE	308
ESPAGNOL	312
GESTION	320
GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE	332
INFORMATIQUE	349
ITALIEN	356
MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION	361
MARKETING	393
MATHÉMATIQUES	407
PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES-HUMAINES	411
STAPS	430
TECHNOLOGIE	436

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Programme, conseils, bibliographie

NATURE DE L'ÉPREUVE

Il s'agit d'une épreuve qui fait appel à la réflexion, à l'esprit d'analyse du candidat et, surtout, à sa capacité à distinguer l'essentiel de l'accessoire.

Les candidats reçoivent un dossier centré sur un problème donné, à caractère social, culturel, économique, comportant un certain nombre de documents sur le problème posé.

Il s'agit, dans un bref délai, d'en extraire les informations qui paraissent essentielles, en vue de fournir une synthèse portant sur la compréhension du texte.

MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

A) Analyse des documents du dossier

Le candidat doit procéder à la lecture et à l'analyse rigoureuse des documents, pris d'abord isolément, puis dans leur ensemble. La brièveté de l'épreuve n'autorise que deux lectures :

- La première lecture doit permettre de découvrir le cadre du sujet et son contenu, d'effectuer la recherche initiale des idées fondamentales, des axes thématiques du dossier ;
- La seconde lecture, plus rapide, doit aboutir à relever dans l'ensemble des documents, l'identité, l'opposition, la contradiction ou la complémentarité... des idées forces du dossier.

B) Élaboration du plan

Le plan doit traduire une démarche réfléchie du candidat sur les axes essentiels du dossier. Il ne doit donc pas être une succession neutre de titres ou une juxtaposition des documents du dossier.

Le travail de synthèse doit donc être construit à partir d'une idée générale. Le plan doit être clair, spécifique au sujet, expressif pour le lecteur, cohérent dans la progression et vis-à-vis du dossier : il doit répondre avec précision et rigueur à la problématique d'ensemble du dossier, à partir des seules données de ce dossier. Il doit contenir des structures apparentes avec des titres et des sous-titres.

C) Rédaction

La rédaction peut être facilitée par l'exploitation ou la reproduction adroite, des meilleures expressions et phrases des textes.

Le style doit être sobre, concis : les expressions vagues et passe-partout ou empruntées au langage parlé doivent être prohibées, ainsi que le style personnel. Les fautes de syntaxe et d'orthographe, l'irrespect des règles grammaticales et les impropriétés de langage pénaliseront les candidats.

La synthèse ne doit pas dépasser trois pages manuscrites. Cela exige d'éliminer toute formule inutile. Il convient cependant de soigner les transitions.

L'introduction ne doit pas dépasser deux à trois phrases. Il s'agit de présenter la nature du dossier et sa problématique. Parfois, une définition, ou la délimitation du sujet, peut s'avérer nécessaire, mais l'annonce du plan dans ses superstructures (parties) est indispensable en fin d'introduction.

Le contenu de la synthèse doit être présenté de manière logique et cohérente : les idées, les démonstrations et illustrations doivent s'enchaîner de manière réelle et non artificielle.

Au-delà même de son esprit d'analyse et de synthèse, le candidat doit projeter sa personnalité et son intelligence dans les choix qu'il opère entre les idées et les faits du dossier, dans la progression de sa démarche intellectuelle, dans l'articulation formelle d'une idée à l'autre, dans le choix et l'utilisation des illustrations mises au service des idées qu'il avance et qui traduisent perception et maîtrise du dossier.

Pour cette épreuve, il est nécessaire que le candidat maîtrise bien son temps, aussi est-il suggéré le déroulement suivant :

- Lecture et analyse : 45 minutes ;
- Élaboration du plan : 15 minutes ;
- Rédaction de la synthèse et transcription sur la copie d'examen : 60 minutes.

Critères d'évaluation

Ils porteront sur les aspects suivants :

- Formulation d'un plan rigoureux ;
- Pertinence de l'analyse et perception de l'essentiel ;
- Clarté de la synthèse par une bonne maîtrise de la langue écrite.

SYNTHÈSE DE DOSSIER

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

A partir des seuls documents fournis, les candidats doivent rédiger une note de synthèse de TROIS PAGES MAXIMUM.

Il est rappelé que la Synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun commentaire personnel, dans le cadre d'un PLAN aux structures apparentes (I^e Partie, A, B, II^e Partie, A, B) comportant chacune un titre, et traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments contenus dans le dossier.

Chaque fois qu'un candidat, dans la Synthèse, se réfère à un ou plusieurs documents du dossier, il doit citer entre parenthèses le ou les numéros du ou des documents concernés (exemple : doc. 1, doc. 2...).



SUJET

DROIT ET DEVOIR D'INGÉRENCE

- Document 1 :** BETTATI Mario, « Les ONG et le droit d'ingérence humanitaire », *Revue politique et parlementaire*, n° 1017-1018, mars-avril 2002.
- Document 2 :** HOURS Bernard, « L'action humanitaire : thérapie et/ou idéologie de la globalisation ? », *Sud/Nord*, n° 17, 2002/2.
- Document 3 :** KOUCHNER Bernard, « A qui appartient le malheur des autres ? », *Imaginaire & Inconscient*, n° 15, 2005/1.
- Document 4 :** PERROT Sandrine, « Devoir et droit d'ingérence », in Réseau francophone de recherches sur les opérations de paix (ROP), www.operationspaix.net, 25 avril 2006.
- Document 5 :** GUIGUE Bruno, « Morale internationale ou droit du plus fort ? », *Revue internationale et stratégique*, n° 67, 2007/3.
- Document 6 :** ROBERT Anne-Cécile, « Origine et vicissitudes du « droit d'ingérence » », *Le Monde Diplomatique*, mai 2011.
- Document 7 :** BRAUMAN Rony, « L'idée d'ingérence n'a pas triomphé en Syrie, car elle était déjà morte », *Marianne*, 18 juin 2011.

- Document 8 :** BRAUMAN Rony, « La démocratisation de la Libye est tout sauf certaine ! », *Marianne*, 27 août 2011.
- Document 9 :** BOILLLOT Jean-Joseph, « Protestation sociale : la voie indienne », *Libération*, 31 août 2011.
- Document 10 :** BOUAZIZ Franck, « Guerres et paix », *Le Nouvel Economiste.fr*, 8 septembre 2011.

DOCUMENT 1

« Les ONG et le droit d'ingérence humanitaire »

Le 6 décembre 1992, le ministre français des Affaires étrangères, Roland Dumas, affirme : « c'est la communauté internationale, aujourd'hui investie d'un pouvoir nouveau, qui doit ériger un nouveau droit et l'appliquer : c'est le droit d'ingérence ». Le 5 décembre 1992, le pape reprend le flambeau : « La conscience de l'humanité, dit-il, demande que soit rendue obligatoire l'ingérence humanitaire dans les situations qui compromettent gravement la survie de peuples et de groupes ethniques entiers ». Trois jours après, en France, Jacques Chirac déclare être « favorable au droit d'ingérence humanitaire »¹. Depuis cette époque, l'expression a connu des fortunes diverses au gré des circonstances. La substance qu'elle recouvre, c'est-à-dire la justification d'une intervention diligentée par le Conseil de sécurité de l'ONU pour mettre un terme à des exactions qui violent les normes humanitaires universelles, demeure une des innovations du droit des gens contemporain. Dans son discours de réception du prix Nobel de la paix à Oslo, en 2001, le Secrétaire Général de l'ONU, Kofi Annan, réaffirme : « La souveraineté des Etats ne peut plus servir d'écran pour masquer des violations systématiques des droits de l'homme. »

L'évolution de l'ONU

Commentaire autorisé s'il en fut car, précisément, l'ONU est fondée à l'origine sur un principe inverse, celui de la non-ingérence. Il figure en ces termes à l'article 2, paragraphe 7, de la Charte : « Aucune disposition de la présente Charte n'autorise les Nations Unies à intervenir dans les affaires qui relèvent essentiellement de la compétence nationale d'un Etat »... Tout l'exercice en faveur d'un « droit d'ingérence » a donc consisté à interpréter cette disposition de manière à détacher de la liste de ces « affaires intérieures » les manquements importants aux droits de la personne humaine et à fonder des immixtions de plus en plus intrusives dans le domaine réservé des Etats, à des fins humanitaires. Une première vague de textes érode le caractère absolu de la norme entre 1948 et 1968. Une série de résolutions interprétatives a pour objet de soustraire progressivement la question des droits de l'homme du domaine réservé de l'Etat. Cette interprétation doit beaucoup au juriste français René Cassin, qui a ouvert une première brèche dans ce rempart des dictatures, en rédigeant et en faisant adopter par l'Assemblée Générale de l'ONU la Déclaration universelle des droits de l'homme le 10 décembre 1948. (...)

1. *Le Figaro* du 7 décembre 1992

L'émergence de formes plus intrusives d'intervention sur le territoire de l'Etat est due de nouveau, quarante ans après la Déclaration universelle, à l'initiative de la France. L'opinion internationale, alertée depuis 1968 (guerre du Biafra) par l'essor remarquable du mouvement associatif humanitaire et l'apparition des organisations non gouvernementales comme acteurs de premier plan face aux Etats favorise le mouvement. Leur « sans-frontiérisme » est porteur d'un projet qui sonne comme un slogan visant à rendre plus perméables les confins du territoire en faveur des victimes. Les gouvernants n'y sont pas insensibles. L'évolution s'étend sur vingt ans (1968-1988). Certes, les usagers de cette faculté revendiquée ne sont pas des Etats et leur immixtion matérielle ne saurait être qualifiée d'ingérence. Tout au plus d'intrusion. Mais en même temps elle exige un exercice tempéré de la souveraineté et amorce des mutations plus profondes de l'ordre juridique. L'Assemblée générale de l'ONU leur donne en partie satisfaction. Elle proclame le principe de libre accès aux victimes des catastrophes (Résolution 43/131 du 8 décembre 1988 et Résolution 45/100 du 10 décembre 1990) en faveur des organismes de secours.

Débats sur les conflits internes au Conseil de sécurité

Mais le changement le plus profond apparaît au début de la dernière décennie du siècle au Conseil de sécurité. Jusque-là chargé du maintien de la seule paix internationale, le voici qui délibère sur des guerres civiles, ethniques, religieuses, tribales internes (Afghanistan, Albanie, Angola, Bosnie, Burundi, Croatie, Géorgie, Haïti, Haut-Karabakh, Kosovo, Kurdistan, Liberia, Mozambique, Rwanda, Sierra Leone, Somalie, Tadjikistan, Timor, Yémen). Il débat de plus en plus fréquemment de conflits internes et, pour fonder sa compétence, il affirme, au fil de plus de 180 résolutions, que la violation massive des droits de l'homme par un gouvernement constitue une menace ou une atteinte à la paix. Il exige alors, successivement : l'arrêt de la répression et la libre distribution de l'aide humanitaire, puis décide l'accompagnement armé des secours, il autorise enfin l'intervention militaire multinationale pour arrêter un génocide ou arrêter des crimes contre l'humanité. Ses textes sont souvent votés à l'unanimité, ou à de fortes majorités, non seulement par les cinq membres permanents du Conseil, auxquels on attribue à tort les décisions, mais aussi par les non-permanents soit – par le jeu des renouvellements à raison de cinq par an – 75 Etats qui adoptent, dans les mêmes termes, des dispositions qui exigent le respect des droits fondamentaux, la fin des violences et proclament le droit d'intervention. Voici donc que s'établit une pratique de l'organe restreint des Nations Unies.

DOCUMENT 2

« L'action humanitaire : thérapie et/ou idéologie de la globalisation ? »

A force de sauvetages, de pompiers humanitaires, parfois pyromanes sans le savoir, l'action humanitaire n'est plus aux yeux des « malheureux habitants du Sud » que le dernier avatar de l'impérialisme, hier colonial, ensuite néocolonial, aujourd'hui humanitaire, c'est-à-dire moral. A se demander quelle faute est celle de ces milliards d'hommes dont la morale n'est pas occidentale ! Car il s'agit bien de domination et d'impérialisme moral et les masques sont récemment tombés.

L'action humanitaire et l'idéologie qui la fonde constituent la branche morale de la globalisation du monde par le capitalisme mondialisé. Elle soulage la conscience coupable de l'exploiteur. Elle lui retourne de l'estime de soi. Elle blanchit les exac-

tions de l'exploitation économique et sociale. Pour l'exploité d'Occident, elle lui permet de voir plus violenté que lui et l'invite ainsi à ne pas se révolter.

Ces énormes gains idéologiques et symboliques font de l'idéologie humanitaire un accessoire moral purificateur essentiel de la globalisation marchande en cours. C'est l'Occident qui s'y réhabilite et sa volonté de réhabiliter les pays du Sud sans leur demander leur avis est une fiction, voire une escroquerie. Si le « développement » avait dû développer les pays du Sud, cela se saurait et se verrait un peu.

Ainsi, le sauvetage et le malheur des autres sont indissociables dans l'idéologie humanitaire. Ils livrent la clé du rapport de domination caché derrière les rapports d'assistance non sollicités. La morale devient alors l'alibi de l'oppression et la pseudo-générosité le fossoyeur de l'altérité et de la parole d'autrui.

DOCUMENT 3

« A qui appartient le malheur des autres ? »

A-t-on le droit d'empêcher les massacres ? Comment préserver les minorités ? Comment faire jaillir l'émotion parfois capable de protéger les survivants ?

Nous étions trop jeunes pour la Seconde Guerre mondiale, mais nous avons fait des progrès depuis les années 1960. A l'époque, les Etats totalitaires ne redoutaient guère le jugement de leurs contemporains. Les despotes pouvaient tranquillement commettre toutes les hécatombes domestiques qu'ils souhaitaient. Fallait-il laisser mourir les opprimés ? « Oui », répondaient les monstres froids et les juristes internationaux. « Non ! » hurlaient les militants. Mais le droit étouffait les indignations.

En septembre 1933, à la Société des Nations, un citoyen juif allemand, M. Berheim, protesta contre les pogroms nazis. Le représentant du Reich, Joseph Goebbels, déclara sans être sanctionné : « Messieurs, charbonnier est maître chez soi. Nous sommes un Etat souverain. Laissez-nous faire comme nous l'entendons avec nos socialistes, nos pacifistes et nos Juifs. »¹ Et les nazis firent comme ils l'entendaient. Il n'y a pas d'espoir dans le silence des autres. René Cassin, impuissant, était là. Le premier, il s'indigna du « droit régalien au meurtre ». Il pensait sans doute, déjà, au droit d'ingérence².

Il y eut la Shoah, et ceux qui savaient ne protestèrent pas. Après le conflit de 1939-1945, notre génération voulut réagir. Ainsi se créa – avec la guerre et la torture en Algérie, le Viêt-nam, les convulsions du communisme, puis les débuts d'Amnesty – ce qu'André Glucksmann appela un « humanisme de la mauvaise nouvelle »³. Nous n'attendions plus la mise en images des tueries pour nous élever contre elles. Depuis les années 1950, nous étions en alerte devant les injustices et les massacres sur les cinq continents, à l'intérieur des frontières d'Etats reconnus. Nous n'en pouvions plus d'indignation et d'impuissance.

C'est à Gorée, petite île au large de Dakar, qu'étaient embarqués les esclaves destinés au continent américain.

1. Bettati M., *Le droit d'ingérence*, Odile Jacob, Paris, 1996.

2. Agi M., *René Cassin*, Perrin, Paris, 1998.

3. Glucksmann A., *Ouest contre ouest*, Plon, Paris, 2003.

La Maison des Esclaves, son escalier à double volutes et ses couleurs intenses présentent une beauté sombre et prenante dans un silence où résonne le souvenir de la traite négrière.

Y pénétrant, les esclaves pouvaient voir, à l'extrémité d'un obscur couloir en pente, se détacher – lumineuse – la mer...

Ingérence : le mot faisait peur, il semblait synonyme de viol. Pourtant, rien n'est plus consenti, dans la mesure où l'intervention répond toujours à un appel au secours. L'inverse relève de la non-assistance à personne en danger. La réponse des Etats, toujours la même, était claire : « Nous sommes chez nous, passez votre chemin. » Comment réagir à la détresse des blessés et des malades, aux violations flagrantes et systématiques des droits de l'Homme ? Qui était juge, puisqu'il s'agissait, à chaque fois, d'enfreindre la règle qui régit le droit international : la souveraineté des Etats ? Il fallait présenter à l'opinion publique plus qu'un savoir livresque ou un point de vue juridique : une dimension sensible, une vision humaine qui faisait défaut.

Les maîtres de cette puissance terrible furent ces centaines de milliers de regards d'enfants croisés dans les camps, dans les centres de regroupement, dans les familles abandonnées à même la terre, au hasard des chemins. Il fallait donner à voir cela au monde. Pour changer la loi, il nous fallait devenir illégaux. Ce fut le début du « sans frontiérisme » et des *French doctors*.

Il me revient une histoire.

Un jour, André Malraux dit à Emmanuel d'Astier :

- « Vous étiez un hors-la-loi : en juin 1940, vous avez commencé la Résistance seul.
- Pas seul, répondit d'Astier, avec un boucher, un employé du gaz et un maque-reau, dans un bordel de Collioure. Nous l'avons fait et nous n'en avons pas le droit. Nous étions des enfants, nous nous sentions trahis par le monde des adultes. Nul n'est plus aventureux qu'un enfant.
 - Je ne parlerais pas d'aventure, reprit Malraux, je parlerais de risque et de morale. Et de la rencontre du Mal : zone d'ombre et de fraternité. »

C'était en 1967. Sortant du grand bureau doré de Malraux au Palais-Royal, j'écoutais d'Astier me parler de l'interdit et de sa transgression. Jeune médecin, je me demandais comment faire évoluer les secours internationaux.

Le droit humanitaire s'enseignait à l'intérieur du droit de la guerre, lui-même inscrit dans le cadre du droit international. La possibilité d'aider les victimes dépendait de l'organisation juridique du conflit. Les indignations des civils restaient inutiles. Dans la guerre officielle entre Etats ou pire à l'intérieur des Etats, les secours n'étaient possibles qu'avec l'assentiment des gouvernements concernés. C'était à cette seule condition que la Croix-Rouge internationale pouvait intervenir. Il faudra de longues années d'activisme pour imposer la défense des droits de l'Homme qui, à l'époque, semblaient un concept facultatif, à usage strictement interne. Pas de droits de l'Homme à l'échelle internationale : « charbonnier est maître chez soi » !

Lorsque avec Max Récamier nous avons pensé l'ingérence, au Biafra, entre 1968 et 1970, les Etats possédaient une souveraineté absolue et disposaient du droit de vie et de mort sur leurs sujets. Protéger un peuple ou une communauté sur son

propre sol, de l'autre côté d'une frontière, demeurait interdit et, souvent, impossible. Avec quelques amis, nous avons tenté de le faire il y a plus de trente ans, en créant Médecins sans frontières. C'était en 1971. Les politiques se montraient indifférents et les juristes nous cherchaient querelle. De longues années se sont écoulées, années difficiles pendant lesquelles les médecins, souvent en grand péril, bravaient les interdits dans les faits en se rendant illégalement sur les territoires en guerre, sans que le droit ne progresse. Nous étions partout : du Liban au Viêt-nam, du Salvador au Kurdistan, du Moyen-Orient à l'Afrique, de l'Afghanistan à la mer de Chine.

Si le devoir d'ingérence, soutenu par l'opinion publique, gagnait du terrain, le droit d'ingérence, lui, stagnait. Les Français brocardaient cette invention française, avec ce masochisme si fréquent dans notre pays. Si nous voulions protéger, prévenir et non seulement guérir, les actions humanitaires de la société civile ne suffisaient pas. Il convenait de passer en politique.

Il fallut donc l'effort d'un gouvernement – celui de Michel Rocard –, d'un président de la République – François Mitterrand – et la création d'un secrétariat d'Etat à l'Action humanitaire pour que les victimes obtiennent un statut international, une personnalité juridique. Il était indispensable qu'elles puissent parler en leur propre nom, sans laisser cette prérogative à leurs gouvernements, censés les protéger, capables, tout aussi bien, de les assassiner en toute quiétude. Cette évolution fut rendue possible par l'adoption de deux résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies : en décembre 1988, la 43 131, qui garantissait le droit d'accès des sauveteurs aux victimes ; puis, en 1990, la 45 1100, qui établissait les corridors humanitaires d'accès aux populations.

DOCUMENT 4

« Devoir et droit d'ingérence »

Le *droit d'ingérence* est la reconnaissance du droit des Etats de violer la souveraineté nationale d'un autre Etat, en cas de violation massive des droits de la personne. Le *devoir d'ingérence*, quant à lui, est conçu comme plus contraignant. Il désigne l'obligation morale faite à un Etat de fournir son assistance en cas d'urgence humanitaire. Ni le droit, ni le devoir d'ingérence n'ont d'existence dans le droit humanitaire international. L'ingérence elle-même n'est pas un concept juridique défini. Au sens commun, il signifie intervenir, sans y être invité, dans des affaires qui relèvent essentiellement de la compétence nationale d'un Etat.

Histoire du concept

La notion d'ingérence humanitaire est ancienne. Elle reprend et élargit la notion d'intervention d'humanité qui au XIX^e siècle autorisait déjà une grande puissance à agir dans le but de protéger ses ressortissants ou des minorités (religieuses par exemple) qui seraient menacées. Dans *De Jure Belli ac Pacis* (1625), déjà, Hugo Grotius avait évoqué un « droit accordé à la société humaine » pour intervenir dans le cas où un tyran « ferait subir à ses sujets un traitement que nul n'est autorisé à faire ».

L'idée d'ingérence humanitaire a été ranimée au cours de la guerre du Biafra (1967-1970) pour dénoncer l'immobilité des chefs d'Etats et de gouvernements face à la terrible famine que le conflit avait déclenchée, au nom de la non-ingérence.

C'est sur cette idée que se sont créées plusieurs ONG, dont Médecins sans frontières, qui défendent l'idée qu'une violation massive des droits de la personne doit conduire à la remise en cause de la souveraineté des Etats et permettre l'intervention d'acteurs extérieurs, humanitaires notamment.

La théorisation du concept date des années 1980. Le philosophe Jean-François Revel fut le premier à évoquer le « devoir d'ingérence » en 1979 dans un article du magazine français *L'Express* en 1979 consacré aux dictatures centrafricaine de Jean-Bedel Bokassa et ougandaise d'Idi Amin Dada.

Le terme fut repris par le philosophe Bernard-Henri Lévy l'année suivante à propos du Cambodge et reformulé en « droit d'ingérence » en 1988, au cours d'une conférence organisée par Mario Bettati, professeur de droit international public et Bernard Kouchner, homme politique français, ancien représentant spécial des Nations Unies au Kosovo et l'un des fondateurs de Médecins sans frontières. Bernard Kouchner en a été le principal promoteur depuis et Mario Bettati a participé à la diffusion de ce concept dans les cercles onusiens notamment.

Le concept de droit d'ingérence entend dépasser les définitions restrictives traditionnelles de la souveraineté pour imposer un « devoir d'assistance à peuple en danger ». Ainsi la doctrine du « droit d'ingérence » entend subordonner la souveraineté des Etats interprétée comme « une sorte de mur à l'abri duquel tout peut se passer » selon Bernard Kouchner à une « morale de l'extrême urgence » visant à protéger les droits fondamentaux de la personne. Le droit d'ingérence s'inscrit dans un cadre plus large de la redéfinition d'un ordre mondial idéalement régi par des principes de démocratie, d'Etat de droit et de respect de la personne humaine. Il tend à une moralisation des relations internationales.

Le droit d'ingérence a placé sur le devant de la scène politique les questions humanitaires. Il a eu un large écho auprès des ONG, dans les médias et auprès du grand public. Mais il a aussi de nombreux détracteurs et a alimenté un vif débat parmi les humanitaires et les juristes.

Principales interventions menées au nom du droit d'ingérence

C'est pour la première fois au nom du droit d'ingérence que plusieurs Etats occidentaux sont intervenus au Kurdistan irakien en avril 1991 après que le Conseil de sécurité a invoqué une « menace contre la paix et la sécurité internationales » (résolution 688 du Conseil de sécurité). Cependant, les interventions humanitaires, qu'il s'agisse de l'opération « Restore Hope », menée en Somalie à partir de la fin 1992 (résolution 794), l'opération Turquoise menée par la France au Rwanda en 1994, ou encore les interventions armées en Bosnie-Herzégovine en 1994-1995, au Liberia, en Sierra Leone, en Albanie en 1997 ou l'envoi d'une force d'intervention de l'OTAN au Kosovo en 1999 révèlent également l'ambiguïté et la complexité d'interventions parfois autant militaires qu'humanitaires.

DOCUMENT 5**« Morale internationale ou droit du plus fort ? »**

« Le droit international [...] tente d'arracher à la loi de la jungle les relations entre Etats souverains, tout en laissant chacun maître chez soi. Mais si cette souveraineté est contraire à la morale, que doit-on faire ? Faut-il demeurer passif devant un génocide au motif qu'il s'agit d'un Etat souverain ? Comment concilier droits de l'homme et droit international ? Ce n'est sans doute pas un hasard si, au fondement de la croisade néoconservatrice pour la démocratie, on décèle en fin de compte un avatar musclé du « devoir d'ingérence ».

Justifiant l'intervention militaire occidentale contre le régime baasiste, Bernard Kouchner invoqua, au nom des droits de l'homme, le devoir des démocraties d'abattre une dictature sanguinaire. Cette convergence entre les adeptes de la croisade démocratique et les chantres de l'action humanitaire n'est guère surprenante : les uns et les autres s'affranchissent de la souveraineté des Etats au nom des valeurs transcendantes dont l'Occident s'estime seul dépositaire.

Rhétoriquement parlant, l'argumentaire interventionniste était irréprochable : le régime baasiste est une ignoble dictature, seule une action armée peut l'anéantir, c'est un devoir moral que d'agir sans plus tarder. Malheureusement, cette rhétorique close sur elle-même faisait fi de la réalité. Car on ne fait pas le bonheur des autres à leur place en bafouant le droit international. On ne détruit pas un Etat sans ouvrir la voie à des forces centrifuges. On ne bombarde pas au nom de la démocratie sans courir le risque de voir la démocratie identifiée au bombardement. »

DOCUMENT 6**« Origine et vicissitudes du «droit d'ingérence» »**

Depuis la fin de la guerre froide, les possibilités légales d'utiliser des moyens armés semblent s'étendre. Si le principe d'un « droit d'ingérence », voulu par le juriste italien Mario Bettati ou par l'homme politique français Bernard Kouchner, n'est pas reconnu en tant que tel par le droit international¹, l'action humanitaire fait partie des motivations pouvant autoriser le recours à des moyens militaires. En particulier, la nécessité de secourir des populations victimes de leur propre Etat (en raison de ses carences, comme en Somalie en 1993 et en Côte d'Ivoire en 2011, ou de son action violente, comme en Libye en 2011) est explicitement entrée dans l'arsenal juridique de l'instance onusienne. En 1988, l'Assemblée générale de l'ONU avait ouvert la voie pour les organisations non gouvernementales (ONG)². En 2005, l'Assemblée générale a reconnu le « *devoir des Etats de protéger les populations civiles* » ; puis, en 2006, le Conseil de sécurité a renforcé les obligations des gouvernements envers les civils en période de conflit armé, y compris lorsque ce dernier ne revêt pas, de prime abord, une dimension internationale³. Ecartant la reconnaissance d'un devoir général d'ingérence aussi flou que dangereux – le bilan

1. Mario Bettati, *Le Droit d'ingérence. Mutation de l'ordre international*, Odile Jacob, Paris, 1996.

2. Résolution 43/131, « Assistance humanitaire aux victimes des catastrophes naturelles et de situations d'urgence du même ordre », adoptée sans vote par l'Assemblée générale des Nations unies le 8 décembre 1988.

3. Résolution 2006/267, « Protection des civils dans les conflits armés », 28 avril 2006.

pour le moins mitigé des opérations en Bosnie (1992) et en Somalie (1993) incite à la prudence –, les Nations unies tentent ainsi de clarifier les critères encore assez vagues autorisant une action armée.

En apparence simple, logique et justifiée, l'intervention militaire pour la défense des droits fondamentaux comporte en effet des zones d'ombre et suscite toujours la polémique. La Russie, la Chine et l'Inde se sont abstenues lors du vote sur l'intervention en Libye, tandis que l'Allemagne s'y opposait. Les Etats-Unis s'y sont ralliés à contrecœur. La tension est perceptible au sein même de l'Alliance atlantique, dorénavant chargée de piloter les opérations. La précipitation du président français Nicolas Sarkozy lui a d'ailleurs valu des comparaisons peu flatteuses avec M. George W. Bush, notamment dans la presse britannique et américaine. Les représentants de l'Inde à l'ONU ont demandé à « *disposer de plus de temps pour examiner les projets de résolution [autorisant le recours à la force], ce qui permettrait aux pays fournisseurs de contingents de donner leur point de vue en ce qui concerne l'usage de leurs soldats* »⁴.

S'agissant d'opérations armées qui, par définition, peuvent provoquer la mort, les perturbations internationales paraissent inévitables. Recourir à des engins meurtriers, quel que soit le motif invoqué, constitue toujours un échec pour les droits fondamentaux : pour défendre certains civils, on met en danger d'autres civils. C'est pourquoi de nombreux juristes rejettent l'expression de « guerre juste » (passée des écrits de saint Augustin⁵ aux discours de M. Bush) ou celle de « guerre humanitaire ». La Commission internationale ad hoc, mise en place en 2000, lui préfère celle d'« *intervention militaire avec pour objectif la protection humanitaire* »⁶.

Cette formule un peu longue présente l'avantage de ne pas masquer la réalité en confondant deux registres de discours (libertés fondamentales et violence armée) dans un manichéisme commode.

DOCUMENT 7

« L'idée d'ingérence n'a pas triomphé en Syrie, car elle était déjà morte »

Si je ne prône pas pour la Syrie une intervention du type de celle qui se déroule en Libye, si je ne déplore pas qu'on n'entreprenne rien sur un plan militaire contre le régime d'Assad, c'est parce que je n'adhère pas à l'idée – si chère aux néoconservateurs de tout poil – selon laquelle une société serait pareille à une sorte de Meccano, où il suffirait de changer une pièce, ou de revisser un boulon, pour que, par miracle, tout le système se rétablisse.

Pour vous, le devoir d'ingérence est par nature artificialiste ?

Rony Brauman : Oui, c'est cela, de part en part. Il se réfère à une vision mécaniste du social. Les précédents historiques sont pourtant légion qui illustrent l'inanité de

4. Conseil de sécurité, CS/10215, 30 mars 2011.

5. Saint Augustin fait partie, avec Thomas d'Aquin, des penseurs catholiques qui ont théorisé l'idée de « juste cause » qui légitimerait une guerre, alimentant un certain manichéisme.

6. Commission internationale sur l'intervention et la souveraineté des Etats, « La responsabilité de protéger », 2001.

ce constructivisme. Quand les soldats de l'an II, baïonnette en l'air, ont déferlé sur l'Europe pour y exporter les valeurs de la Révolution française, ils ne sont parvenus qu'à y semer la désolation. De même, les armées bushistes ont saccagé l'Irak, en prétendant le libérer d'une dictature effectivement sanguinaire, celle de Saddam Hussein. Vous avez vu le résultat ! Puis-je vous faire un aveu ? Quand j'observe ce qui se passe en Syrie, je suis profondément admiratif du courage exceptionnel des manifestants sortant poitrine nue contre les soudards de Bachar al-Assad. Mais je suis convaincu d'une chose, c'est que faire aujourd'hui la guerre à cette tyrannie serait encore pire que de ne rien faire. Une guerre provoquerait inmanquablement une extrémisation des radicaux et une asphyxie des modérés : c'est d'ailleurs exactement le scénario qui est en train de se dérouler en Libye. [...]

La vérité est que nous ne pouvons pas faire grand-chose, en tout cas militairement. La priorité est de tabler sur les ressources propres des pays arabes, sur leurs sociétés civiles formidables et dynamiques. Le « coup de pouce » extérieur ne peut leur être d'aucune utilité véritable. C'est un fantasme qui renvoie à une vision mécaniste du social.

DOCUMENT 8

« La démocratisation de la Libye est tout sauf certaine ! »

L'intervention en Libye, sous mandat onusien, s'est prévaluée d'une notion canadienne – la « responsabilité de protéger » – traduction juridique du « devoir d'ingérence », que vous avez vivement critiquée. La chute de la tyrannie kadhafiste ne devrait-elle pas vous conduire à nuancer cette condamnation ?

Rony Brauman : J'y réfléchis beaucoup aujourd'hui, mais non, je ne crois pas que cette notion sorte renforcée de la guerre qui se termine. En dépit de l'unanimité triomphaliste des commentaires de ces derniers jours, je reste opposé à un changement de régime imposé par des forces extérieures, ce qui est le vrai nom de la « responsabilité de protéger ». Sur le fond, je n'ai pas varié : mon scepticisme sur la capacité de ce changement de régime d'entraîner une dynamique démocratique durable et profonde est entier. Il faut aux sociétés une dynamique politique interne – et celle-là ne peut pas leur être accordée par une offensive étrangère. Je déplore, aujourd'hui comme hier, qu'on n'ait pas assez médité l'abondance des situations passées qui auraient dû nous prévenir contre cette ivresse transformatrice.

Mais c'est la première fois que le devoir d'ingérence est mis en œuvre dans le cadre de l'ONU...

R.B. : Oui, on a remis en selle le droit d'ingérence, et son postulat constructiviste : les précédents historiques sont pourtant légion, qui illustrent les résultats de ce constructivisme ! Quand les soldats de l'an II, baïonnette en l'air, ont déferlé sur l'Europe pour y exporter les valeurs de la Révolution française, ils n'ont fait qu'y semer la haine nationaliste... Et, en 2003, quand les Anglais et les Américains ont envahi l'Irak et que la France s'est opposée à leur folle expédition, ils avaient la prétention de libérer le peuple irakien d'une dictature sanguinaire, le résultat est le même ! Etes-vous d'ailleurs aussi certain que l'intervention otanienne au Kosovo, pour repousser les Serbes, ait été une réussite ? Nul ne peut, certes, dire pour l'instant ce qui va sortir de la chute du kadhafisme en Libye.

Mais dites-nous quand même ce qui, dans le cas de la Libye comme dans celui d'autres dictatures (Syrie, Yémen, etc.), distingue votre position d'un attentisme pur et simple, voire d'un appui du statu quo ?

R.B. : Je vous le redis : entre le statu quo et la guerre, il y a d'autres possibilités ! Et nous ne sommes ni mandatés ni qualifiés pour être les shérifs du monde.

Mais, à tout prendre, ne vaut-il pas mieux chasser un tyran du pouvoir plutôt que de ne rien faire ? Bref, n'est-il pas parfois préférable de créer un désordre que de laisser perdurer une injustice ?

R.B. : Si votre question consiste à savoir lequel de ces deux maux est le moindre, alors, effectivement, la liberté des peuples me semble toujours préférable à leur servitude. Mais toute la question est justement de savoir comment l'on parvient à ce noble but. L'enjeu n'est pas la victoire militaire prévisible de ces derniers jours. L'enjeu, le seul qui vaille, après que la coalition alliée a « fait le job », ce sera sa capacité à laisser place à un régime décent, et à une société libyenne en état de marche. La présence, notamment en Cyrénaïque, d'une opposition forte à Kadhafi a été un atout maître pour la coalition pendant la phase militaire. Alors que débute la phase politique, nul ne peut dire si cette opposition, dont les composantes poursuivent des buts différents, pourra empêcher la partition de la Libye ou des violences diffuses et durables, comme c'est le cas dans les situations comparables.

C'est encore le risque principal ?

R.B. : Un scénario de conflictualité majeure entre tribus et factions ne peut, à mon sens, être écarté. Le localisme, très fort dans la structuration politique de la Libye, ajouté au caractère hétérogène de l'opposition, peut créer très vite des tiraillements au sein de l'opposition, dont le Conseil national de transition n'est pas l'exclusif représentant. Tout l'indique : le state-building va être difficile en Libye, comme hier en Irak ! Ajoutez-y les intérêts particuliers et divergents des quatre pays leaders de l'intervention, soit la France, la Grande-Bretagne, les Etats-Unis et le Qatar...

On peut toujours traquer des raisons cachées, mais la raison invoquée – la protection des civils libyens – a été déterminante, non ?

R.B. : Cette guerre a été voulue par les chefs d'Etat et de gouvernement français et britannique pour des raisons largement liées à leur situation politique intérieure. Croyez-vous vraiment que la démocratie en Libye soit l'enjeu primordial pour le Qatar ? Et qui nous permet d'affirmer que l'attachement à la démocratie et aux droits de l'homme a été la seule motivation de la France ? Quoi qu'il en soit, seul le résultat – l'établissement ou non d'un régime décent dans ce pays – comptera. Cela, nous allons le voir dans les mois qui viennent.

DOCUMENT 9

« Protestation sociale : la voie indienne »

L'explosion de la corruption en Inde au plus haut sommet de l'Etat et du corps judiciaire est directement liée au mouvement de libéralisation des années 90 sans modernisation parallèle de l'administration.

Que faire alors ? Suivre le consensus de Pékin ? Outre l'arbitraire évident qui conduit à l'arrestation opportune de ceux qu'on veut écarter du pouvoir, les condamnations à mort posent un problème d'efficacité – la corruption redouble en Chine – et d'éthique : la violence précisément. Suivre alors les millions de supporters d'Anna Hazare qui a menacé de jeûne à mort tant que ne sera pas adoptée une législation anticorruption efficace ouverte à des scrutateurs de la société civile ?

Certains jugent antidémocratique le mode d'action sous le prétexte que l'Inde est une démocratie avec Parlement élu, presse libre et justice indépendante. On retrouve la même critique à l'égard des mouvements d'indignés qui se multiplient dans le monde. Mais pour ceux qui souscrivent à la thèse de Fareed Zakaria de la montée des démocraties illibérales, y compris aux Etats-Unis et en Europe, sous le coup d'une concentration croissante des pouvoirs politique, économique et médiatique, la tradition gandhienne est d'une profonde efficacité pour guérir la démocratie de ses dérives churchilliennes. Du succès de la lutte contre le « *soft state* » indien dépend l'avenir du « *soft power* » indien, mais aussi l'attractivité de la démocratie au XXI^e siècle.

La non-violence devrait pouvoir s'appliquer aussi de plus en plus dans les affaires internationales en remplacement du périlleux devoir d'ingérence. On sait qu'elle n'est pas toujours efficace contre les tyrans. Mais les exemples tunisien ou égyptien montrent qu'elle l'est lorsque les Etats démocratiques et l'opinion publique appuient de tout leur poids des mouvements de désobéissance civile.

DOCUMENT 10

« Guerres et paix »

Selon que vous serez puissant ou faible

Les détracteurs du droit d'ingérence, carte de la planète à l'appui, relèvent cependant que le droit d'ingérence vise surtout les régimes faibles sur lesquels il est plus aisé d'intervenir. Le Soudan, la Côte d'Ivoire, la Somalie ont un potentiel de résistance à une intervention moins élevé que la Syrie ou l'Iran. « La responsabilité de protéger revient finalement à donner la possibilité à ceux qui détiennent un pouvoir d'imposer leur loi à ceux qui ne possèdent pas ce pouvoir. Or, je pense que l'on ne peut imposer un ordre international », plaide Rony Brauman. Plus pragmatique, Pierre Servent constate qu'il n'y a pas deux poids et deux mesures « mais 50 poids et 50 mesures. Les inégalités sont structurelles et elles constituent la donne internationale. Faut-il, pour cette raison, ne pas agir ? », s'interroge-t-il. L'inégalité est également de mise dans le retentissement médiatique de certaines situations. L'intervention de l'ONU au Darfour n'a bizarrement été décidée qu'après la diffusion répétée d'images alors que l'exode des populations avait débuté depuis un temps certain. A cet égard, le professeur de droit international Mario Bettati, concepteur avec Bernard Kouchner du « droit d'ingérence humanitaire », a coutume de rappeler : « Le Conseil de sécurité comporte six membres permanents. Le sixième, c'est CNN. Si la chaîne de Ted Turner diffuse des images, le Conseil se réunit. Dans le cas contraire, il somnole... »

L'immobilisme de la gouvernance onusienne

Loin d'être figé, le droit d'ingérence bute aujourd'hui sur un obstacle institutionnel : le fonctionnement de l'ONU. Ses deux principaux organes décisionnaires souf-

frent d'immobilisme. L'assemblée générale qui regroupe les 193 membres ne peut prendre de réelles décisions. Quant au Conseil de sécurité, il devient inopérant dès lors qu'un des cinq membres oppose son veto. Toute velléité d'ingérence doit donc se situer hors de la zone d'influence ou d'intérêt de ces cinq Etats. Nombreuses sont les voix qui s'élèvent pour demander à ce qu'une réforme permette une représentation, au Conseil de sécurité, du monde tel qu'il est aujourd'hui, et non pas tel qu'il était en 1945. Compte tenu de la révolution que ce changement suppose, les plus pragmatiques, à l'image de l'amiral Lanxade, proposent que le droit de veto ne puisse être utilisé dès lors que l'intérêt d'un des cinq membres permanents est directement concerné. Il manque également à l'ONU une sorte de vigie qui tire la sonnette d'alarme de manière incontestée dès lors que des populations sont menacées. D'où la proposition formulée par Charles Zorgbibe, professeur de droit international à Paris I, de confier à une commission indépendante la mission d'alerter l'ONU, lorsque des crimes de guerre ou un génocide sont à même de se produire. « On pourrait alors obtenir des cinq membres qu'ils s'engagent à ne pas user de leur droit de veto, dès lors que ces experts indépendants invoquent un risque de génocide. Au moment de la création de l'ONU, Franklin Roosevelt n'avait pas prévu que les membres permanents du Conseil de sécurité puissent utiliser un droit de veto. »

Une réforme de la gouvernance de l'ONU pourrait d'ailleurs entraîner de nouvelles formes de mise en œuvre du droit d'ingérence.

Le droit d'ingérence économique et écologique ?

La crise financière de 2008 et la demande accrue de régulation pourraient ainsi donner naissance à un droit d'ingérence économique et financier. L'urgence du moment pourrait d'ailleurs être d'ouvrir la voie à une forme d'interventionnisme monétaire puisque l'inflation et la déflation sont des phénomènes mondiaux, alors que la Federal Reserve Bank et la Banque centrale européenne (BCE) ont un champ d'action régional. Pour y pallier, le chef économiste d'AXA, Eric Chaney, propose de confier à la banque des règlements internationaux (BRI), un rôle d'audit sur l'inflation mondiale et ses répercussions sur les différentes Banques centrales. « La Commission européenne pourrait, elle, se voir confier une surveillance de l'endettement des Etats mais aussi des ménages et des entreprises non financières dans la mesure où l'évolution de ces trois indicateurs a un impact sur la croissance », suggère-t-il. Ensuite, dans l'hypothèse où des eurobonds seraient émis, le droit de tirage sur ces nouveaux emprunts pourrait dépendre de ces indicateurs. De fait, le pouvoir change de mains. « La mondialisation impose désormais de passer par des organisations supranationales », constate Jacques Lanxade.

Dans un tout autre domaine, les catastrophes écologiques, de l'Erika à Fukushima, nourrissent le débat sur un nécessaire droit d'ingérence environnemental puisque par nature, l'air, l'eau ou le climat ignorent les frontières politiques. En ce domaine, la voie à suivre pourrait venir des juridictions nationales. Récemment un tribunal canadien a obtenu la condamnation d'une usine américaine, située en territoire américain, parce que la pollution dont elle était responsable avait touché l'espace canadien. Hasard ou coïncidence, fin juillet, le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki Moon, lors d'une réunion consacrée au climat, a évoqué la création d'un corps de « Casques verts », destiné à désamorcer les conflits causés par le changement climatique ou des catastrophes naturelles.

DROIT ET DEVOIR D'INGÉRENCE

Les divisions que les correcteurs trouveront ci-dessous ne constituent pas le plan attendu de tout candidat. Elles proposent une lecture du dossier initial selon des axes dont les formulations et les combinaisons sont multiples et n'exigent nullement, pour être recevables, un plan en trois parties et deux sous-parties. D'autres plans sont évidemment possibles.

PROBLÈME : L'urgence humanitaire peut-elle justifier d'abdiquer le principe international de la souveraineté des Etats ?

I. L'ingérence, un droit et un devoir

A. Une réponse à la détresse de populations persécutées

(Cf. documents : 3, 4)

B. Un interventionnisme légitimé par les droits de l'homme

(Cf. documents : 1, 4)

II. Le droit et le devoir d'ingérence, un pouvoir

A. Des opérations militaires plutôt qu'humanitaires

(Cf. documents : 4, 6, 8)

B. Une idéologie impérialiste plutôt qu'une idée généreuse et pertinente

(Cf. documents : 2, 5, 7)

III. Un dispositif qui appelle une alternative ou qui demande à être réformé

A. Entre attentisme et interventionnisme, les voies de la politique et de la non-violence

(Cf. documents : 8, 9)

B. Dans un monde global, l'exigence d'une réforme et d'un élargissement à la finance et à l'environnement

(Cf. document : 10)

TAGE MAGE

Programme, conseils, bibliographie

Cette épreuve, dont vous trouverez ci-dessous le contenu, est proposée sur une durée de 2 heures.

Attention : il n'est possible de passer le test TAGE-MAGE qu'une seule fois par an.

P R É S É N T A T I O N D U T E S T : P R I N C I P E S E T E X E M P L E S

Ce test de 2 heures a un double objectif :

- évaluer les aptitudes des candidats désirant entreprendre un cursus de formation dans une filière de management,
- établir un classement des uns par rapport aux autres.

Il ne nécessite aucune connaissance particulière dans les disciplines de gestion.

Il se présente sous la forme d'un questionnaire à choix multiple (QCM) de 90 questions réparties en six épreuves de 15 questions d'une durée de 20 minutes chacune, permettant d'obtenir 600 points au maximum.

Des épreuves différenciées permettent de mesurer trois catégories d'aptitudes des candidats :

- aptitudes verbales (compréhension d'un texte écrit et expression) ;
- aptitudes à la résolution de problèmes (calcul : maîtrise de savoirs mathématiques, *conditions minimales* : capacités de raisonnement) ;
- aptitudes au raisonnement logique.

A P T I T U D E S V E R B A L E S

COMPRÉHENSION D'UN TEXTE ÉCRIT

Les textes peuvent porter sur des sujets les plus divers choisis dans les sciences humaines, sociales, exactes.

Pour bien réussir cette épreuve, il faut une bonne pratique de la lecture, de l'explication de texte, de la rigueur et bien respecter le texte.

Exemple : *Le camembert et l'atome*

« Sur les aliments, les irradiations produisent des phénomènes un peu analogues à certains effets de la cuisson. Le choc des photons casse les grosses molécules comme l'ADN, porteur du code génétique, empêchant toute multiplication des cellules et des micro-organismes. Les énergies utilisées sont beaucoup trop faibles pour induire une radioactivité artificielle par modification des noyaux atomiques, comme cela se passe dans les réacteurs nucléaires. Par ailleurs, la source des rayonnements ionisants n'est jamais en contact avec les denrées alimentaires, qui ne peuvent donc pas être contaminées. Cependant, tous les doutes ne semblent pas avoir été encore totalement levés et cette technique conserve un certain nombre d'adversaires. »

QUESTION 1

À quoi peut-on comparer les effets des irradiations sur les aliments ?

- A) à une cuisson
- B) à une stérilisation
- C) à une ionisation
- D) à une lyophilisation
- E) à une congélation

La bonne réponse est « A ».

QUESTION 2

Qu'est-ce qui provoque la segmentation de l'ADN, dans le cadre d'une irradiation ?

- A) les neutrons lents
- B) les électrons
- C) les photons
- D) les ions
- E) les neutrons rapides

La bonne réponse est « C ».

EXPRESSION**QUESTION 1**

Mon voisin avait dû subir une intervention chirurgicale inattendue. Avant de lui rendre visite à l'hôpital, je lui ai téléphoné pour lui demander

- A) qu'est-ce qui lui fera plaisir
- B) qu'est-ce qu'il lui ferait plaisir
- C) qu'est-ce qui lui ferait plaisir
- D) ce qui lui fait plaisir
- E) ce qui lui ferait plaisir

La bonne réponse est « E ».

A P T I T U D E S À LA R É S O L U T I O N D E P R O B L È M E S**CALCUL**

Les champs de connaissances requis sont :

- Les entiers relatifs, les décimaux et nombres réels ;
- Les pourcentages et les proportions ;
- Les puissances et les racines carrées ;
- Les identités remarquables ;
- Les progressions arithmétiques et géométriques ;
- Les équations du 1^{er} et 2nd degré ;
- Les systèmes d'équations ;
- L'analyse combinatoire simple ;
- La moyenne statistique ;
- Les propriétés des triangle, cercle, rectangle et carré ;
- Les propriétés des droites parallèles et perpendiculaires.

Exemple 1

Lors d'une fête foraine, les organisateurs se font livrer un tonneau de vin à 9 heures du matin. À 11 heures, un cinquième du contenu du tonneau a été consommé, soit 40 litres. Le soir, à la fermeture, le tonneau ne contient plus qu'un dixième de son contenu initial. Quelle est la quantité de vin dans le tonneau à la fin de la fête foraine ?

- A) 80 litres B) 35 litres C) 30 litres D) 25 litres E) 20 litres

La solution repose sur une manipulation de proportion.

Soit $1/5 = 40$ litres $\Rightarrow 1/10$, qui est la valeur recherchée, vaut la moitié.

La bonne réponse est donc « E ».

Exemple 2

Deux entiers naturels positifs m et p sont tels que leur somme et leur produit vérifient :

$$(1) m \times p = 35 \qquad (2) m + p = 12$$

Quelle est la valeur de $m^2 + p^2$

- A) 64 B) 81 C) 77 D) 74 E) 88

Une lecture attentive de l'énoncé fait apparaître que la solution peut être trouvée rapidement si l'on se souvient que $m^2 + p^2$ est un élément de l'identité remarquable suivante : $(m + p)^2 = m^2 + p^2 + 2mp$

Or l'énoncé nous donne à la fois $m \times p$ et $m + p$ en conséquence l'identité remarquable devient :

$$144 = m^2 + p^2 + 70$$

$$144 - 70 = m^2 + p^2$$

$$\text{Donc } m^2 + p^2 = 74$$

La bonne réponse est donc « D ».

CONDITIONS MINIMALES**Énoncé 1**

Le prix d'un véhicule automobile a baissé régulièrement du mois de février au mois de septembre à raison de 5 % par mois. De quelle somme le prix de cette automobile a-t-il baissé du mois de mars au mois de juillet ?

- (1) Connaître le prix de l'automobile à un moment quelconque, entre février et septembre ;
 (2) Calculer le prix au mois de mars et au mois de juillet, afin de soustraire le deuxième au premier :
- A) Si l'information (1) permet à elle seule de répondre à la question, et si l'information (2) à elle seule ne permet pas de répondre à la question,
 B) Si l'information (2) permet à elle seule de répondre à la question, et si l'information (1) à elle seule ne permet pas de répondre à la question,
 C) Si les deux informations ensemble permettent de répondre à la question, et aucune séparément ne le peut,
 D) Si chaque information permet séparément de répondre à la question,
 E) Si les deux informations ensemble ne permettent pas de répondre à la question.

La question porte sur la baisse du prix d'une automobile.

Information initiale : on ne dispose que du fait que son prix a baissé à raison de 5 % par mois entre février et septembre. Pour calculer le montant de la baisse, il faut (1) et (2).

Les deux informations supplémentaires permettent séparément de trouver la solution.

Aptitudes au raisonnement logique

RAISONNEMENT/ARGUMENTAIRE

Énoncé 1

La recherche de la vie extraterrestre est devenue une quête permanente depuis quelques années chez beaucoup d'astronomes. Les espoirs les plus immédiats se tournent vers la planète Mars. Certes, on n'est pas assuré qu'il y ait actuellement de la vie sur cette planète mais que probablement il y en a eu, car les scientifiques pensent que durant les deux premiers milliards d'années de la vie de Mars, ses conditions étaient proches de celles de la Terre.

Question : Parmi ces cinq argumentations, quelle est celle qui est utilisée dans ce propos pour asseoir l'hypothèse d'une ancienne vie sur Mars ?

- A) Sophie et Albertine sont deux bonnes élèves du même âge. Sophie est en seconde, donc Albertine doit être en seconde.
- B) Les enfants bons élèves se couchent tôt. Le fils de ma voisine regarde la télévision le soir. C'est un bon élève.
- C) Les personnes âgées ont des performances intellectuelles inférieures à celles des jeunes. Malgré tout, certaines conservent un haut niveau d'activité.
- D) L'air est aux mammifères ce que l'eau est aux poissons.
- E) Sur la route, Paul est doublé par Jacques et Jacques est doublé par Benjamin.

Son traitement nécessite autant une analyse de l'énoncé que de chacune des réponses proposées.

Une reformulation de l'énoncé permet de dire que « la Terre et Mars sont comparables à leur début. La Terre accueille la vie. Mars a dû accueillir la vie à ses débuts ». Il s'agit d'un raisonnement de type syllogistique.

Un syllogisme comprend trois propositions :

- la majeure (la Terre et Mars sont comparables) ;
- la mineure (la Terre accueille la vie) ;
- la conclusion qui est déduite de la majeure par l'intermédiaire de la mineure (Mars a dû accueillir la vie à ses débuts).

La réponse, qui est un raisonnement syllogistique, est la réponse « A ».

LOGIQUE

Exemple 1

		OUI		
		NHK		
ZDT	UEA	?	RGW	SHC
		LXO		
		KYQ		

Les réponses proposées sont :

- A) VFB B) MHO C) MFM D) ZIK E) MLM

Dans la liste verticale des lettres, en commençant par le bas, 1^{re} lettre, la logique suivante apparaît : **K, L, ?, N, O** on en déduit que « ? » doit être « **M** ».

Toujours dans la liste verticale, on prend la 3^e lettre en commençant cette fois-ci par le haut **I, K, ?, O, Q**. On constate un écart d'une lettre à chaque fois. On en déduit donc que « ? » est un « **M** ». Il nous reste ainsi deux réponses possibles « **C** » et « **E** ».

Prenons la liste horizontale, au niveau des lettres du milieu, la suite suivante apparaît nettement, soit D, E, ?, G, H, la lettre manquante sera donc « F ».

Exemple 2

GNH				
OAP				
JCK				
UFV				
?	OLK	WTS	ZED	IXW

Les réponses proposées sont :

A) IBH B) NDP C) IKJ D) UBA E) QOR

Prenons la série verticale de lettres, nous constatons que les 1^{res} et 3^{es} lettres de chaque série se suivent, soit **G** et **H** ; **O** et **P** ; **J** et **K** ; **U** et **V**. Nous pouvons donc enlever les réponses « **A** », « **B** » et « **D** ».

Sur la série horizontale, nous constatons que l'ordre alphabétique des 2^e et 3^e lettres est inversé, soit dans **OLK** nous avons **L** et **K** au lieu de **K L**, dans **WTS** nous avons **T** et **S** au lieu de **ST**, dans **ZED** nous avons **E** et **D** au lieu de **DE**, dans **IXW** nous avons **X** et **W** au lieu de **WX**.

Nous ne retrouvons la logique que dans la série **IKJ** où nous avons **K** et **J** au lieu de **J** et **K**.

Cette présentation n'est qu'un aperçu des épreuves constitutives du test TAGE-MAGE. Vous pouvez compléter votre entraînement par le biais des annales, disponibles à la FNEGE, par correspondance : 2, avenue Hoche – 75008 Paris, ou les commander en ligne via le site www.tagemage.com

ANGLAIS

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi des cours d'anglais durant sa scolarité – collège, lycée et formation de type Bac +2/3/4.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Pour l'épreuve écrite d'anglais : elle consiste en un test (QCM) comprenant grammaire, structures, usages et compréhension d'un texte écrit.

CONSEILS DE PRÉPARATION

Sont évaluées les capacités linguistiques fondamentales : il faut donc maîtriser les règles de grammaire courante, savoir choisir le mot juste sur proposition de plusieurs synonymes, avoir assimilé les tournures idiomatiques classiques, et avoir acquis de bons réflexes.

Pour cela, il faut s'entraîner à chercher la règle de grammaire ou la tournure idiomatique visée. N'hésitez pas à établir une liste des règles de grammaire et du vocabulaire qui vous font défaut.

Il faut raisonner très vite, donc faites appel à la logique chaque fois que cela est possible et méfiez-vous des tournures très proches du français.

Seront évaluées l'aptitude à l'expression et la capacité de structuration du message. En ce qui concerne la compréhension écrite, c'est la capacité à appréhender un message écrit qui sera évaluée ; il faut donc savoir discerner les difficultés, faire appel au raisonnement tout en respectant les critères grammaticaux et lexicaux.

En résumé, l'essentiel est de travailler le vocabulaire de base nécessaire à l'expression, le mécanisme de la formation des mots, les faux amis, les verbes à particule adverbiale et à préposition, les règles de grammaire de base.

Lisez aussi de bons quotidiens ou hebdomadaires (*The Economist*, *The Independent*, *The International Herald Tribune*, etc.).

BIBLIOGRAPHIE

- J. Brossard et S. Chevalier, *Grammaire alphabétique de l'anglais*, éd. Bordas.
- J. M. Thomson, *Vocabulaire anglais*, éd. Dunod.
- Alain Le Ho, *QCM d'anglais*, éd. Ellipse.
- *Longman Dictionary of Contemporary English*.

ANGLAIS

DURÉE : 1 HEURE 30.

CONSIGNES

1. You have 1h30 to complete this exam.

2. This exam is divided into 4 sections:

Section 1	Grammar exercises	20 questions	(15 minutes)
Section 2	Find the error	15 questions	(20 minutes)
Section 3	Vocabulary exercises	25 questions	(15 minutes)
Section 4	Reading comprehension	20 questions	(40 minutes)
	Total	80 questions	

3. Please use your answer sheet to record your answers. If you think you have made a mistake on the first line of your answer sheet, there is a second line provided and it is this answer which will be taken into account.

4. Each section has its own instructions.

There is only one right answer to each question

Each correct answer receives: 3 points

Each incorrect answer receives: -1 point

Each unanswered question receives: 0 point

5. At the end of the exam, you will give the supervisor your test paper and your answer sheet.

S U J E T

SECTION 1 – GRAMMAR EXERCISES : **Choose the correct answer.**

Questions 1 to 20

1) To be successful, website designers try to combine attractive layout ____ intuitive operation.

- a) to
- b) with
- c) on
- d) for

- 2) The official election results _____ by the opposition but it changed nothing.
- a) were challenged
 - b) challenges
 - c) challenging
 - d) can be challenged
- 3) After several days of intense negotiations, the two companies decided not to pursue _____ proposed collaboration.
- a) our
 - b) its
 - c) it's
 - d) their
- 4) He insisted on quality; quantity, size and color _____ less important.
- a) were
 - b) was
 - c) am
 - d) to be
- 5) My grandfather was a _____ married man for over seventy years before he died.
- a) happy
 - b) happily
 - c) happiness
 - d) happy to be
- 6) The pilot's remarkable instincts saved the _____ of the passengers but he said, "We were just lucky."
- a) living
 - b) lifes
 - c) live
 - d) lives
- 7) My cousin, _____ travelled around the world, kept a blog of her adventures and during her 6-month trip, posted comments every week.
- a) which
 - b) who
 - c) she
 - d) that
- 8) One of Einstein's theories _____ space and time is known as the Theory of Relativity.
- a) linking
 - b) are linking
 - c) to link
 - d) linked

9) I asked for more coffee but James said he didn't have _____ more.

- a) a little
- b) some
- c) any
- d) his

10) Many people claim that the newspaper is dead; _____, I believe that it will adapt and survive.

- a) however
- b) whoever
- c) whatever
- d) moreover

11) Because of the energy crisis, the electric company is encouraging _____ customers to install photovoltaic cells.

- a) ours
- b) its
- c) theirs
- d) some of

12) He can _____ fly _____ the train, the cost is approximately the same.

- a) or...or
- b) either...or
- c) both...or
- d) both ... and

13) If you were really clever, you _____ prepare a plan B, in case your first plan fails.

- a) will
- b) should
- c) have to
- d) would

14) I _____ have fond memories of my childhood summers at the beach.

- a) once
- b) still
- c) yet
- d) but

15) _____ the heavy objects first, they ensured that the lorry would remain stable on the road.

- a) On loading
- b) The load of
- c) Load
- d) Loading

16) Last year, Florida's orange juice industry _____ severely threatened by an agricultural disease.

- a) was
- b) has been
- c) could be
- d) had been

17) It seems that getting a university degree is considerably _____ now than it was 50 years ago.

- a) more easier
- b) more easy
- c) easily
- d) easier

18) Unemployment figures have improved steadily over the past ten years but economists continue _____ by this problem.

- a) to trouble
- b) to be troubling
- c) to be troubled
- d) troubled

19) _____ he worked for long hours on his maths assignment, he could not find the correct solution.

- a) Since
- b) Although
- c) If
- d) In spite of

20) Whenever I travel to Paris I _____ my own food to eat.

- a) am bringing
- b) have brought
- c) brought
- d) bring

SECTION 2 – FIND THE ERROR: A, B, C, OR D.**Questions 21 to 35**

- 21) With its 14 neck bones, / twice as much as humans have, /
 (a) (b)
 an owl can rotate its head 270 / degrees. But it cannot move its eyes.
 (c) (d)
- 22) We can ask us if, in this fast-changing world, / the technology we have for getting
 (a) (b)
 information / will also help us to understand / what is important and what is not.
 (c) (d)
- 23) Galileo, largely considered responsible / for the birth of modern science, /
 (a) (b)
 was a physicist and a mathematician, / astronomer and philosopher.
 (c) (d)
- 24) The president promised to restore / the policies that his predecessor had abandoned. /
 (a) (b)
 He said it was something that / could not be doing overnight.
 (c) (d)
- 25) She was a celebrity, known for her exploits for the tennis court. / Now she was
 (a) (b)
 entering / into a new world, / politics, and she wasn't sure if it was the right decision.
 (c) (d)
- 26) The story starts good; a successful young / lawyer full of enthusiasm and
 (a) (b)
 hope begins / a promising political career. At the end, / a series of unfortunate
 events leads to his downfall.
 (c) (d)
- 27) We decided to travel the country by bus. / Not only would this cost less and /
 (a) (b)
 it would allow us to understand and / appreciate the culture more completely.
 (c) (d)
- 28) The space shuttle launch has been / postponed due to the discovery of cracks
 (a) (b)
 in the / fuel tank insulation what could lead to / more serious problems if not remedied.
 (c) (d)
- 29) The divorce proceedings of Tony Parker / and Eva Longoria created quite a buzz /
 (a) (b)
 in the USA. On the other hand, / the France seemed somewhat less excited about it.
 (c) (d)

- 30) The distinctive thundering roar of the / motorcycle engine was unmistakable.
(a) (b)
It should / have only been a Harley Davidson. / No other motorcycle makes that sound.
(c) (d)
- 31) The board of directors meets every / three months to make majors strategic
(a) (b)
decisions. / Next month they will decide / whether or not to elect a new president.
(c) (d)
- 32) Great rivalries are usual characterised / by an intense sense of competition and /
(a) (b)
often involve conquest, either literal or metaphorical / of an area common to both
opponents.
(c) (d)
- 33) While it's clear that more Americans / are now in the category of "obese", /
(a) (b)
it is less clear that the government should / intervene to counteract to this.
(c) (d)
- 34) Most different nations have / their own cultural icons which reflect specific values of /
(a) (b)
people in that culture. That global companies / realize this and use it in their marketing.
(c) (d)
- 35) Twitter is one of the latest internet communication tools. / It is an efficient way to /
(a) (b)
generate interested for people who want attention, / such as movie stars and pro
athletes.
(c) (d)

SECTION 3 – VOCABULARY 1**Questions 36 to 45**

Choose the word/words which has/have the closest meaning to the word/ words underlined.

36) He amassed a great fortune in only seven years.

- a) lost
- b) spent
- c) accumulated
- d) dreamed about

37) Those who have property will not be affected by the new regulations.

- a) poverty
- b) clean
- c) land
- d) problems

38) His technical level was in doubt so we did not choose him.

- a) ability
- b) powerful
- c) interest
- d) response

39) After careful consideration, I will apply for the position.

- a) stop
- b) study
- c) think about
- d) ask for

40) His car was purchased under curious conditions.

- a) washed
- b) destroyed
- c) bought
- d) discovered

41) It is not certain that he will get a bonus, considering the his performance this year.

- a) extra money
- b) promotion
- c) reprimand
- d) surprise

42) I enjoy walking in the forest to unwind.

- a) see things
- b) calm down
- c) be happy
- d) stop fighting

43) Agents were scattered all over the country.

- a) received
- b) talking
- c) understood
- d) spread

44) It was an unlikely situation, the CEO listening to the worker.

- a) improbable
- b) incorrect
- c) failure
- d) considered

45) He was given a fine for his behaviour.

- a) compliment
- b) reward
- c) penalty
- d) gift

VOCABULARY 2

Choose the word which has a similar meaning to the word in bold type.

46) **put through**

- a) stop
- b) guide
- c) defeat
- d) connect

47) **recovery**

- a) improvement
- b) find
- c) realise
- d) wrap

48) **prolong**

- a) prevent
- b) relax
- c) enable
- d) extend

49) **train**

- a) educate
- b) track
- c) travel
- d) get

50) **lean**

- a) drip
- b) soft
- c) thin
- d) high

51) **input**

- a) contribution
- b) cancellation
- c) calculation
- d) extension

52) **deny**

- a) refuse
- b) steal
- c) help
- d) envision

- 53) **issue**
 a) throw out b) facilitate c) hand out d) continue
- 54) **figure out**
 a) teach b) understand c) advise d) expose
- 55) **frame**
 a) border b) box c) form d) bowl
- 56) **fancy**
 a) package b) like c) imaginary d) repair
- 57) **lag**
 a) pile b) jet c) missing d) delay
- 58) **sample**
 a) require b) try c) observe d) complain
- 59) **undertake**
 a) expel b) descend c) carry out d) exaggerate
- 60) **scale**
 a) mess b) weight c) way d) size

SECTION 4 – READING COMPREHENSION

TEXT 1

LEED Certification Boosts Cost of Going Green

It isn't easy being green. At least, not certifiably. Just ask Connie Engel, a partner at Childress Klein, which manages and leases most of Atlanta Galleria, an 86-acre office park in Cobb County with six high-rise buildings.

The firm is not seeking certification through the U.S. Green Building Council to prove the buildings are LEED – the acronym for Leadership in Energy and Environmental Design. “We don’t want to pay the cost,” Engel said, or pass it on to tenants during this economic climate. But, she said, that doesn’t mean they don’t believe in conservation. “We’ve been doing it for years: recycling, water conservation, all kinds of things generally considered green,” Engel said.

While proponents of LEED certification say it pays off in the long run in operating efficiencies, Engel voices a concern echoed by others in Atlanta’s real estate community who’ve balked at the hefty price tag of applying – up to \$27,500 per building. “Just to submit the paperwork is \$14,000,” Engel said of one project she is working on. “That doesn’t seem right to us. We have to put any extra dollars that we have toward keeping or getting tenants.”

Ashley Katz, communications manager at the Washington-based U.S. Green Building Council, said she has heard the concerns. “Cost is always something people bring up.”

LEED certification, which is about 10 years old, is still evolving, she said. She believes professional fees will continue to come down – but, regardless, the cost pays off. Building owners typically spend 1 to 2 percent more for a new building to meet LEED standards, but will get a 20 percent higher return on investment over the life of a building, she said.

Jack Rector, a LEED-certified engineer at Colliers International in Atlanta, said the payoff is that green buildings are cheaper to operate over time. “LEED saves you about 35 percent in water costs and 15 percent in power costs. The break-even point is three to five years, so it does mount up very quickly,” Rector said.

Steve Martin, managing principal with SDM Partners, agreed, saying the certification is like “having a Polo logo on your shirt.” It’s an automatic selling tool when dealing with some government agencies and corporations that require LEED certification for their real estate deals.

But many real estate professionals told The Atlanta Journal-Constitution that instead of paying the certification fees, they make green improvements to buildings, then let their tenants know. Robert Patterson, who has been heading up the renovations at 200 Peachtree, the former Macy’s building downtown, decided not to seek certification. “We are confident we would receive LEED certification based on the fact that we are a historical renovation, near transit, properly handled our demolition materials, chose substantial local content and installed new resource efficient systems,” he said. “However, LEED certification is expensive and the payments go to consultants and auditors as opposed to investments that save energy. We are now focused on how we operate the building to recycle materials, recycle oil into bio-diesel, and are even looking for how we can compost food waste.”

Since 2000, more than 36,000 projects have been registered as LEED-certified, Katz said, and 12,000 projects were registered this year, the highest annual rate so far.

Chris Brown, senior vice president for Georgia operations with Duke Realty, said his firm is “absolutely pursuing LEED certification. Any building we build going forward will have some level of certification.”

The cost to apply for certification on a \$10 million project becomes “immaterial,” he added.

Still, not all real estate firms believe certification is necessary to get the benefits of “being green.” Walter Brown, senior vice president of development and sustainability for Green Street Properties, said not all projects can be made green easily, so his company is developing their own certificate called “JT Green” . He called it a more feasible way to address the green issue.

And Engel has a “Galleria Green” checklist with how those buildings meet green standards. Many of them are “Energy Star” compliant – a designation that also is paperwork intensive but doesn’t require a high application fee, she said. For now, that’s good enough for her.

So far, she said, she’s not aware of any tenants that have walked away from her buildings because they weren’t LEED-certified.

by Rachel Tobin, November 24, 2010, *The Atlanta Journal-Constitution*

TEXT 1: QUESTIONS

Questions 61 to 70

61) LEED refers to:

- a) A building standard
- b) A city in England
- c) A recycling company
- d) An architectural school

62) Buildings which obtain the certification discussed in the article:

- a) are cheaper to build
- b) are more beautiful than most
- c) qualify for federal tax reductions
- d) are less expensive to operate

63) The main players in this article:

- a) sell or rent office space
- b) construct buildings
- c) evaluate energy efficiency in buildings
- d) all of the above

64) In the article, Connie Engel:

- a) doesn't believe in conservation
- b) is a proponent of LEED
- c) thinks that administration costs are excessive
- d) thinks professional fees will come down

65) According to the article, certified buildings cost how much more than other buildings?

- a) more than 15%
- b) twice as much
- c) slightly more
- d) the same

66) Which of the following is not cited as a reason for energy conservation certification?

- a) cost of water will be less
- b) electricity consumption will be reduced
- c) monthly rent for occupants will be lower
- d) investment return for owners will be higher

67) When Jack Rector refers to the break even point, he probably means:

- a) when the water systems will start to break down
- b) the point at which extra building costs equal energy savings
- c) when new technology will not cost very much
- d) the time it takes to complete the paperwork for certification

68) Which of the people below does not think LEED certification for a building is really useful:

- a) Steve Martin
- b) Ashley Katz
- c) Jack Rector
- d) Robert Patterson

69) Which of the following mentioned is not a real estate firm (selling or renting office space)?

- a) Green Street Properties
- b) Duke Reality
- c) U S Green Building Council
- d) Childress Klein

70) In the article, the word tenant refers to:

- a) people who invest in the buildings
- b) people who work in the buildings
- c) people who design the buildings
- d) people who maintain the buildings

TEXT 2

All About Travis Kiefer

If you want to feel lazy, spend about ten minutes with Travis Kiefer. He'll start out by telling you how he spent every waking moment of his teenage years in low-income South Dakota, studying and scheming over how he could be the first one in his family to go to college, and the first kid in his high school's history to go to an elite university. His dream school: Stanford.

As a kid from a low-income family, he knew the biggest way to change his family's economic reality was a Silicon Valley start-up.

Ok, so he's an impressive kid.

But that sounds like a lot of Silicon Valley rags-to-riches stories, right?

Then, he'll tell you about how he spent much of his first year at Stanford building a non-profit called Gumball Capital. It aims to spread entrepreneurship and philanthropy to college kids by challenging them to take \$27, 27 gumballs and one week, and turn it into a project that raises money. Schemes range from midnight Pizza sales to tiny carnival games substituting the gumballs for regular balls.

Last year 12 schools had 47 teams competing and raised just under \$2,000, which was donated to micro-lending organizations like Kiva with the goal of eradicating hunger in the world.

Ok, so he's spending what should be his most selfish years trying to help others. He's just young and idealistic.

Then, he'll tell you that he took a year off at Stanford to run the organization full-time, taking no salary, sleeping on his friend's dorm floor and borrowing other student's guest-meal passes to eat.

Wait. This kid killed himself to get into Stanford, find a way to afford it...and then he just took a year off for this cause?

Ok, that's a little impressive.

He wants to expand Gumball Capital to fifty schools this year all over the world. Next week, one in India has organized 100 teams of three-to-five students to raise money for the poor. Well, that's ambitious... But the organization needs money for the materials, shipping and the administrative stuff entailed with organizing all of these teams. So he's trying to raise \$125,000 this year that will fund the program for a while, given the \$27 given to each team is always paid back out of the proceeds. He's already raised \$75,000 and has pulled in some well-known Valley people like venture capitalist David Hornik as advisors and mentors.

Wow. This kid is actually building a pretty remarkable little company... How'd he raise all that money? By pledging to run a marathon on every continent. He's done one in Ireland, Argentina, San Francisco, Zimbabwe, Australia and Japan. In a few days, he's headed to Antarctica. He's been jogging for three hours at a time in the cafeteria meat locker at Stanford to train. Oh, and he just started running last March. "My biggest fear was getting injured before this marathon, because I didn't have a contingency plan. So now I can relax a little," he says, "I mean, even if I get injured during it, I can at least walk the rest of it."

I just look at him. "Yeah, I'm a little crazy," he says with his toothy grin.

So, I've met a lot of impressive people in fifteen years in the Valley, but talking to this kid for an hour yesterday was something else. He is everything the best entrepreneurs are: He's smart. Hardworking. Has insanely huge visions and goals that only get more outsized the more he achieves. He's a tenacious networker and pitchman— by the time he left my office, I'd committed to writing this and doing a follow-up video once he gets back and, of course, donate to the cause myself. I even sent him home with a few Diet Cokes since he was planning to stay up all night building a website. And yes, he's a little bit crazy. This won't be last we've heard of Travis Kiefer.

Adapted from *Tech Crunch* by Sara Lacy

TEXT 2: QUESTIONS

Questions 71 to 80

71) Travis Kiefer is:

- a) a college student.
- b) the president of a Silicon Valley computer company
- c) a teacher at Stanford
- d) a manager at Kiva

72) Why does the author say, "If you want to feel lazy..."?

- a) most people don't work very much
- b) he wants the reader to work more
- c) he wants to compare Travis Kiefer to most people
- d) he doesn't like to work too much

- 73) According to the article Travis Kiefer wants to collect how much money this year?
- a) a hundred and twenty five thousand dollars
 - b) twenty five thousand dollars
 - c) seventy five thousand dollars.
 - d) two thousand dollars
- 74) In paragraph four, what does “he killed himself” probably mean?
- a) he committed suicide
 - b) he engaged in some illegal activities
 - c) he was very aggressive
 - d) he made a lot of sacrifices
- 75) What has Travis Kiefer not done to raise money?
- a) run long distance races all over the world
 - b) created the Gumball Capital Association
 - c) promoted Diet Coke
 - d) organised small groups of people in India
- 76) In the third paragraph the expression “rags-to-riches stories” refers to:
- a) stories that are probably not true
 - b) people who’ve succeeded
 - c) people who used to sell old clothes
 - d) people who don’t care about money
- 77) Why has Travis Kiefer stopped his studies?
- a) to see the world
 - b) to run a marathon
 - c) to run a company
 - d) to run away from home
- 78) For his next marathon, Travis Kiefer is:
- a) running in cold conditions
 - b) practicing philanthropy
 - c) training with a professional advisor
 - d) raising \$25 000
- 79) Of the following, which is not a reason why the author wrote this article?
- a) because she believes Travis Kiefer is a remarkable person
 - b) because Travis Kiefer is a good salesman
 - c) To help Travis Kiefer raise money for a good cause
 - d) To help Travis Kiefer with mentors and advisors
- 80) According to the article, Travis Kiefer:
- a) should be more selfish
 - b) is not getting paid for his work this year
 - c) is a fairly typical college student
 - d) will one day be rich

CORRIGÉ

La question 35 ne sera pas notée.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	a	d	a	b	d	b	a	c	a
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
b	b	d	b	d	a	d	c	b	d
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
b	a	c	d	a	a	b	c	d	b
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
b	a	d	c	c	c	c	a	d	c
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
a	b	d	a	c	d	a	d	a	c
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
a	a	c	b	a	b	d	b	c	d
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
a	d	d	c	c	c	b	d	c	b
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
a	c	a	d	c	b	c	a	d	b

ALLEMAND

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

UNTERNEHMEN UND SOZIALES ENGAGEMENT

Travail à faire

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Adidas plant Billigturnschuhe für Entwicklungsländer“.

Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.

Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/- 10%) umfassen.

Keine Paraphrase!

10 Punkte

2. Lesen Sie aufmerksam den Text « Ferrero chouchoute les enfants défavorisés ».

Fassen Sie den Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.

Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/- 10%) umfassen.

Keine Übersetzung, keine Paraphrase!

10 Punkte

3. Schreiben Sie einen Aufsatz in deutscher Sprache über das Thema: „Was motiviert immer mehr Firmen, sich sozial zu engagieren? Was halten Sie von diesem Trend?“

Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen!

20 Punkte

TEXT 1

Adidas plant Billigturmschuhe für Entwicklungsländer**Ein Turnschuh für einen Euro!**

Wenn es nach dem Sportartikelhersteller Adidas geht, soll das demnächst möglich sein. Der Billigschuh wird aber nicht in unseren Läden zu finden sein, sondern in Entwicklungsländern, wo sich viele Menschen überhaupt keine Schuhe leisten können. Viel verdienen kann Adidas mit einem solchen Schuh nicht. Warum will die Firma trotzdem den Billigschuh auf den Markt bringen?

Verschenken statt verkaufen?

Es gibt inzwischen einige Firmen, die Produkte so billig verkaufen, dass man eher von „verschenken“ sprechen muss. Danone, zum Beispiel, stellt in vielen Ländern einen Joghurt in die Supermarktregale, der so günstig ist, dass ihn sich sogar sehr arme Familien leisten können und deren Kinder dadurch genug Nährstoffe bekommen. Andere Firmen haben davon gesprochen, dass sie in nächster Zeit ähnliche Aktionen machen wollen: zum Beispiel günstige Moskitonetze für Menschen, die in Gebieten leben, wo es viele der Stechfliegen gibt. Auch Vitaminpulver soll so billig angeboten werden, dass es sich arme Menschen leisten können.

Die Idee

Im Jahre 2006 bekam Muhammad Yunus aus Bangladesch den Friedensnobelpreis. Und jetzt hatte er wieder eine gute Idee : Niemand muss mehr barfuss laufen! Er hat sich mit den Chefs vom deutschen Sportartikelhersteller Adidas getroffen und sie haben sich gemeinsam den „Ein-Euro-Turnschuh“ ausgedacht. Ob der Schuh dann irgendwann genau einen Euro kosten wird, ist jedoch mehr als fraglich.

Warum gerade Schuhe?

Yunus will arme Menschen nicht mit Turnschuhen ausstatten, damit sie schneller und besser laufen können. Es geht darum, dass diese Menschen nicht genug Geld haben, um sich Schuhe kaufen zu können. Es gibt aber viele Krankheiten, die durch Würmer¹ verbreitet werden und die man sich durch barfuss Laufen holen kann. Die Schuhe sollen also auch die Gesundheit der Menschen verbessern.

Einfach gute Menschen?

Schuhe für jeden – das ist eine tolle Idee. Und wenn Firmen mithelfen, diese Idee Wirklichkeit werden zu lassen, umso besser. Wenn Adidas den Schuh für einen Euro verkauft, werden sie damit keinen Gewinn machen. Denn schon das Material kostet ja etwas und die Arbeiter, die die Schuhe nähen und kleben, müssen ja auch bezahlt werden. Trotzdem wird die Firma sicherlich mit dem Ein-Euro-Turnschuh Geld verdienen? Wie? Vielleicht haben die Menschen, die jetzt den Schuh ganz billig bekommen, später mal Geld und kaufen sich dann auch den Schuh mit den

1. der Wurm : le ver

drei Streifen, weil sie sich daran erinnern. Ausserdem werden viele Menschen von der „Ein-Euro-Turnschuh-Aktion“ in der Zeitung lesen oder im Radio davon hören. Dadurch werden die Firmen natürlich noch bekannter und unter Umständen kaufen noch mehr Menschen ihre Produkte. Vielen Käufern ist es wichtig, dass sie die Firma gut finden, von der sie ein Produkt haben wollen. Wenn Adidas etwas für arme Menschen tut, werden das viele Käufer gut finden und deshalb zukünftig mehr von der Sportmarke mit den drei Streifen kaufen. Und Adidas freut sich.

Das Projekt könnte also klappen. Was natürlich nicht passieren darf, ist, dass lokale Schuhhersteller, die in diesen Ländern schon jetzt Schuhe produzieren, pleite gehen, weil der Adidas-Turnschuh so viel billiger ist.

Tina Gentner, *BR-online/Vocable*, 24.12.2009 – 06.10.2010

TEXT 2

Ferrero chouchoute les enfants défavorisés

Allié au Secours populaire, le roi du bonbon chocolaté offre des vacances à un millier de jeunes entre 8 et 12 ans. Une opération d'image qui vise aussi à concrétiser son engagement citoyen.

Cet été, Le Temple-sur-Lot, un petit village du Lot-et-Garonne d'à peine mille âmes, retrouve une nouvelle jeunesse. Sur la base de loisirs toute proche, des enfants de 8 à 12 ans, issus de familles démunies, ont été conviés par Ferrero France (Nutella, Kinder, Tic Tac...) à passer une semaine au vert, tous frais payés. L'opération s'étend sur un mois et demi, du 4 juillet au 21 août, et profite à un millier de jeunes.

Canoë, voile, aviron, natation, tennis, basket, VTT, football... Les petits vacanciers pratiquent chaque matin leur activité favorite. L'après-midi, ils s'essaient à une autre discipline ou participent à des sorties culturelles. Et, chaque semaine, un athlète dont Ferrero est le sponsor vient leur enseigner pendant une journée les rudiments de son sport : le tennis avec Jo-Wilfried Tsonga ou le basket avec Tony Parker. Au total, Ferrero a mis sur la table 1,5 million d'euros pour financer le transport des enfants, la location des lieux pendant six semaines et le salaire du personnel d'encadrement.

Partenariat à long terme

Inédite par son ampleur, cette campagne s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre le Secours populaire et le roi de la confiserie, dont la filiale française a réalisé l'an dernier 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. « Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus se contenter de faire de la communication directe dans les médias, analyse Philippe Jaegy, vice-président du cabinet de conseil en stratégie Solving Efeso. Elles doivent trouver des moyens plus sophistiqués pour faire connaître leurs valeurs, *via* des partenariats par exemple. Dans le cas présent, la démarche est cohérente et renforce l'image de marque de Ferrero. » Un simple coup de com, donc ? Pas seulement.

Depuis 2002, avec l'irruption de nombreux problèmes d'obésité chez l'enfant, Ferrero a pris conscience de la mission citoyenne qui lui incombait, au-delà de ses obligations d'industriel et d'employeur. Ce partenariat avec le Secours populaire en est l'illustration. « Jusque-là, nous menions des actions ponctuelles avec cette association, confirme Christophe Bordin, responsable des relations extérieures de Ferrero France.

Avec le « village Kinder », nous nous sommes engagés pour trois ans afin d'œuvrer plus « durablement et efficacement en faveur de l'enfance. » Pour preuve, le personnel de l'entreprise a lui aussi été mobilisé. Chaque semaine, entre cinq et dix salariés accueillent les enfants dans les points de rendez-vous, gares et stations de bus, aux côtés des bénévoles. Plus largement, les 1200 employés de la filiale française sont incités à donner de leur temps au Secours populaire : s'ils lui consacrent un jour de RTT, l'entreprise leur en offre deux autres.

Appel aux dons

Enfin, la marque Kinder a mis à la disposition de l'association sa force de frappe marketing : elle a financé début juin une campagne télévisée pour rappeler, aux heures de grande écoute, qu'un enfant sur trois ne part pas en vacances. Et des appels aux dons ont été glissés dans 20 millions de paquets de Kinder Surprise, Kinder Bueno et Schoko-Bons... Un joli coup de pouce pour sensibiliser le grand public aux « oubliés des vacances ».

Caroline Montaigne, *Management* Juillet-août 2010

Text 1: Adidas plant Billigturnschuhe für Entwicklungsländer

In vielen Ländern sind Turnschuhe für die Menschen ein purer Luxus. Die Firma Adidas will das jetzt ändern und startet deshalb ein Pilotprojekt in Bangladesch. Dort sollen die Schuhe hergestellt und zu einem für die lokale Bevölkerung verträglichen Preis verkauft werden.

Der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus hatte die Idee dazu. Er kündigte auch an, die Schuhe würden einen Euro kosten. Tatsache ist, dass durch das barfuss Laufen zahlreiche Krankheiten übertragen werden, doch viele Menschen in den Entwicklungsländern können sich keine Schuhe leisten. So entstand die Idee mit dem Ein-Euro-Turnschuh.

Bei diesem Projekt geht es also nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Armutsbekämpfung. Dennoch wird Adidas sicherlich langfristig Geld damit verdienen. Wieviel die Schuhe tatsächlich kosten werden, kann derzeit aber noch niemand sagen. Auch bleibt zu hoffen, dass diese Billigschuhe auf lange Sicht nicht die heimische Schuhproduktion zerstören.

(135 Wörter)

Text 2: Ferrero chouchoute les enfants défavorisés

Der bekannte Hersteller von Schokoladebonbons unterstützt Kinder aus sozial benachteiligten Schichten. In Frankreich hat Ferrero eine langfristige Partnerschaft mit der französischen Volkshilfe geschlossen. Im Gegensatz zu früheren Projekten beschränkt sich Ferrero nicht mehr auf einzelne Aktionen, sondern setzt auf langfristige Projekte. So entstand unter anderem ein „Kinder-Dorf“, das Kindern, die sonst nie die Gelegenheit dazu haben, Ferien ermöglicht.

Soziales Engagement wird bei Ferrero gross geschrieben. Auch die Mitarbeiter werden ermutigt, sich an den Projekten zu beteiligen, indem sie sich um die Kinder kümmern oder einen Teil ihrer Zeit der Volkshilfe zur Verfügung stellen.

Diese Zusammenarbeit von Ferrero und der Volkshilfe ist für beide Seiten profitabel. Dem Verein kommen die Spendenaufrufe, zum Beispiel im Fernsehen, durch die bekannte Marke zugute, wodurch ein breites Publikum erreicht werden kann. Und Ferrero kann sein soziales Image durch diese Werbung aufpolieren.

(136 Wörter)

BIOLOGIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Accessible à toute personne ayant préparé ou titulaire d'une licence 3 et, *a fortiori*, d'un master de :

- Biochimie ;
- Biologie des organismes ;
- Biologie cellulaire et physiologie mention physiologie animale ;
- Biologie mention biologie générale et sciences de la terre et de l'univers.

PROGRAMME

- Fonctions cellulaires fondamentales ;
- Physiologie des cellules excitables ;
- Les fonctions du système nerveux ;
- Les hormones ;
- Pharmacologie de la communication cellulaire ;
- Homéostasie et grandes fonctions physiologiques (milieu intérieur, défenses de l'organisme, circulation, respiration, digestion, excrétion).

NB : Ce programme suppose l'acquis de connaissances : en biologie et sur les techniques actuelles appliquées à la biologie (patch-clamp, binding, dosage RIA...).

CONSEILS DE PRÉPARATION

D'un point de vue pragmatique, il n'y a pas de solution miracle sinon qu'il faut beaucoup travailler, c'est-à-dire acquérir et surtout dominer (pour les utiliser à bon escient) des connaissances dans tous les domaines du programme affiché (ce qui demande un investissement temporel et matériel).

Étant donné que nous sommes dans le domaine scientifique, la précision du vocabulaire et la concision du langage sont requises pour répondre aux questions à développer.

Pour chaque domaine du programme étudié, il est vivement recommandé d'entreprendre un travail de réflexion en rédigeant des fiches résumant de façon synthétique les temps forts d'un chapitre du programme.

Il est conseillé, si possible, de prendre contact avec le centre régional de pédagogie ou avec le Scuo universitaire pour s'y procurer les corrigés d'annales portant sur des sujets abordant le programme. En librairie, il est actuellement possible de trouver des ouvrages questions/réponses (pour travailler les QCM) couvrant l'ensemble du programme.

Sur Internet, en utilisant des mégamoteurs de recherche tels que Copernic et Ariane (à chargement gratuit), il est possible de trouver réponse à toute question ponctuelle sur les sujets abordés et de confronter ses connaissances quand on y trouve des sites informatifs ou des cours. Enfin, à la télévision, l'analyse des émissions scientifiques apporte des enseignements sur la façon d'aborder un sujet, de développer ses idées et d'argumenter en faisant valoir ses connaissances.

BIBLIOGRAPHIE

- E. N. Marieb, *Anatomie et physiologie humaine*, 1^{re} édition, éd. De Boeck Université, 2000, 560 p.
- R. Wehner et W. Gehring, *Biologie et physiologie animales. Bases moléculaires, cellulaires, anatomiques et fonctionnelles*, éd. De Boeck Université.
- S. Idelman et J. Verdeti, *Endocrinologie et Communications cellulaires*, éd. EDP Sciences, coll. « Grenoble Sciences ».
- J.-P. Revillard, *Immunologie*, éd. De Boeck Université.
- D. Purves, G. J. Augustine, D. Fitzpatrick, L. C. Katz, A.-S. La Mantia et J. O. McNamara, *Neurosciences*, éd. De Boeck Université.

BIOLOGIE

DURÉE : 2 HEURES.

S U J E T

I. QUESTIONS : VRAI OU FAUX (sur 20 points)

Veillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question assortie de la bonne mention (exemple : question N° 40 – Vrai).

Vous n'avez pas à justifier votre réponse. 1 point est attribué par bonne réponse.

1. La tétrodotoxine se fixe sur les canaux sodiques et les bloque spécifiquement.
Vrai Faux
2. Les intérocepteurs sont des récepteurs qui donnent des informations sur la position du corps dans l'espace.
Vrai Faux
3. Les îlots de Langerhans assurent la fonction exocrine du pancréas.
Vrai Faux
4. La chymotrypsine est un réactif souvent utilisé afin d'hydrolyser la liaison peptidique du côté carboxylique de résidus aromatiques.
Vrai Faux
5. La phosphorylation oxydative a lieu dans les mitochondries.
Vrai Faux
6. Les acides aminés sont codés par des groupes de 4 bases à partir d'une origine fixe.
Vrai Faux
7. Seul le nerf X, ou nerf vague est impliqué dans la régulation de la pression artérielle.
Vrai Faux
8. La membrane plasmique des cellules eucaryotes est composée de phospholipides, de cholestérol et de protéines ainsi qu'une couche de glucides côté cytoplasmique.
Vrai Faux
9. La glycolyse en anaérobie aboutit à la formation d'acide lactique.
Vrai Faux

10. Les hormones thyroïdiennes font partie des hormones stéroïdes.
Vrai Faux
11. La thymosine est une hormone produite par le thymus qui favorise la maturation des globules rouges.
Vrai Faux
12. Le ventricule droit communique avec l'artère pulmonaire par la valve pulmonaire.
Vrai Faux
13. Le nœud septal a pour rôle de déclencher la dépolarisation des cellules myocardiques.
Vrai Faux
14. Le complément est un système complexe formé de protéines impliquées dans la réaction immunitaire.
Vrai Faux
15. Les plasmocytes sécrètent des produits non spécifiques de l'antigène, appelés lymphokines.
Vrai Faux
16. Les cellules réagissent à l'infection virale en produisant l'interféron.
Vrai Faux
17. Les chémorécepteurs sont les récepteurs de l'étirement, ils se situent au niveau de la cage thoracique.
Vrai Faux
18. Le surfactant est un mélange de phospholipides et de lipoprotéines qui tapisse les alvéoles pulmonaires et les rend moins susceptibles de s'affaisser.
Vrai Faux
19. Dans l'estomac, le début de la digestion des protéines est assuré par la pepsine.
Vrai Faux
20. Les acides gras saturés ont essentiellement une origine végétale tandis que les acides gras insaturés ont essentiellement une origine animale.
Vrai Faux

II. QUESTIONS A CHOIX MULTIPLES *(sur 10 points)*

Veillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question associée à la réponse choisie, a, b, c, d, e (exemple : N° 8 – b).

Vous n'avez pas à justifier votre réponse. 2,5 points sont attribués par bonne réponse.

21. Quand l'ATP contenue dans le sarcoplasme est épuisée, un muscle doit utiliser de pour produire plus rapidement de l'ATP à partir de l'ADP, ce qui lui permet de continuer à se contracter.
- a) l'acétylcholine
 - b) la créatine phosphate
 - c) l'acide lactique
 - d) l'acide pyruvique
 - e) l'acétylcholinestérase
22. La glande qui prépare le corps à réagir au stress en libérant de l'adrénaline est :
- a) la neurohypophyse
 - b) l'adénohypophyse
 - c) la glande pinéale
 - d) la glande surrénale
 - e) le pancréas
23. Parmi les évènements suivants, lequel ne fait pas partie de la composition du suc gastrique ?
- a) l'acide chlorhydrique
 - b) les enzymes protéolytiques
 - c) les enzymes glycolytiques
 - d) le mucus
 - e) le facteur intrinsèque
24. Parmi les substances suivantes, laquelle n'est normalement pas sécrétée dans l'urine par les néphrons ?
- a) l'acide urique
 - b) le potassium (K⁺)
 - c) les acides aminés
 - d) l'urée
 - e) la créatinine
25. Le sarcolemme d'un myocyte correspond :
- a) au cytoplasme
 - b) au noyau
 - c) à la membrane plasmique
 - d) au réticulum endoplasmique
 - e) aux mitochondries

III. QUESTION DE REFLEXION *(sur 30 points)*

ADN : structure et réplication

I. VRAI OU FAUX

Question	Vrai	Faux
1	X	
2		X
3		X
4	X	
5	X	
6		X
7		X
8		X
9	X	
10		X
11		X
12	X	
13		X
14	X	
15		X
16	X	
17		X
18	X	
19	X	
20		X

II. QUESTIONS À CHOIX MULTIPLES

- 21 - b
- 22 - d
- 23 - c
- 24 - c
- 25 - c

III. QUESTION DE REFLEXION

ADN : structure et réplication

ADN : molécule de l'hérédité.
Macromolécule très longue.

I. STRUCTURE DE L'ADN

- Bases puriques (A, T), bases pyrimidiques (G, C) : recèlent l'information génétique.
- Oses, phosphates, nucléotides : rôle structural.
- Appariement des bases : liaisons hydrogène.
- L'ADN en double hélice de Watson et Crick.
- ADN des eucaryotes : associé à des protéines basiques (histones) qui rendent l'ADN plus compact et contenu dans un noyau délimité par la membrane nucléaire.

II. REPLICATION

- Au cours de la réplication, les 2 chaînes de la double hélice se déroulent et se séparent.
- La réplication est demi-conservatrice : chaque molécule fille reçoit une chaîne de la molécule d'ADN parentale.
- Chez E. Coli, la réplication commence à une origine unique et progresse dans des directions opposées. A la fourche de réplication, les deux brins d'ADN parentaux servent de matrice à l'ADN néosynthétisé.
- Chez les eucaryotes, il existe différents points d'initiation de la réplication. La protéine Rep et l'ADN gyrase interviennent pour dérouler l'ADN parental.
- Mise en jeu de l'ADN polymérase I, II et III.
- Les précurseurs activés de la synthèse de l'ADN sont quatre désoxyribonucléosides 5'-triphosphate.
- l'un des brins est synthétisé dans la direction 5' → 3', de façon continue, c'est le brin avancé.
- L'autre brin est le brin retardé, il est synthétisé sous forme de fragments de 1 Kb, les fragments d'Okazaki qui sont ensuite liés par l'ADN ligase.
- La synthèse du nouvel ADN est précédée par la synthèse d'un ARN qui sert d'amorce pour l'ADN primase.
- Les lésions de l'ADN sont continuellement réparées par l'ADN polymérase I, l'ADN polymérase III et des endonucléases spécifiques.

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

DURÉE : 2 HEURES.

SUJET

« L'INNOVATION DE SERVICE À L'AÉROPORT GDE »

L'aéroport Giscard D'Estaing (GDE) est l'un des plus grands d'Europe. Situé au Nord de Paris, l'aéroport enregistre par an, un demi-million de vols et environ 60 millions de passagers. Depuis quelques années, l'aéroport est sous le feu des critiques de la part des passagers : longues attentes pour les bagages, goulots d'étranglement pour le passage à la douane et aux frontières, manque d'amabilité des agents d'accueil, etc ...

Les nombreuses enquêtes de satisfaction confirment que GDE est parmi les aéroports les moins bien notés d'Europe. Pire, GDE a été déclassé de la prestigieuse et reconnue World Airport Awards, ce qui est un comble pour un aéroport de cette taille.

Face à cette situation, les différents acteurs travaillant au sein de l'aéroport expriment leurs propres difficultés pour expliquer ce faible taux de satisfaction :

Un agent de la police des frontières : « Nous sommes souvent un ou deux aux guichets pour contrôler l'arrivée des passagers de plusieurs vols, ils arrivent souvent tous en même temps ... ».

Un passager français voyageant en classe affaires : « Je voyage à travers le monde et je dois dire qu'à chaque fois que je reviens à GDE, je suis effaré de l'attente pour les bagages, la longueur des files, j'ai honte de l'image que l'on donne de l'accueil en France ... ».

Un passager voyageant en classe touristique : « Suite au report de notre vol au lendemain, nous sommes restés toute la nuit à l'aéroport. Les salles de repos étaient bondées. Difficile de trouver une place. Le lendemain, après une nuit inconfortable, j'ai voulu faire ma toilette, les WC étaient insalubres ... ».

Une hôtesse d'accueil au sol : « L'ambiance n'est pas très bonne. Nous changeons souvent de poste, il n'y a même pas de salle pour nous retrouver durant les pauses. On ne fait que passer ici, cela ne crée pas d'esprit d'équipe ... On n'est pas attaché à développer une qualité de service à GDE ... ».

Un agent de sécurité : « Nous sommes anonymes pour l'ensemble des passagers. Notre travail n'est pas apprécié. On nous considère comme des maîtres-chiens. Il faudrait valoriser ce travail... »

Un agent de nettoyage : « Je m'occupe de trois zones A/B/C, il n'y a pas assez de toilettes pour les gens. Je dois nettoyer les 6 toilettes en 3 heures et deux fois par jour. C'est un rythme infernal ... ».

Nouvellement nommé au poste de directeur de l'aéroport GDE, François Exupéry souhaite renverser cette tendance. Il se pose des questions quant à l'amélioration du service.

A peine nommé, il a déjà demandé une enquête de satisfaction : « Ma priorité est l'amélioration de la qualité et la satisfaction client. J'ai déterminé un ensemble de critères comprenant la sécurité, la fiabilité, l'orientation mais aussi la prévenance et l'ambiance du lieu. Je viens de recevoir les premiers chiffres. Ne nous voilons pas la face, ils sont décevants, nous sommes à 85 % de taux de satisfaction, mais il faut dépasser ce constat pour trouver des solutions afin d'améliorer la qualité et la satisfaction ...»

Pour l'épauler, vous venez d'être recruté en tant que stagiaire à l'aéroport GDE pour une mission sur l'innovation dans les services.

Pour vous tester, il vous demande de produire en deux heures un avant-projet pour l'amélioration de la qualité et de la satisfaction client de l'aéroport :

QUESTIONS :

- 1) Caractériser les différents enjeux et problèmes de la faible qualité de service en proposant des pistes explicatives.
- 2) Proposer des solutions inventives pour résoudre ces problèmes.
- 3) Choisir une solution de mise en œuvre et établir un plan d'action sur une certaine période.

1) Caractériser les différents enjeux et problèmes de la faible qualité de service en proposant des pistes explicatives

Cher Monsieur François Exupéry,
Cher Directeur,

Je vous remercie de cette opportunité de proposer un avant-projet pour l'amélioration de la qualité et de la satisfaction client de l'aéroport. En effet, je comprends vos préoccupations suite à l'enquête de satisfaction.

Au vu de ces retours négatifs, j'ai identifié plusieurs enjeux et problèmes associés avant de formuler quelques pistes explicatives dans le tableau ci-dessous.

Enjeux	Problèmes	Pistes explicatives
<u>Sécurité</u>	<u>Surcharge au niveau des postes frontières</u>	<u>Manque de guichets/policiers</u> <u>Manque d'organisation</u>
<u>Fiabilité</u>	<u>Attente pour les bagages</u> <u>Insalubrité des toilettes</u>	<u>Problème de planification des arrivées</u> <u>Coordination des équipes de déchargement des bagages</u> <u>Problèmes techniques (tapis, etc.)</u> <u>Manque de toilettes</u> <u>Manque de personnel/de temps pour le nettoyage</u> <u>Usage impropre par les passagers</u>
<u>Orientation</u>	<u>Longueur des files d'attente</u>	<u>Manque de régulation des flux de passager pour éviter les goulots d'étranglement</u>
<u>Prévenance</u>	<u>Salles de repos bondées</u>	<u>Manque de salles pour repos</u> <u>Manque de solutions en cas d'annulation de vol</u>
<u>Ambiance</u>	<u>Manque d'amabilité des agents d'accueil</u> <u>Pas de motivation à la qualité</u> <u>Anonymat, pas de reconnaissance des agents de sécurité</u> <u>Ambiance peu accueillante de l'aéroport</u>	<u>Faible valorisation de ces métiers</u> <u>Rotation du personnel trop élevé</u> <u>Manque d'appartenance des salariés</u> <u>Manque d'esprit d'équipe</u>

2) Proposition de solutions inventives pour résoudre ces problèmes

Les problèmes ou dysfonctionnements identifiés méritent d'être analysés plus précisément afin de détecter les causes réelles. Cependant, en émettant des hypothèses sur les causes, nous pouvons proposer des solutions comme l'indique le tableau ci-dessous.

Problèmes	Solutions
Surcharge au niveau des postes frontières et longues files d'attentes	Evaluer précisément les causes surcharges par une enquête <ul style="list-style-type: none">- Si manque de guichets, en créer- Si manque de policiers, en affecter ou demander des postes- Si surcharge des vols sur même période, ajuster la planification ou équilibrer les arrivées pour éviter les goulots- Si manque de coordination au sol, prévoir des panneaux d'orientation, du personnel de guidage, etc.
Attente pour les bagages	Analyser précisément le flux des bagages et détecter d'éventuels dysfonctionnement <ul style="list-style-type: none">- Si logistique, voir où se situe les goulots d'étranglement. Mieux réfléchir au flux avec un logisticien- Si humain, voir si problèmes de coordination ou de moyen au sein des équipes chargées de décharger- Si impatience client, voir comment réduire l'impatience (boutiques, espaces détente, tableau d'information, etc.) entre la porte de débarquement et les tapis de bagages.
Insalubrité des toilettes	L'insalubrité peut être résolu par : <ul style="list-style-type: none">- Une augmentation du nombre de toilettes- Des nettoyages plus fréquents- La création de nouvelles toilettes- Une sensibilisation pour le respect de la propreté des toilettes par les passagers
Salles de repos bondées	Prévenir les situations « de crise » tel l'annulation d'un vol, une grève, etc. <ul style="list-style-type: none">- Créant des nouvelles salles de repos-tampons (ouvertes qu'en cas de crise ou des salles affectées à d'autres usages mais reconfigurables en salles de repos)- Organiser avec les compagnies aériennes des solutions externes si situation de crise- Informer les passagers de ces situations pour éviter un aéroport surchargé (en particulier si les départs annulés sont prévisibles)

<p>Manque d'amabilité des agents d'accueil Pas de motivation à la qualité Anonymat, pas de reconnaissance des agents de sécurité Ambiance peu accueillante de l'aéroport</p>	<p>Enquête sur les conditions de travail des salariés de l'aéroport. Selon les résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revalorisation des métiers et des possibilités d'évolution - Favoriser le travail des équipes au sol avec des rôles polyvalents - Communication sur les différents métiers de l'aéroport auprès du public - Améliorer les espaces de socialisation des salariés pour développer un esprit d'appartenance. <p>Impliquer les salariés dans la définition d'une charte qualité</p>
---	--

3) Choisir une solution de mise en œuvre et établir un plan d'action sur une certaine période

Globalement, il s'agit d'organiser un plan d'amélioration de la qualité de l'aéroport en mobilisant les différents acteurs concernés (directeurs, managers, opérationnels, sous-traitants, etc.)

Le point de départ est le faible taux de satisfaction des clients qui doit servir d'électro-choc pour amener l'ensemble des acteurs à se mobiliser. Le projet est d'atteindre 100 % de satisfaction et reconquérir la première place dans les World Airport Awards. Cet objectif ultime peut être placé à 1-2 ans.

Pour y parvenir, il faut un préalable : la mobilisation de l'ensemble des salariés. En concertation avec eux, il faut pour définir le plan d'action pour y parvenir. A cette fin, deux idées importantes doivent guider la démarche.

Les résultats de l'enquête en terme de taux de satisfaction serviront de cadre pour orienter le plan d'action avec des objectifs métriques d'amélioration sur les différents critères énoncés : Sécurité, Fiabilité, Orientation, Prévenance et Ambiance. Il est aussi important d'interroger les salariés sur la légitimité de ces critères et leur demander d'en suggérer d'autres, puis de formuler des propositions d'amélioration avant de proposer un plan d'action.

L'organisation de cette consultation peut prendre la forme de trois groupes de travail sur les différents axes d'amélioration (ou plus) avec un délai de trois mois pour aboutir à un plan d'action validé par l'ensemble des acteurs concernés. Une telle consultation demande une coordination soit par les managers ou bien par des consultants externes.

Enjeux	Actions	Acteurs concernés
Sécurité, Fiabilité et Orientation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse plus fine du flux des passagers à partir de leur arrivée jusqu'à la réception des leurs bagages 2. Proposition de solutions techniques, logistiques, humaines, etc. (cf. ci-dessus) 3. Plan de mise en œuvre de la solution 	Police des frontières, Agents de guidage, Logisticien, Bagagistes, Agents de maintenance des tapis, Transporteurs, etc.
Fiabilité et Prévenance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse des défauts des défaillances selon les contextes (crise, quotidien, etc.) 2. Proposition de solutions (cf. ci-dessus) 3. Plan de mise en œuvre 	Agents de Nettoyage, Gérants des salles de repos, Société externes gérantes, etc.
Ambiance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse des résultats de l'enquête sur la satisfaction client complétée par une analyse des insatisfactions des salariés 2. Proposition de solutions (cf. ci-dessous) et formulation d'une charte qualité sur cette base 3. Mise en œuvre de la charte 	Direction, Responsables RH, Managers, Salariés représentants des différents corps du personnel d'accueil, sécurité, etc.

En vous remerciant de votre attention,

Bien à vous,

....

DROIT

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve « Passerelle 2 » en Droit est destinée, sinon aux seuls juristes de formation (licence 3 Droit), du moins à des étudiants ayant suivi des enseignements de droit privé, c'est-à-dire de droit civil, droit des affaires, etc., de manière significative, au cours de leur formation de type licence 3 et/ou master AES.

Il serait vain d'imaginer pouvoir passer le concours avec succès sans avoir un bagage juridique véritable.

PROGRAMME

- Introduction au droit : la preuve, l'organisation judiciaire, le droit objectif, les différentes branches du droit, les droits subjectifs.
- Les personnes : les personnes physiques, les personnes morales, l'état et la capacité des personnes.
- Les biens, meubles et immeubles, droits réels principaux, droits réels accessoires, propriété et possession.
- Droit des obligations : typologie des obligations ; techniques contractuelles ; clauses pénale, résolutoire, de non concurrence, attributive de compétence matérielle et / ou territoriale, de conciliation... classification des contrats ; formation du contrat, le consentement et les vices qui l'affectent, l'objet, la lésion, la cause, les nullités ; la force obligatoire du contrat *inter partes* ; l'effet relatif du contrat à l'égard des tiers ; les sanctions applicables lors de la mauvaise exécution du contrat ou de son inexécution ; les différentes formes de responsabilités délictuelles et quasi délictuelles, responsabilité objective, responsabilité du fait personnel, du fait d'autrui, du fait des choses ; les quasi-contrats.
- Les principaux contrats : contrat de vente, contrat d'entreprise, contrat de bail, contrat de mandat, contrat de prêt...
- Droit commercial : le commerçant ; les actes de commerce ; le fonds de commerce ; les opérations sur le fond de commerce ; le statut des commerçants.
- Droit social : le contrat de travail, formation du contrat, typologie des contrats de travail, la durée du travail, les conditions d'exécution du travail, le salaire, les modifications du contrat de travail, la rupture du contrat de travail ; les licenciements, les juridictions compétentes en matière de litige de « droit social » ; la représentation du personnel dans l'entreprise, la présence syndicale dans l'entreprise.
- Droit des sociétés : le contrat de société, la typologie des sociétés, la formation, le fonctionnement, la dissolution, la liquidation des sociétés, la société en nom collectif, la SARL, l'EURL, la SA.

CONSEILS DE PRÉPARATION

L'épreuve juridique « Passerelle 2 » est de nature pratique. Il faut donc connaître les fondements du droit civil, du droit commercial, et plus spécialement du droit des obligations.

Mais, au-delà des connaissances théoriques « apprises » en cours, le but de l'épreuve est de tester le candidat sur un certain nombre de qualités requises. Il doit résoudre un « cas pratique », c'est-à-dire, un type d'épreuve qu'il est censé avoir déjà affronté dans son cursus antérieur.

Dès lors il faut qu'il mette à contribution son sens de l'analyse d'abord, et celui de la synthèse ensuite.

Résoudre correctement un cas pratique suppose donc, en premier lieu, une qualification des éléments de fait présentée sous forme d'introduction résumant brièvement le scénario du cas proposé. En deuxième lieu, il s'agit d'identifier les problèmes juridiques et de les formuler clairement. En troisième et dernier lieu, il s'agit de raisonner et d'argumenter de manière structurée en alimentant une « discussion » permettant de résoudre avec rigueur les problèmes juridiques dans un ordre logique. Dans la mesure où, quelquefois, le cas est présenté sous forme de « consultation juridique », il faut alors sélectionner les arguments les plus favorables au client qui sollicite votre point de vue éclairé. Ce choix des solutions les plus adaptées peut, le cas échéant, « conclure » la copie. Il ne faut donc pas se tromper de nature d'épreuve en « réécitant » un vague cours, souvent « à côté de la plaque », sans tenir compte des éléments particuliers mis en avant dans le cas pratique...

Il ne s'agit pas d'une épreuve théorique de dissertation, mais d'un cas permettant au correcteur d'évaluer principalement les capacités de raisonnement et d'argumentation des candidats. La principale qualité d'un juriste étant la rigueur, il est bien évident que celle-ci est indispensable pour bénéficier d'une note correcte.

BIBLIOGRAPHIE

Le programme des épreuves « Passerelle 2 » étant fondé principalement sur le droit civil, spécialement les questions tenant à l'introduction au droit, les personnes et le droit des contrats, la responsabilité civile et le droit des affaires, dans la perspective d'une intégration dans une école de commerce, on peut simplement suggérer les ouvrages suivants, à titre d'exemples non exhaustifs :

- D. Lefebvre, E. Mollaret-Laforêt et al., *Droit et entreprise*, éd. Presses universitaires de Grenoble.
- *Droit de l'entreprise. L'essentiel pour comprendre*, éd. Lamy.
- *Initiation au droit des affaires*, éd. Francis Lefebvre.

DROIT

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

S U J E T

« LA RÉVOCACTION DES DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS »

C O R R I G É

Les sociétés personnes morales sont représentées par un représentant légal dénommé « dirigeant ». Le dirigeant n'est plus un mandataire social mais un organe social.

Qu'il soit personne physique, très souvent, ou personne morale, moins fréquemment, le droit des sociétés connaît deux grandes catégories de dirigeant : le dirigeant de droit et le dirigeant de fait. Le dirigeant de droit est celui qui a été régulièrement nommé, qui a accepté sa nomination et dont la nomination a été publiée pour pouvoir être opposable aux tiers. Le dirigeant de fait est défini par la jurisprudence comme celui qui exerce un pouvoir de gestion et de direction en toute autonomie et indépendance. Ce qui le distingue du dirigeant de droit est qu'il n'a pas été nommé et que sa nomination n'a pas été publiée.

Le dirigeant de droit en qualité de représentant légal est donc, en principe, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la personne morale.

Bien que ses pouvoirs paraissent très étendus, il doit néanmoins légalement gérer la société personne morale dans l'intérêt de celle-ci. Il doit donc tenir compte de l'intérêt social. Mais il ne doit pas pour autant oublier de respecter l'objet social ainsi que d'éventuelles clauses statutaires limitatives de pouvoirs. Enfin, il ne doit pas empiéter sur les pouvoirs dévolus aux autres organes de la société, telle que par exemple l'assemblée générale des associés.

Si le dirigeant ne respecte pas ses principes essentiels, ou s'il commet une faute de gestion, il peut être révoqué de ses fonctions, outre le fait de voir engager sa responsabilité civile et/ou pénale.

La révocation est la décision qui met fin aux fonctions d'un dirigeant de droit. Elle ne peut donc pas s'appliquer aux dirigeants de fait dont la nomination n'existe

pas. Elle est donc constitutive d'une sanction. Certains auteurs parlent même de sanction disciplinaire.

La pratique du droit des sociétés montre que la révocation n'est pas toujours utilisée, un certain nombre de dirigeants préférant démissionner, que la démission soit subie ou volontaire afin de ne pas porter atteinte à leur image ou à leur réputation. L'actualité économique démontre que la révocation n'est pas nécessairement une réalité concrète, certains dirigeants restant en fonction malgré une gestion calamiteuse.

Il est dès lors possible de se demander si la révocation est encore un mode de sanction efficace.

Dans une certaine mesure elle apparaît comme une sanction redoutable car fondée sur le principe de la liberté de révocation (I.). Mais, le principe de liberté de révocation peut se voir entraver, remettant en cause son pouvoir de sanction (II.).

I. LE PRINCIPE DE LA LIBERTÉ DE RÉVOCATION

Le principe de la liberté de révocation résulte directement du fait que pendant très longtemps les dirigeants de sociétés ont été considérés comme dans des « mandataires sociaux ». C'est-à-dire qu'ils étaient liés à la société par un contrat de mandat. Or le Code civil prévoit que le **mandat est révocable à tout moment** (art. 2004 C. civ.). De plus, lorsque la pratique parle de mandat irrévocable, il ne s'agit en aucun cas d'un mandat auquel il ne pourrait être mis fin, mais d'un mandat qui, en cas de révocation, donne lieu à l'octroi d'une indemnité.

Le droit des sociétés a repris les principes du Code civil, et la modification de l'analyse de la qualité du dirigeant en représentant légal n'y a rien changé. Les règles relatives à la révocation du contrat de mandat continuent donc à s'appliquer, en partie du moins, en droit des sociétés.

Le principe essentiel en matière de révocation d'un dirigeant de sociétés reste le principe de la liberté de révocation, lequel se manifeste aussi bien quant à la forme de la révocation (B.) qu'à sa nature (A.).

A. La nature de la révocation

Le droit des sociétés a prévu deux types de révocation reposant sur le principe de la liberté de révocation : la révocation *ad nutum* (1.) et la révocation pour juste motif (2.).

1. La révocation *ad nutum*

La révocation *ad nutum*, littéralement sur un signe de tête, a été définie par la chambre commerciale de la Cour de cassation comme pouvant intervenir à tout moment, sans préavis ni précisions de motifs, ni indemnité (Cass. com., 21 juin 1988).

Sont concernés par la révocation *ad nutum*, les administrateurs, le président du conseil d'administration, le président directeur général, les membres du conseil de surveillance des sociétés anonymes...

2. La révocation pure juste motif

La révocation pour juste motif qui est la plus fréquente en droit des sociétés ne doit pas être appréhendée comme étant subordonnée à l'existence d'un juste motif. Autrement dit, la révocation pour juste motif repose bien sur le principe de la liberté de révocation. Le Code de commerce prévoit toutefois une hypothèse légale d'indemnisation en l'absence de juste motif.

Sont concernés, les gérants, le directeur général et les membres du directoire de société anonyme.

B. La forme de la révocation

La révocation, qu'elle soit *ad nutum* ou pour juste motif, peut être prononcée soit pas un organe de la société (1.), soit par décision de justice (2.).

1. La révocation par les organes sociaux

Différents organes sociaux peuvent prononcer la révocation d'un dirigeant.

Les gérants des société civile, société en nom collectif, société à responsabilité limitée sont révoqués par l'assemblée générale ordinaire des associés à des conditions de majorité variant selon la forme statutaire (majorité simple, unanimité...).

Les administrateurs, les membres du directoire, les membres du conseil de surveillance sont révoqués par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires. Les membres du directoire peuvent, si les statuts le prévoient, être révoqués par le conseil de surveillance.

Le président du conseil d'administration, le directeur général sont révoqués par le conseil d'administration.

2. La révocation judiciaire

Dans certaines sociétés, telles que la société à responsabilité limitée, la révocation peut être judiciaire. Celle-ci interviendra dès lors que le gérant associé majoritaire prend part au vote, ou que les associés souhaitant révoquer le gérant ne disposent pas d'une majorité suffisante pour parvenir à cette fin.

Si le principe de la libre révocation est bien le principe essentiel en matière de révocation, la pratique démontre qu'il existe une tendance lourde à vouloir limiter la portée dudit principe.

II. LES LIMITES AU PRINCIPE DE LA LIBERTÉ DE RÉVOCATION

Les limites à la liberté de révocation peuvent revêtir deux grandes formes : les juges sont intervenus pour protéger les dirigeants de sociétés (A.) et le recours à des conventions d'indemnisation est très fréquent, ne serait-ce qu'afin d'atténuer les effets de la liberté de révocation (B.).

A. Les restrictions jurisprudentielles

Les juges ont érigé deux règles afin de protéger les dirigeants de sociétés à travers l'abus dans la révocation (1.) et le respect du contradictoire (2.).

1. L'abus dans la révocation

La Cour de cassation a posé comme principe que la révocation ne devait pas intervenir dans des circonstances injurieuses ou vexatoires. Si tel est le cas, le dirigeant révoqué aura droit au versement de dommages et intérêts, à supposer qu'il subisse un préjudice.

Ainsi, ont pu être considérées comme injurieuses et vexatoires les révocations intervenues dans les circonstances suivantes : révocation apprise dans la presse ; changement des serrures du bureau ; révocation apprise sur un parking ; nomination d'un nouveau dirigeant alors que l'ancien n'a pas été révoqué...

Toutefois l'abus dans la révocation n'entraînera pas réintégration, le dirigeant n'étant pas en principe lié à la société par un contrat de travail.

2. Le respect du contradictoire

Le principe du contradictoire aujourd'hui bien ancré en jurisprudence impose un formalisme minimal en matière de révocation. Le dirigeant doit être convoqué devant l'organe susceptible de le révoquer afin de pouvoir présenter sa défense.

Pour autant, cela ne signifie pas que le dirigeant qui pense être révoqué puisse être assisté d'un avocat lors de la séance de l'organe l'entendant.

Malgré tout, le principe du contradictoire est clairement contraire au principe de la révocation *ad nutum* laquelle est définie comme une révocation sans motif.

B. Les conventions d'indemnisations

Les conventions d'indemnisation, autrement dénommées « golden parachutes » sont un moyen contractuel d'atténuer la rigueur du sort des dirigeants révoqués.

Ces conventions sont des conventions à part entière ou des clauses contractuelles parfois insérées dans un contrat de travail.

Elles comprennent une indemnité de départ ainsi qu'une clause de non-concurrence. Elles peuvent également contenir une « retraite chapeau ou dorée ».

Ces conventions posent problème quant à leur validité, et ce dans la mesure où un montant excessif est de nature remettre en cause le principe de la liberté de révocation, et surtout le principe même de la révocation *ad nutum*.

Le régime des conventions d'indemnisation est aujourd'hui fixé dans les sociétés anonymes, qu'ils s'agissent de sociétés anonymes « cotées ou non ».

Par contre, la validité des conventions d'indemnisation dans la SARL reste incertaine, faute de jurisprudence définitivement fixée.

ECONOMIE

DURÉE : 2 HEURES.

S U J E T

DANS QUELLE MESURE L'ENDETTEMENT DES AGENTS ÉCONOMIQUES EST-IL FACTEUR DE CROISSANCE ?

Vous répondrez, selon un plan logique et clair, en utilisant à la fois vos connaissances personnelles (tant du point de vue de l'analyse économique que de celui des faits) et les informations données par le dossier.

Les documents sont présentés dans un ordre quelconque. Les paraphraser est inutile.

PASSE RELLE
2

DOSSIER DOCUMENTAIRE

DOCUMENT 1

Pas de croissance possible sans endettement. Seul le crédit permet en effet de créer les conditions de la production de richesses nouvelles. Mais ce n'est pas une raison pour en abuser.

Les nations comme les familles et les entreprises sont souvent endettées de façon durable et ne s'en portent pas forcément plus mal. Le crédit est en effet un des mécanismes les plus fondamentaux de l'économie : sans lui pas de croissance possible...

Mais le crédit est avant tout une croyance : la croyance dans le remboursement ultérieur de la dette. Cette croyance repose sur la capacité du débiteur à disposer effectivement de richesses supplémentaires dans le futur... [...]

Si l'endettement n'est pas systématiquement mauvais en soi, il n'est pas non plus bon en toutes circonstances. Quand un Etat s'endette de façon modérée pour développer, par exemple, la prévention en matière de santé, installer Internet dans les établissements scolaires..., il y a des chances que cela contribue à produire davantage de richesses dans le futur. Ces richesses lui permettront de recueillir des recettes supplémentaires sous forme de taxes ou d'impôts et il pourra rembourser ses dettes.

Source : G. Duval, L'endettement n'est pas un vice, *Alternatives économiques*, n° 146, mars 1997

DOCUMENT 2

Le financement sur fonds propres ne donne pas systématiquement satisfaction aux détenteurs du capital. Ceux-ci peuvent craindre la perte de leur pouvoir dans l'entreprise qu'occasionne toute augmentation de capital à laquelle ils ne prennent pas part, ou souhaiter une perception régulière de revenus dont les priverait le réinvestissement des bénéficiaires. Mais une autre considération essentielle peut les faire pencher pour un financement par endettement.

D'un point de vue financier, ce qui intéresse les détenteurs de capital, c'est ce que rapporte l'activité de l'entreprise par rapport aux fonds qu'ils ont engagés dans celle-ci. Ils sont sensibles à la rentabilité financière, c'est-à-dire la partie de l'excédent brut d'exploitation qui leur revient rapportée aux fonds propres qu'ils ont apportés. Or, par un effet de levier, tout emprunt souscrit à un taux d'intérêt inférieur à la rentabilité économique (l'excédent d'exploitation rapporté à l'actif) élève cette rentabilité financière.

Source : G. Jacoud, Quels modes de financement pour les entreprises ?, *Cahiers français* n° 331, mars-avril 2006

DOCUMENT 3

La crise sonne la fin d'une période de 20 ans où l'activité mondiale a été dopée par un endettement à outrance. La croissance de la planète devrait ralentir.

Sans surprise, 2009 sera un mauvais cru pour la croissance mondiale. [...]

Reste que la contre-performance de 2009 est bien plus qu'un simple accident de parcours : elle marque l'entrée de la planète dans un nouveau régime de croissance. Un modèle basé sur le retour aux fondamentaux. Un modèle dans lequel l'activité sera beaucoup moins tirée par l'endettement qu'au cours des années passées.

Entre 2000 et 2008, le taux d'endettement de la planète est passé de près de 58 % du PIB mondial à près de 120 % ! Dopé par des taux d'intérêt extrêmement bas, le crédit a stimulé la consommation, l'immobilier, les prix des actifs financiers, les cours des matières premières. Souvent bien au-delà du raisonnable. Alors que les banques vont être obligées pour restaurer leur rentabilité et bientôt pour des raisons réglementaires à distribuer moins de crédit, le moteur de l'endettement sera nettement moins vigoureux. Avec des conséquences importantes pour la croissance.

Source : Béatrice Mathieu, *L'Expansion.com*, publié le 01/12/2008 à 11:52

DOCUMENT 4

Le capitalisme [selon] Schumpeter se caractérise par l'existence d'un système de crédit, susceptible de porter les projets d'innovation des entrepreneurs. Le crédit permet de penser l'idée même d'une société capitaliste. En effet, sans la possibilité de s'affranchir d'une capacité d'épargne préalable, la sortie du circuit serait impossible, car aucun individu n'accepterait de supporter le risque lié à l'innovation. Les banques sont alors ces capitalistes particuliers qui prennent en charge ce risque. Et cela leur confère un pouvoir énorme sur le sort même de l'évolution.

Source : O. Lakomski-Laguerre, Le crédit et le capitalisme : la contribution de J. A. Schumpeter à la théorie monétaire, *Cahiers d'économie politique* 2006/2 - n° 51, Éditions L'Harmattan

Il n'y a pas qu'une seule manière de traiter un sujet : plusieurs types de plans peuvent être envisagés (en particulier, il est absurde de s'imposer *a priori* de faire deux ou trois parties). De nombreuses copies ont obtenu de très bonnes notes avec d'autres plans, d'autres approches que celle proposée.

Ce qui compte, c'est la pertinence, la logique, la clarté des démonstrations permettant de traiter le sujet.

La rédaction qui suit propose un tour de la question qui pouvait être plus ou moins développé selon les connaissances du candidat dans le temps imparti qui rappelle-le est bref. Il faut cependant rédiger un texte dense et argumenté et non un bavardage approximatif.

- *Le corrigé qui suit n'est pas une rédaction intégrale : il pose des axes détaillés.*

Introduction

1) On amène le sujet (on définit les termes du sujet au fur et à mesure de leur emploi dans la rédaction)

Longtemps dans les économies les prêts étaient effectués au profit du Prince pour financer la guerre. Avec la révolution industrielle en particulier, la question du financement de la croissance est devenue un point important (*croissance à définir lors de l'usage du mot dans l'introduction*). Les premiers entrepreneurs ont souvent autofinancé les activités naissantes dans les nations du « early start » comme la Grande-Bretagne et la France.

Cependant, le recours à l'endettement a progressivement pris de l'importance dans le fonctionnement des économies (*Définir endettement avec l'introduction de l'usage du mot dans la copie*).

2) On pose le problème (les mots de liaison contenus dans le sujet permettent de s'approprier le sens de la question posée)

Dans quelle mesure l'endettement des agents économiques est-il facteur de croissance ?

Exposez la problématique en rédigeant un texte avec les éléments déjà exposés supra §1.B.2. Non repris ici.

3) On annonce le plan et l'idée générale : il s'agit de construire une phrase de manière à indiquer la thèse et annoncer la progression de l'argumentation sans ambiguïté (elle peut être construite comme un quasi-assemblage des phases-titres des parties de niveau 1)

I. L'ENDETTEMENT N'EST PAS TANT UN FACTEUR DE CROISSANCE QU'UN MOYEN DE FINANCER LES FACTEURS DE LA CROISSANCE

A. Du point de vue microéconomique, l'endettement d'un agent lui permet de financer son activité, ce qui peut être un facteur de croissance économique

- Pour les ménages, le recours au crédit permet de financer la consommation même si cela n'a pas toujours été la pratique (longtemps, c'étaient les pauvres qui avaient des dettes issues de la consommation : payer « rubis sur l'ongle » était une marque distinctive) : L.O.A pour les véhicules, découvert bancaire, etc. Le crédit permet également l'acquisition d'un logement (investissement des ménages). Consommation et investissement des ménages sont des facteurs de croissance. Les financer en mobilisant des ressources pour réaliser un projet contribue à satisfaire des besoins, à l'augmentation du PIB et à l'élévation du rythme de croissance.

- Pour les entreprises, le crédit court permet de financer l'exploitation : crédit ordinaire, escompte d'effets de commerce, facilité de découvert. Le crédit long permet à l'entreprise d'investir sans attendre d'avoir accumulé suffisamment pour s'autofinancer. Un investissement plus important permet à l'entreprise de réaliser son projet et contribue à l'élévation du PIB. Le mix de financement est une question classique en finance d'entreprise : le mécanisme de l'effet de levier montre que pour une rentabilité économique donnée, si le taux d'intérêt d'un emprunt est inférieur à ce taux de rendement interne (Wicksell), emprunter permet d'élever la rentabilité financière, la rentabilité des capitaux propres. Ces conditions incitent à l'investissement financé en plus grande partie par recours au financement externe. Le développement du microcrédit dans les PED mais également pour des projets d'auto-entrepreneur dans les pays développés vient renforcer cette vision.

- Pour que le recours à l'endettement des agents non financiers puisse avoir lieu, il faut que des institutions financières leur fournissent les services financiers nécessaires. L'institution financière recycle l'épargne existante au profit de l'agent qui souhaite s'endetter ; l'institution financière bancaire fournit un service d'intermédiation plus complet en ayant la possibilité de créer de la monnaie ce qui permet de mettre à disposition de l'économie des moyens de paiement supplémentaires sans lesquels la croissance serait bridée. Sur les marchés financiers, le prêteur finance l'emprunteur lorsqu'il achète des titres de dette à dénomination, terme et niveau de risque donné ; il y a seulement du recyclage d'épargne existante comme le fait un intermédiaire financier non bancaire (Gurley et Shaw).

B. Au niveau d'analyse macroéconomique, l'endettement peut être une condition permissive de la réalisation de projets qui contribuent à la croissance de l'économie

- Au niveau macroéconomique, l'endettement permet aux agents à besoins de financement de le combler auprès des agents à capacité de financement : institutions financières et marchés financiers prennent en charge la mise en relation des deux. Économie de marchés financiers ou économie d'endettement (J. Hicks), cela ne signifie pas que la nation soit en équilibre sans le reste du monde. Il peut apparaître un besoin ou une capacité de financement des résidents vis-à-vis des non-résidents ; le reste du monde peut être prêteur net ce qui se traduit par une balance des transactions courantes déficitaires (si besoin) ou excédentaire (si ca-

pacité). Le Reste du monde peut alors contribuer à financer la croissance domestique. Les résidents peuvent alors s'endetter auprès du Reste du monde et la dette extérieure augmente. L'endettement extérieur peut donc être source de croissance via le bouclage international du circuit.

- L'État peut trouver dans l'endettement un complément aux prélèvements obligatoires pour financer la réalisation de ses projets. A court terme, l'endettement public peut être source de financement initial de politiques de relance budgétaire lorsque les conditions sont réunies pour faire jouer les multiplicateurs. Sur moyen et long terme, l'endettement peut être également le moyen de financer des actions plus structurelles dans l'esprit de la croissance endogène (soutien à l'investissement privé – P. Romer, à la recherche - P. Aghion, à la formation de capital humain

- R. Lucas, et infrastructures publiques – D.A. Ashauer.

Conclusion partielle :

- 1) Reprise l'idée de la phrase-titre I
- 2) Transition

II. LE RECOURS À L'ENDETTEMENT PEUT PARFOIS S'AVÉRER PROBLÉMATIQUE, ALLANT JUSQU'À PROVOQUER UN BLOCAGE DE LA CROISSANCE

A. Les mauvaises conditions de la dette privée ou son excès peuvent constituer un frein à la croissance

- Symétrique de l'effet de levier pour l'entreprise, l'effet de massue advient lorsque la rentabilité économique est inférieure aux taux d'intérêt : l'endettement dégrade la rentabilité financière. Les entreprises se trouvent alors contraintes de se désendetter ce qui opère l'investissement et la croissance économique. Des taux d'intérêt élevés peuvent se présenter lorsque la politique monétaire vise à rechercher la désinflation comme dans les années 1980 (ou la déflation comme dans les années trente), cumulés avec une rentabilité économique dégradée en cas de crise d'offre.

- Toujours pour les entreprises, le crédit peut se révéler peu accessible dans les cas où l'activité est fortement innovatrice. Si Schumpeter a insisté sur le fait que l'innovation permet la croissance et que l'entrepreneur innovateur doit trouver un système de crédit propice, cette idée se heurte à une difficulté. Face à un projet radicalement nouveau, le banquier qui apprécie le risque et la faisabilité par comparaison avec d'autres projets similaires se trouve face à l'impossibilité de comparer faute d'activité...comparable ; cela le conduit mécaniquement à rejeter le dossier, l'incertitude étant par nature trop importante. Cette situation est tellement vraie que de structures spécialisées ont vu le jour pour financer l'innovation (ou une partie) par des moyens autres que l'endettement : capital-risque, business angels. C'est moins l'endettement que la prise de participation qui est utilisée. Notons qu'un porteur de projet accompagné par un capital risquer recevrait à ce moment-là un accueil plus favorable suite à une demande de prêt bancaire.

- Pour les ménages, des changements de situation sociale (chômage, séparation, maladie, précarité) peuvent provoquer un surendettement. Le surcroît de croissance initiale disparaît alors avec la progression de l'importance du surendettement. Des mesures législatives ont été prises pour essayer de prévenir et traiter ces situations (loi Neiertz de 1989 en France, faillite personnelle aux États-Unis). Le surendettement peut provenir de conditions d'accord de prêt pouvant aller jusqu'à l'absurde : avec la crise des subprimes aux États-Unis, on parlait de « ninja loans », acronyme pour des prêts immobiliers accordés à des personnes sans revenu, sans emploi et sans patrimoine ou garantie ! Les acteurs du système financier pensaient avoir inventé avec la titrisation une machine à dépasser les règles élémentaires de prudence de la profession de banquier. Cette attitude prétentieuse et parfois délictueuse a contribué à plonger le monde dans la crise que nous connaissons aujourd'hui ; les États-Unis ne sont pas le seul pays à avoir connu des conditions de prêt subprimes (Espagne, Irlande, Grande-Bretagne, etc...). La multiplication de prêts à taux variables a également accru le danger pour les ménages emprunteurs.

B. Les mauvaises conditions de la dette publique ou son excès peuvent constituer un frein à la croissance

- La dette publique pour un État ne relève pas de la même logique que pour un agent privé : l'État a un horizon infini contrairement à un agent privé. Cela ne signifie pas que la dette n'a pas de limite mais que l'État peut être perpétuellement endetté à condition que la dette reste soutenable. La dette publique est d'autant plus soutenable que le taux de croissance est supérieur au taux d'intérêt réel, que le solde budgétaire primaire est peu déficitaire et que l'endettement passé est faible. On voit au contraire que la situation actuelle avec faible croissance, taux d'intérêt élevé pour certaines économies, endettement passé mal maîtrisé et déficit budgétaire constituent un cocktail explosif, au-delà de la question des causes. Une croissance s'en trouve pour le moins malmenée comme on le voit depuis quelques temps dans de nombreux pays. Déjà les PED dans les années 1980 avaient illustré les risques du surendettement pour un État.

- Certains auteurs s'élèvent contre l'endettement public qui serait équivalent à des prélèvements obligatoires différés. L'équivalence dite Ricardo-Barro est des plus fragiles scientifiquement : dès que l'on n'a pas de marché parfait, ce résultat tombe. Inutile de dire que sa portée tend alors vers zéro. Cela dissimule tout simplement une banale hostilité à l'action publique, d'autant plus curieuse que le même R. Barro a contribué par ailleurs à la croissance endogène en indiquant que la dépense publique structurelle avait un effet positif sur la croissance...

- C'est moins l'endettement en lui-même que du laxisme dans la gestion de la dette, le recours excessif à la facilité de la dette ou les conséquences d'un endettement privé excessif sur les comptes publics (Espagne actuellement) qui sont en cause. L'excès de liberté de circulation des capitaux porte en lui-même les crises bancaires et financières systémiques comme l'ont montré C. Reinhart et K. Rogoff. Les bulles financières mimétiques jouent contre la croissance et portent des germes de déflation et de développement économique en panne : les politiques d'austérité qui en découlent bloquent la croissance.

Conclusion

- 1) Reprise générale de (introduction 3 en rappelant la réponse donnée)
- 2) Ouverture : les économies modernes étant fondamentalement des économies monétaires, l'endettement est nécessaire pour permettre la croissance et le développement. C'est l'excès qui est le problème ; cela appelle des politiques économiques crédibles qui articulent rigueur au quotidien dans la gestion des ressources et ambition de croissance et de développement de manière à éviter l'austérité.

ÉDUCATION ARTISTIQUE

DURÉE : 2 HEURES

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Le candidat traitera au choix l'un des deux sujets ci-dessous.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Il peut s'agir d'une dissertation ou d'un commentaire de texte. Deux sujets au choix sont proposés.

DÉFINITION DE L'ÉPREUVE

Construire une réflexion argumentée à partir d'une problématique pertinente autour d'un sujet relevant du domaine des arts appliqués ou arts plastiques en lien avec le domaine de l'entreprise.

PROGRAMME

Art plastique et art appliqué au xx^e siècle.

MÉTHODOLOGIE

La rédaction d'une introduction, de la problématique, d'un développement et d'une conclusion.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Problématique précise.
- Réflexion sur le sujet proposé et mise en œuvre des connaissances.
- Qualité d'argumentation.
- Qualité de style et de présentation.
- Toute conclusion justifiée.

SUJETS

Traitez l'un des deux sujets suivants.

SUJET 1

Faut-il apprendre à voir ?

SUJET 2

Le design : un produit marketing ?

SUJET 1

Faut-il apprendre à voir ?

Il n'est plus question de fabriquer soi-même sa peinture puisque l'on vient d'inventer un tube en étain qui permet de l'utiliser aisément, le peintre sort de son atelier. L'artiste va travailler *in situ*, il va coucher sur sa toile sa nouvelle perception de la nature. Le pinceau à virole va lui permettre de donner de la nervosité à sa peinture, de la spontanéité, il va pouvoir restituer la sensation de l'instant. Le tube et le pinceau lui permettent de révolutionner la peinture. Ainsi naît le mouvement impressionniste. L'école des Beaux-Arts n'est pas prête, mais le public adhère et apprend, grâce aux artistes à percevoir autrement la nature, la couleur, la lumière. Par la démarche des impressionnistes la vision du monde évolue. Le public a appris à changer de point de vue.

A la même époque, la photographie sera un contrepoint qui apportera une autre vision du monde, faisant pénétrer l'image chez le plus grand nombre et obligeant les peintres à affirmer leur pratique renouvelée.

Duchamp jette un pavé dans la mare. Dès 1913, il propose au public ses ready-made, ses « tout fait » qui lui permettent de développer une réflexion sur l'art, « cet objet qui n'entrait pas dans le domaine de l'art, je déclare qu'il en fait partie » où il défend la neutralité esthétique : « je ne vise aucune satisfaction esthétique » dit-il et offre à ceux qui le suivent de développer une approche purement conceptuelle. Il offre à voir, il propose au spectateur de devenir aussi acteur de la création artistique, il le provoque en remettant en question son appréciation de l'œuvre d'art. Parallèlement, Paul Klee, un des maîtres fondateurs du Bauhaus, déclare que « l'art ne reproduit pas le visible, il rend visible ».

Quel est au fond le rôle de l'artiste, c'est au fond de nous sortir du monde de l'habitude dans lequel nous nous complaisons en nous autorisant à regarder et découvrir les choses que nous ne voyons généralement pas.

Il n'y a pas d'œuvres que picturales ou sculpturales, le cinéma fait naître un nouvel art qui donne à comprendre le mouvement, le corps en mouvement ; il fait s'agrandir le champ de références, s'ouvre aux cultures qui jusque-là étaient perçues comme étrangères parce qu'étrangères.

Par la radio et par tous les modes d'enregistrement, la musique pénètre au plus près et met les artistes à portée de chacun.

La naissance de l'internet et des technologies numériques apporte l'art jusque dans les lieux les plus intimes et permet à des artistes de ces nouveaux médias d'inventer de nouveaux langages.

Faut-il pour autant apprendre à voir ? Pourquoi faudrait-il être éduqué, voire être un amateur éclairé pour voir, apprécier ou ressentir une œuvre d'art ? Ne peut-on avoir le goût pour telle ou telle œuvre d'art ? Tous les goûts sont dans la nature dit l'adage populaire. Sont-ils discutables, y a-t-il un bon et un mauvais goût ? Le goût est relatif et appartient à chacun, il est libre. D'apprécier l'urinoir de Duchamp, est-ce une faute de goût ?

Apprécier une œuvre d'art trouve, *a priori*, son origine dans la sensation, dans le plaisir ou dans le déplaisir qu'elle procure dans sa contemplation. Il faut donc reconnaître que ce qui plaira à l'un ne plaira pas pour autant à l'autre et le jugement

esthétique de l'un comme de l'autre ne sera pas discutable, quel que soit son niveau de connaissance.

Bien sûr, les sens, l'ouïe, l'œil, le corps s'éduquent, le goût aussi. Cette éducation nous permet de nous préparer à la réception, à la compréhension, à la lecture d'une œuvre d'art.

Sans l'apport de cette connaissance, le ressenti de l'œuvre pourra en être faussé. Le savoir ne peut que renforcer le jugement esthétique, lui ouvrir de nouveaux champs d'appréciation.

L'homme n'a jamais disposé d'autant d'outils d'accession aux œuvres d'art. Sait-il s'en servir ou devra-il apprendre à voir avec ces nouveaux médias ?

SUJET 2

Le design : un produit marketing ?

Au sortir de la dernière guerre mondiale, l'Europe se reconstruit et rentre dans une période de croissance que Jean Fourastié baptise « les trente glorieuses » en souvenir des trois glorieuses qui en mille huit cent trente virent la chute de Charles X.

De mille neuf cent quarante-cinq à mille neuf cent soixante-treize, la France va connaître une période de forte croissance économique, le plein emploi, un énorme développement technologique accompagné d'un accès facile aux énergies fossiles.

La France découvre la consommation, se dote de biens d'équipement : les appartements maintenant se dotent de salles de bain, « Moulinex libère la femme ! », Tupperware remplit les réfrigérateurs de ses petites boîtes, le plastique envahit la maison, la télévision s'invite dans les salles à manger, chaque famille cherche à acquérir une voiture qui permet de descendre passer trois semaines de vacances au Lavandou, c'est le début de la société de loisirs.

Chacun veut consommer et se met à consommer.

La publicité ouvre de nouveaux territoires de consommation ; des nouveaux produits voient le jour qui iront jusqu'à modifier ou faire évoluer les habitudes.

Des esthéticiens industriels créent des produits révolutionnaires qui entrent dans les maisons : Roger Tallon dessine un poste de télévision pour Téléavia, dessine des montres pour Lip, Prisunic se positionne sur le marché de l'innovation en allant proposer jusqu'à une nouvelle vision du mobilier, lit en résine, meubles gonflables... Le groupe Prisunic, en faisant appel à l'agence de communication Mafia, diffuse auprès du grand public une des premières images du design : des produits innovants, accessibles, jeunes, issus de nouvelles technologies.

Désormais le design s'implante de la vie quotidienne.

La rencontre entre le design et le marketing se fait. Le marketing est indissociable du design. Le marketing apporte à ce qui était jusque-là l'esthétique industrielle des techniques qui vont faire que la création va raisonner en terme de marché et non plus seulement en terme de forme.

Le marketing permet au designer la connaissance du marché et lui permet une meilleure adéquation entre son travail et la demande de son commanditaire.

Grâce aux techniques du marketing, le designer va pouvoir participer à la mise en place d'une stratégie de création de produit en discernant les habitudes, les usages, les comportements des cibles envisagées.

Avec l'aide d'agences spécialisées, ou plus rarement seul, il cherche à cerner les besoins des consommateurs pour permettre au produit qu'il a à concevoir d'offrir une efficacité optimale, et de l'inscrire positivement dans les besoins d'évolution de l'entreprise commanditaire.

Dans son approche créative, le designer doit définir et faire évoluer les caractéristiques techniques du produit, faire appel à de nouvelles technologies le cas échéant ; mettre en place de nouveaux process de fabrication ne lui est pas étranger. Il peut rationaliser la fabrication et ainsi faire baisser les coûts de revient.

On attend du designer d'avoir un esprit transversal pouvant permettre l'introduction de l'innovation, il suffit pour s'en convaincre de voir toutes les innovations autour des iPhones et autres iPad.

Il est aussi en charge de définir l'esthétique du produit en lui conférant une identité visuelle caractéristique, facilement identifiable, séduisante provoquant une résonance chez le consommateur. La marque Alessi joue sur cette identité marquée de ses produits en utilisant l'humour dans les formes et l'élégance dans ses matériaux.

Le design se raisonne désormais de manière globale et les produits nouveaux ou re-designés permettent aux entreprises de revoir leur système de distribution, de revoir leur identité visuelle, de la faire évoluer avec ces nouveaux produits ; parfois même on fait appel à un designer d'espace pour repenser les espaces commerciaux.

Désormais marketing et design sont intimement liés, l'un influant sur l'autre et permettant souvent le succès dans les entreprises.

ESPAGNOL

Nature de l'épreuve, objectifs, conseils aux candidats, bibliographie

I. NATURE DE L'ÉPREUVE

1^{re} épreuve

Faire la synthèse en espagnol d'un texte extrait de la presse espagnole ou hispano-américaine d'environ 600 mots et d'un texte français extrait de la presse française d'environ 600 mots.

Chaque synthèse comportera environ 150 mots ($\pm 10\%$).

Le texte espagnol et le texte français abordent un sujet commun ou voisin vu sous deux optiques différentes.

2^e épreuve

Épreuve rédactionnelle. Il s'agit de traiter librement un sujet en rapport avec les deux textes dont le candidat aura fait la synthèse.

II. OBJECTIFS

L'épreuve vise à mobiliser et tester les compétences du candidat dans les domaines suivants :

- Compréhension d'un document écrit en espagnol et en français,
- Connaissances culturelles, historiques et économiques du monde hispanophone,
- Capacités de synthèse et d'appropriation personnelle d'une problématique liée au monde hispanophone.

Pour ce faire, il est nécessaire d'associer à une maîtrise solide de la langue une bonne connaissance de la sphère culturelle et économique du monde hispano-américain, de savoir retirer d'un support les concepts et les informations essentiels afin de les mettre en forme rapidement et efficacement.

III. CONSEIL AUX CANDIDATS

Les sujets sont des sujets d'actualité. Ils peuvent être d'ordre culturel, économique, politique, sociétal, etc.

Ils sont le plus souvent de caractère général et concernent le monde, l'Europe et ses relations, avec l'Espagne et/ou l'Amérique latine. Les questions abordées peuvent se rapporter à une réalité précise du monde hispanophone (un homme politique, une entreprise, un événement, les délocalisations, le tourisme, l'immigration, etc.), mais aussi aborder un sujet sous un angle bien plus général dans le cadre des relations franco-espagnoles ou franco-hispano-américaines (i.e. politiques de coopération dans le domaine de la Recherche et du Développement : forces/faiblesses, divergences/convergences, historique des relations, etc.).

Les concepteurs s'efforcent de faire en sorte que les sujets ne soient ni trop spécialisés, ni trop techniques, ni sulfureux, ni ennuyeux (même s'ils savent qu'il est impossible de contenter tout le monde !) et que le lexique soit accessible à la grande majorité des candidats qui, rappelons-le, ont **volontairement** choisi de prendre l'espagnol parmi les seize épreuves au choix proposées.

Nous conseillons aux candidats de s'entraîner pour respecter la longueur des textes qu'ils ont à produire. Trop courts ou trop longs, ils seront pénalisés. **Une synthèse de s'improvise pas à la dernière minute.**

Il est fortement déconseillé de faire de la paraphrase au lieu d'une synthèse. Une lecture (et relecture) approfondie des textes, ainsi qu'une prise de recul par rapport à leur contenu sont les conditions sine qua non pour pouvoir prétendre à réaliser de bonnes synthèses.

La synthèse à partir d'un texte en français est celle qui pose le plus de problèmes formels car il faut trouver les mots justes dans la langue cible. Ce n'est en aucun cas un exercice de thème. Néanmoins, tout candidat averti retrouve facilement la plupart des mots-clés dans le texte en espagnol puisque les deux articles traitent un aspect du même thème sous un éclairage différent.

Concernant le fond, certains candidats oublient qu'une synthèse se base sur les principes suivants :

- lire **attentivement** le document pour en faire une analyse rigoureuse,
- distinguer l'essentiel de l'accessoire,
- reproduire les mots-clés (pas de recopiage in extenso de passages du texte !),
- proscrire les commentaires personnels,
- respecter les consignes quant à la longueur exigée,
- supprimer les exposés introductifs du genre : *"El texto que voy a sintetizar está sacado del muy famoso periódico español... en fecha de..., y en una primera parte voy a tratar el tema de..."*.
- enchaîner logiquement les idées... Et c'est là que le bât blesse...

A ce sujet, voici une liste des enchaînements les plus courants qui peut s'avérer utile. S'il ne faut pas en abuser, il convient cependant de les connaître pour les employer correctement.

Les connecteurs logiques

Ces connecteurs sont très utiles car ils permettent de ne pas livrer pêle-mêle vos idées, mais bien au contraire de les structurer afin que l'ensemble, écrit ou oral, soit plus cohérent. Faites-en bon usage !

a) Les marqueurs déductifs

- así es que / dado que / de ahí que / de hecho / en efecto / por consiguiente / por eso / por lo tanto / porque / puesto que / pues / ya que, etc.

b) Les marqueurs énumératifs

- 1^{re} idée : ante todo / en primer lugar / para empezar / por un lado / por una parte / primeramente / primero, etc.
- 2^e idée : a continuación / además / después / en segundo lugar / por otra parte / por otro lado / segundo / también, etc.
- 3^e idée : en último lugar / finalmente / para terminar / por fin / por último / tercero, etc.

c) Les marqueurs restrictifs

- ahora bien / a no ser que (+ subjonctif) / a pesar de / aun cuando / aun si / aunque (+subjonctif = même si) / excepto / no obstante / por mucho que (+ subjonctif) / salvo / sin embargo, etc.

d) Les marqueurs adversatifs

- a diferencia de / al contrario / aunque (+ indicatif = bien que) / en cambio / en comparación con / mientras que / sino / sino que, etc.

e) Les marqueurs conclusifs

- al fin y al cabo / en conclusión / en definitiva / en resumen / en resumidas cuentas / para concluir / total, etc.

Quant à l'exercice de production libre (parfois oublié parce que le libellé se trouve au verso de la page 4 !), le jury est sensible à des prises de positions personnelles du candidat par rapport au sujet rédactionnel qui ne saurait être un plagiat des textes à synthétiser. Il convient d'éviter les banalités affligeantes, les lieux communs, le propos creux, les contrevérités.

Enfin, il est inutile de préciser que la langue doit être soignée : respect de la syntaxe, de l'orthographe, de la ponctuation, des majuscules. Une copie bien présentée, à l'écriture lisible, prédispose déjà le correcteur à émettre un avis favorable.

IV. BIBLIOGRAPHIE

Nous conseillons aux candidats de lire la presse dans les deux langues (*Le Monde, Le Point, Le nouvel Observateur, l'Express, Les Echos... El País, El Mundo, ABC, La Vanguardia, Actualidad Económica...*) et de consulter des sites Internet.

Quelques références :

- *Le thème lexico-grammatical en fiches* (Ellipses, 2007)
- *Précis de grammaire espagnole. Avec exercices et thèmes grammaticaux* (Ellipses, 2008)
- *Civilisation espagnole et hispano-américaine* (Hachette Supérieur, 2008)
- *Mémento bilingue de civilisation. Le monde hispanique contemporain* (Bréal éditions, 2009)
- *Lexique espagnol en 22 grands thèmes d'actualité* (Ellipses, 2011)

ESPAGNOL

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

L'épreuve comprend TROIS PARTIES, chacune étant notée sur 20.

SUJET

SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

(150 mots ± 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

NO QUEDARSE DE BRAZOS CRUZADOS

Durante los últimos 40 años España ha sufrido una transformación asombrosa. Ha pasado de ser uno de los hermanos más pobres y desfavorecidos de Europa Occidental, a ser el hermano aventajado, que ha sabido explotar sus recursos y cualidades en un país próspero, protagonista y, en algunos momentos, incluso líder. Esta transformación ha venido acompañada por una generación de riqueza muy significativa, que ha permeado todas las capas sociales y que se ha extendido también por toda la geografía, desde las grandes ciudades hasta el más pequeño y apartado de los pueblos.

Cuando llegué a España, hace cinco años, una de las cosas que más llamó mi atención fue ver cómo el bienestar económico generalizado se palpaba claramente en el ambiente y en casi todos los aspectos de la vida cotidiana de los españoles. Se pisaba sobre terreno sólido y la gente transmitía una imagen de satisfacción, de saberse poseedora de un patrimonio importante y bien respaldado. También me llamó la atención ver cómo la generación de riqueza había procurado una transformación bastante profunda en el comportamiento de la sociedad española. Los años de la Guerra Civil y el franquismo, marcados por la escasez, habían dado paso a una sociedad que, a golpe de billetera, parecía intentar encontrar en el consumismo y en las aficiones frívolas la consecución de una definición de la calidad de vida acorde a quien se siente enormemente satisfecho y orgulloso de los logros económicos conseguidos.

Es una evolución muy natural que se ha repetido constantemente en la historia antigua y moderna de la humanidad y en ese sentido la España de hoy no ha sido una excepción. Sin embargo, la vida y sus cambiantes ciclos nos ponen siempre a prueba y muchas veces suceden en plena coincidencia con los momentos en que estamos más acomodados. La actual crisis económica mundial, que ha agravado y acelerado la esperada crisis de la economía española (bajo el precepto simple de que *todo lo que sube tiene que bajar*), se ha instalado en España de *golpe y porrazo* y amenaza con sacudir el recién ganado estatus de país rico y desarrollado. En menos de dos años España ha regresado a los niveles de

desempleo de sus épocas de crisis más duras y la reserva económica con la que el Gobierno español contaba para enfrentar posibles ciclos a la baja, se ha esfumado rápidamente. Quizá peor que estos preocupantes síntomas de zozobra es la creciente y extendida pérdida de confianza, que se percibe entre todos los agentes sociales, políticos y económicos del país. Los colectivos más representativos parecen no poder ponerse de acuerdo sobre el tratamiento que requiere España para dejar atrás la crisis lo más rápido posible.

Esta indefinición, y la implícita parálisis que se percibe, creo que es consecuencia inevitable de la bonanza vivida hasta hace muy poco (particularmente en el sector de la construcción y obras públicas), donde la sociedad había encontrado un acomodo feliz dentro de la burbuja que se gestaba. Reventándose la burbuja vienen tiempos difíciles sobre todo porque, salvo muy honrosas excepciones, nadie había tomado las suficientes precauciones planteándose como posible el peor escenario.

Sin embargo, de las grandes crisis también surgen grandes soluciones, que tarde o temprano nos hacen volver a una normalidad razonable, donde los países pueden retomar su crecimiento y recuperar el bienestar social perdido. No es un proceso ni fácil ni rápido, mucho menos si no surgen líderes potentes que ayuden al resto a encontrar el camino. Mi recomendación para los españoles es que deben ser conscientes de que éste es un momento crucial en la historia moderna española, que requiere potenciar al máximo la templanza y la perseverancia que les caracteriza como sociedad. Hay que sacar lo mejor de uno mismo y ponerse a trabajar, buscando soluciones creativas e innovadoras a los problemas. Hay que buscar aventuras de negocio ambiciosas, en las que no va a haber más remedio que tomar riesgos. De una crisis se sale trabajando y mejorando todo lo que está a nuestro alcance.

Vicente Saisó Alva (Director de Sostenibilidad de CEMEX), *Capital*, Agosto 2010

SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

(150 mots ± 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

UNE VILLE À HUIS CLOS

Villacañas. Du miracle à la débâcle. C'est l'histoire de ce petit village de 10 700 habitants perdu au milieu des vignes de la Mancha, près de Tolède, région du célèbre Don Quichotte. Pendant les années de prospérité, lorsque le BTP soutenait la croissance folle espagnole, Villacañas était synonyme de *puertas* (portes). Près de 70 % des portes en bois fabriquées dans le pays sortaient de la zone industrielle de ce bourg. Ce n'est pas rien quand on sait qu'un logement nécessite une dizaine de portes et que, jusqu'en 2007, on construisait en Espagne 600 000 à 700 000 habitations par an, soit plus qu'en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne réunies.

À Villacañas, on croulait sous la demande. À tel point que des employés se payaient le luxe de créer des entreprises concurrentes ou des PME de sous-traitance. Dans cette bourgade ayant le record d'échec scolaire (30 %), les agences bancaires se multipliaient comme les BMW. Tout ça grâce à la monoculture des portes, si l'on excepte un peu d'activité agricole, la vigne surtout. On savait bien, ici, que le miracle n'allait pas durer. Mais personne n'imaginait tel coup de grisou. Depuis 2008, la crise est vertigineuse. Plus de maisons à construire, donc plus de

portes à fabriquer. D'autant que l'essentiel alimentait le marché intérieur. De 5600 emplois, on est passé à 3000. D'une situation de plein-emploi, le chômage atteint 15 %. Autrefois florissantes, les entreprises Dermaco et Mavisa se sont débarassées de la moitié de leurs salariés, certaines comme Docavi et Visel sont en suspension de paiement.

Les autres entreprises ne se font pas d'illusions : une « restructuration » qui saigne à blanc des travailleurs sans autre compétence. Juan Fernández Pacheco, 44 ans, se dit « *perdu et désorienté* ». En octobre, il est viré de Mavisa qui fabrique ces portes typiques à moulures rectangulaires qu'on retrouve dans toute l'Espagne. Avec lui, 110 employés se retrouvent sans emploi. « *Je travaille depuis l'âge de 19 ans*, dit Juan. *Je sais tout faire sur une porte, de la coupe à l'emballage, mais rien d'autre* ». Il a juste son certificat d'études. La mairie a monté une structure pour la reconversion des 3000 nouveaux chômeurs, mais la responsable reconnaît qu'au mieux 10 % peuvent espérer se replacer. Juan, qui participe à des formations, se fait peu d'illusions. « *Avant, je travaillais à dix minutes à pied de chez moi et j'avais un bon salaire, 1300 euros. Il n'y a plus rien à 60 kilomètres à la ronde. Je suis prêt à tout, même un boulot au cimetière* ».

Tous subissent le contrecoup de la success story. Au lieu de finir leurs études, la plupart des jeunes ont préféré un job bien payé dans les entreprises de portes. Tel Jorge Márquez, 21 ans, qui a commencé à livrer des portes à l'âge de 16 ans, au chômage depuis juin. « *J'ai le temps de me former à autre chose. Mais je ne suis pas prêt de quitter la maison de mes parents !* » Sur la place de la mairie, des dizaines de préretraités et de récents chômeurs traînent leur ennui. Ramón Guillén fait visiter son entreprise de portes à la sortie de la bourgade. Il fait partie des « *privilegiés* » : seuls 9 salariés sur 45 mis à la rue. « *On a réduit les journées et le rythme de travail. On a des commandes pour six mois, au-delà je ne sais pas* ». Il soupire. « *On n'a pas été très malins : ne dépendre que d'un secteur et ne pas avoir su vendre nos portes à l'étranger. Aujourd'hui, c'est comme si on avait fini de construire une tour, d'où il n'y a plus qu'à retomber* ».

LE BTP en berne

Depuis le milieu des années 90, le BTP était le principal pilier de la prospérité espagnole. L'effondrement du secteur explique donc l'énormité du taux de chômage national, passé, en quelques mois, de 8 % à 20 % en 2009. Une saignée se traduisant par une grogne sociale d'une ampleur inédite.

LIBÉRATION, 02/04/2010

PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

(200 mots ± 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

La situación en que se encuentran los fabricantes de puertas en el pueblo de Villacañas es un botón de muestra de los estragos que ha hecho la burbuja inmobiliaria dentro del sector de la construcción. Para salir de la crisis, Vicente Saisó Alva recomienda «sacar lo mejor de uno mismo y ponerse a trabajar, buscando soluciones creativas e innovadoras a los problemas».

¿En qué medida comparte usted la recomendación del Director de Sostenibilidad de CEMEX (Cementos de México)? Argumente su parecer con ejemplos precisos.

CORRIGÉ

Un exemple de ce que le jury considère être une bonne copie.

SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

Como es sabido, España se enfrenta a la recesión más profunda y de mayor duración de los últimos 50 años. España cada vez menos industrializada, contaba con un motor clave para la economía: el turismo, y la construcción

La nueva etapa española estaba marcada por la entrada en la Unión Europea. El ingreso en el club de los ricos supone para España el pasar de ser un país casi sudafricano a ser la nueva Florida europea.

Así mismo se creaba en España una gran clase media con un poder adquisitivo mucho mayor que el mantenido hasta el momento, con ganas de entrar de lleno en la nueva sociedad totalmente occidentalizada.

A pesar de este periodo de bonanza, en 2008 la crisis abofetea duramente a España. ¡No hay que tirar la toalla y quedarse de brazos cruzados! Los españoles tienen que asimilar que la transición a una economía basada en cerebros y no en ladrillos no va a ser fácil.

(159 palabras)

SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

Uno de los pueblos más ricos de España, se ha convertido en sólo cinco años en la sombra de lo que era. De la época de bonanza al epicentro de la crisis.

De Villacañas salían el 70% de las puertas que se instalaban en toda España. Del pleno empleo se ha pasado a una tasa de un 23% de paro, todo por la quiebra de las fábricas de puertas en donde trabajaba todo el pueblo y parte de la comarca.

Tradicionalmente Villacañas era un pueblo eminentemente agrícola. Después, con la industria de las puertas, llegó la época de riqueza.

Con el ejemplo de este pueblo, se puede hablar de un modelo de crecimiento basado en el «monocultivo» que ha acabado en crisis. En Villacañas después de décadas haciendo puertas, han tenido que «reinventarse» para hacer frente al paro y una consecuencia positiva en todo esto: más formación. Muchos vecinos, ahora desempleados, han vuelto a retomar los estudios.

(157 palabras)

PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

La crisis de la construcción ha empezado a quemar empleos en Villacañas, un municipio de La Mancha toledana con tan sólo 10.700 habitantes donde se ha concentrado en los últimos años la mayor capacidad nacional de producción de puertas.

En un paseo por el pueblo se nota que en Villacañas había dinero; muchos bancos, buenas casas y se siguen viendo coches de lujo. En el banco confirman que antes se pedían muchos créditos personales para vacaciones y coches. Era la época de las 'vacas gordas'. Ahora las cosas han cambiado y mucho.

Es de recordar que el boom iniciado en 2002 ha tocado techo y desde mediados de 2006 está bajando a gran velocidad: Villacañas es un botón de muestra de la explosión de la burbuja.

Comparto la opinión del director de sostenibilidad de Cemex, sin embargo no hay olvidar que ante una crisis, lo primero es asumir la situación en toda su gravedad, entender que el tiempo es un factor clave y cambiar todas las prioridades que hagan falta. La innovación, la internacionalización pueden ser soluciones para empezar a salir de la crisis sin olvidar que quizá otras soluciones para salir de la crisis deban provenir de un cambio de mentalidad, porque en estos momentos se están produciendo cambios importantes en el orden social y la sociedad española debe adaptarse a ellos para poder sacar el mayor provecho de las oportunidades que se les presentan.

(236 palabras)

GESTION

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

S U J E T

LA MEUNERIE D'ARVOR

La Meunerie d'Arvor est une entreprise artisanale créée en 1994. La qualité de ses produits lui a permis de prospérer en adoptant un positionnement haut de gamme bio.

Deux types de farines sont produits. La farine de froment est produite à partir d'un blé bio tandis que la farine de blé noir est produite à partir de la plante de sarrasin cultivée par un producteur local.

Très intéressé par le domaine de la gestion, le dirigeant a souhaité pouvoir suivre la rentabilité de son activité dès l'origine. Bien que n'étant pas spécialiste, il sent bien que sa méthode de suivi n'est pas totalement satisfaisante. C'est pourquoi il a sollicité vos services en tant qu'apprenti en gestion pour l'aider à y voir plus clair. Il souhaite discuter avec vous de son dispositif de gestion (TRAVAIL 1) et travailler sur le développement d'un système de calcul de coûts (TRAVAIL 2).

TRAVAIL 1

Le système de gestion s'appuie sur un compte de résultat mensuel (ANNEXE 1), produit avec un retard de trois mois et fondé sur des évaluations approximatives des stocks.

Il vous demande conseil pour :

1. comprendre les limites de ce dispositif pour le pilotage de son entreprise (en particulier sur la pertinence et la précision de l'information) ;
2. comprendre le type d'information dont il est susceptible d'avoir besoin pour prendre des décisions.

Il demande également :

3. que vous lui précisiez ce qu'on appelle SIG et en quoi cela peut être utile ;
4. que vous calculiez la Valeur Ajoutée, l'EBE, le Résultat d'Exploitation et le Résultat Courant Avant Impôt ;
5. que vous commentiez les résultats observés.

TRAVAIL 2

Le directeur de l'établissement souhaite faire un point sur la rentabilité des farines de froment et de blé noir.

Aidez-le en vous servant des informations qu'il vous communique sur le mois de janvier (considéré comme un mois standard – ANNEXE 2). **Vous vous aiderez des tableaux fournis en annexe en les recopiant sur votre copie (ANNEXE 3).**

6. Compléter le tableau de répartition des charges indirectes.
7. Calculer le coût d'achat des matières premières achetées au cours du mois écoulé.
8. Calculer le coût de production des farines de froment et de blé noir.
9. Calculer le coût de revient des deux types de farine.
10. Calculer le résultat analytique des deux types de farine.
11. Commenter les résultats observés.

ANNEXE 1

Compte de résultat de la Meunerie d'Ouessant

Janv-11	€
CA froment	72 720,00
CA blé noir	58 500,00
CA Total	131 220,00
Variation produits finis	8 785,13
PRODUCTION	140 005,13
Achats de froment	15 746,40
Variation de stock de froment	25 541,08
Achats de blé noir	31 492,80
Variation de stock de blé noir	27 279,27
Autres achats et charges externes	2 230,74
Salaires et charges sociales Meunerie	24 000,00
Salaires et charges sociales Direction et Administration	6 000,00
Dotations aux amortissements	4 000,00
Dotations aux provisions	20,00
Produits exceptionnels	100,00
Charges exceptionnelles	40,00
IS	1 000,00
Résultat Net	2 754,84

ANNEXE 2**INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

- Les stocks sont tenus en Coûts Unitaires Moyens Pondérés (CUMP)

STOCKS INITIAUX

* Matières premières

52 800 kg de grains de blé à : 0,55 € le kg

55 440 kg de grains de blé noir à : 0,62 € le kg

* Produits finis

25 600 kg de farine de froment pour une valeur de : 20 480,00 €

29 120 kg de farine de blé noir pour une valeur de : 26 208,00 €

CONSOMMATION DE MATIERES PREMIERES SUR LA PERIODE

blé : 85 030,56 kg

blé noir : 96 446,70 kg

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

* Achats de matières premières sur la période :

Blé : 39 366,00 kg à 0,40 € le kg

Blé noir : 52 488,00 kg à 0,60 € le kg

* Production de farine

78 732,00 kg de farine de froment

91 854,00 kg de farine de blé noir

* Quantité de farine vendue

90 900 kg de farine de froment à 0,80 € le kg

65 000 kg de farine de blé noir à 0,90 € le kg

COUT DE LA MAIN D'ŒUVRE DIRECTE

* Main d'œuvre directe

15 600 €	pour la farine de froment
8 400 €	pour la farine de blé noir

CHARGES INDIRECTES : répartition secondaire

Le centre administration se répartit à 10 % sur le centre approvisionnement, à 60 % sur le centre production et 30 % sur le centre distribution.

UNITES D'ŒUVRE

Approvisionnement : 1 € d'achat de matières premières

Atelier production : Le kilo de farine produite

Distribution : 100 € de ventes

ANNEXE 3

Tableau de répartition des charges indirectes

	TOTAL	Centre de support	Centres principaux		
		Administration	Approvisionnement	Atelier production	Distribution
Total après répartition primaire	12250,74	6998,30	524,07	1881,22	2847,15
Répartition secondaire					
Total après répartition secondaire					
Nature de l'UO					
Nombre d'UO					
Coût de l'UO					

Tableau 1 : Coût d'achat

	Blé			Blé noir		
	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
Achats						
Coûts indirects d'approvisionnement						
Coût d'achat						

Tableau 2 : Suivi des stocks de matière première (Blé)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur

Tableau 3 : Suivi des stocks de matière première (Blé noir)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur

Tableau 4 : Coût de production

	Farine de froment			Farine de blé noir		
	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
Matières premières						

MOD						
Coûts indirects de production						
Coût de production						

Tableau 5 : Suivi des stocks de produits finis (Farine de froment)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur

Tableau 6 : Suivi des stocks de produits finis (Farine de blé noir)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur

Tableau 7 : Coût complet

	Farine de froment			Farine de blé noir		
	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
Coût de production des produits vendus						
Coûts de distribution						
Coût complet						

Tableau 8 : RESULTAT

	Farine de froment			Farine de blé noir		
	Quantité	à l'unité	Valeur	Quantité	à l'unité	Valeur
Chiffre d'affaires						
Coût de revient						
Résultat						

CORRIGÉ

1 - Comprendre les limites de ce dispositif pour le pilotage de son entreprise (en particulier sur la pertinence et la précision de l'information).

PERTINENCE

La comptabilité générale est produite selon des normes comptables/fiscales qui ont pour objet d'uniformiser l'information comptable provenant des entreprises. Cette information est essentiellement produite pour les besoins d'utilisateurs extérieurs à l'entreprise (banquiers, investisseurs, administration fiscale, etc.)

Le retard de 3 mois dans la production des données comptables ne permet pas d'être suffisamment réactif en cas de difficulté.

On peut noter également que l'information produite est exclusivement axée sur la production d'un résultat comptable et n'offre aucun repères extra-comptables ou de trésorerie.

PRECISION

L'évaluation des stocks est imprécise car l'entreprise ne dispose pas d'outils de contrôle de gestion (comptabilité de gestion) permettant le calcul des coûts de production, d'achat.

Les charges sont classées par nature et non par fonction de sorte que l'information produite en matière de coûts et de rentabilité est globale (concerne toute l'entreprise) quand un manager a besoin d'informations plus détaillées.

2 - Comprendre le type d'information dont il est susceptible d'avoir besoin pour prendre des décisions.

La comptabilité de gestion permet de produire des informations à usage interne pour les décideurs de l'entreprise.

Elle permet notamment de produire des données fiables pour l'évaluation des stocks ainsi que de procéder à des calculs de rentabilité plus détaillés (rentabilité par produit, gamme de produit, client, unité opérationnelle, processus, etc.).

Ces informations sont importantes pour prendre des décisions pertinentes et informées.

D'autres types d'outils de gestion pourraient être utiles. Par exemple, un tableau de bord intégrant des données tant financières que non financières comparées chaque mois à une référence (objectif, standard, etc.).

Ceci permettrait également au décideur d'être plus réactif, plus précis et plus pertinent dans son action.

3 - Que vous lui précisez ce qu'on appelle SIG et en quoi cela peut être utile.

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) correspondent à une forme particulière de présentation du compte de résultat d'une organisation permettant de mieux comprendre la construction du résultat. Cette présentation procède à des regroupements de produits et de charges permettant de faire apparaître des « Soldes intermédiaires » avant le Résultat Net Comptable (Marge commerciale, Production, Valeur Ajoutée, EBE, Résultat d'exploitation, Résultat courant avant impôt, Résultat exceptionnel, Résultat Net Comptable).

Cette présentation rend comparables les résultats d'entreprises très différentes et offre à l'analyste, une représentation standard des résultats d'une entreprise.

L'information produite reste toutefois exclusivement comptable et repose sur une classification des charges par nature.

4-5 - Calcul VA - EBE - Res Exploitation - RCAI

Production		140 005,13
Conso externes		
achat froment	15 746,40	
variation stock froment	25 541,08	
achat blé noir	31 492,80	
variation stock blé noir	27 279,27	
autres achats et charges ext	2 230,74	
	102 290,29	102290,29
VALEUR AJOUTEE		37 714,84
salaires et charges sociales	30 000,00	
EBE		7 714,84
dotations		4020
résultat exploitation et RCAI	3 694,84	

6 - Tableau de répartition des charges indirectes

		total	centres principaux			
			administ	appro	production	distribution
Total après repart primaire	12 250,74	6 998,30	524,07	1 881,22	2 847,15	
répartition secondaire				699,83	4 198,98	2 099,49
Total après repart secondaire			1 223,90	6 080,20	4 946,64	
nature unité œuvre				achat MP	KG farine	100€ ventes
nombre unités œuvre				47239,2	170586	1312,2
coût unité œuvre				0,026	0,0356	3,770

achats blé 39366 0,4 15746,4

achats blé noir 52488 0,6 31492,8

Total achats mat premières 47239,2

prod farine froment 78732

prod farine blé noir 91854

Total prod farine 170586

ventes farine froment 90900 0,8 72720

ventes farine blé noir 65000 0,9 58500

Total chiffre affaires 131220

7 - Coût d'achat

	Blé			Blé noir		
	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
Achats	39366,00	0,40	15746,40	52488	0,6	31492,8
Coûts indirects d'approvisionnement	15746,4	0,026	407,97	31492,8	0,026	815,93
Coût d'achat	39366,00	0,41	16154,37	52488	0,616	32308,73

Suivi des stocks de matière première (Blé)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
						52 800	0,55	29040
39 366	0,41	16154,37				92 166	0,49	45194,37
			85030,56	0,49	41664,97			

Suivi des stocks de matière première (Blé noir)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
						55 440	0,62	34372,8
52488	0,616	32308,73				107 928	0,618	66681,53
			96446,7	0,618	59604,06			

8 - Coût de production

	Farine de froment			Farine de blé noir		
	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
Matières premières	85030,56	0,49	41664,97	96446,7	0,618	59604,06
MOD			15600			8400
Coûts indirects de production	78732	0,0356	2802,86	91854	0,0356	3270,00
Coût de production	78732	0,763	60067,83	91854	0,776	71274,06

Suivi des stocks de produits finis (Farine de froment)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
						25600		20480
78732	0,763	60067,83				104332	0,772	80547,83
			90900	0,772	70174,8			

Suivi des stocks de produits finis (Farine de blé noir)

Entrées			Sorties			Stock		
Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur	Quantité	Coût unitaire	Valeur
						29120		26208
91854	0,776	71274,06				120974	0,806	97482,06
			65000	0,806	52390			

9 - Coût complet

	Farine de froment			Farine de blé noir		
	Quantité	Coût uni- taire	Valeur	Quantité	Coût uni- taire	Valeur
Coût de production des produits vendus	90900	0,772	70174,8	65000	0,806	52390
Coûts de distribution	727,2	3,77	2741,54	585	3,77	2205,45
Coût complet	90900	0,802	72916,34	65000	0,840	54595,45

10 - Résultat

	Farine de froment			Farine de blé noir		
	Quantité	à l'unité	Valeur	Quantité	à l'unité	Valeur
Chiffre d'affaires	90900	0,8	72720	65000	0,9	58500
Coût de revient	90900	0,802	72916,344	65000	0,840	54595,45
Résultat			-196,344			3904,55

11 - Commentaires

Farine de froment = déficitaire

farine de blé noir = bénéficiaire

Résultat total légèrement bénéficiaire

GESTION ET NEGOCIATION COMMERCIALE

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

S U J E T

PRODUITS MÉNAGERS LES GALETS GARONNAIS

Les données de cette étude de cas sont réelles mais les éléments d'identification ont été modifiés pour des raisons de simplification et de confidentialité.

En 1996, Sophie Lérant, ingénieur chimiste originaire de la région toulousaine, crée l'entreprise Les Galets Garonnais. Après un parcours de plusieurs années au sein d'une multinationale des produits d'entretien, Sophie Lérant voulait avoir sa propre affaire et devenir indépendante. Sensible à l'écologie, elle souhaitait développer des produits plus respectueux de l'environnement, si possible sous sa propre marque.

Aujourd'hui, Les Galets Garonnais propose de la lessive en poudre, en paillettes, en tablettes et liquide (en bidons de 3 et 5 litres et en recharge de 2,5 litres) ainsi que du savon liquide pour les mains.

Installée dans les Hautes Pyrénées, département à la nature grandiose et préservée de la région Midi-Pyrénées, l'entreprise Les Galets Garonnais compte aujourd'hui près de 60 salariés répartis comme suit :

- 1 responsable entreprise : Sophie Lérant
- Recherche et Développement : 3 personnes
- Production et contrôle qualité : 41 personnes
- Vente : 3 commerciaux
- Marketing : 1 responsable assisté d'un chef de produit
- Administration : 5 personnes
- Logistique : 5 personnes

Après des débuts difficiles, l'entreprise semble pérenne. Elle a atteint un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros en 2010, en croissance régulière depuis 5 ans. La rentabilité est bonne et les profits réalisés sont régulièrement réinvestis en moyens de production et en Recherche et Développement, qui absorbe 2 % du chiffre d'affaires.

Conformément aux vœux et aux valeurs de Sophie Lérant, Les Galets Garonnais ont non seulement développé des produits respectueux de l'environnement, mais adopté un management de la production et de l'entreprise conforme aux principes de développement durable. Cette démarche a fait l'objet d'une certification ISO 14001, norme internationale qui certifie que l'entreprise a adopté dans son processus de création, de production et de vente de ses produits un management environnemental, c'est-à-dire visant à réduire au minimum l'impact de ses activités sur l'environnement. La norme ISO 14001 est adoptée par un très grand nombre d'entreprises de tous les secteurs d'activité (industrie automobile, distribution...) mais Les Galets Garonnais ont été la première entreprise française du secteur des détergents à l'obtenir en 2002. Quelques exemples d'actions entreprises dans le cadre du système de management environnemental :

- un écobilan des activités de l'entreprise
- l'écoconception des produits
- la prévention de la pollution
- la diminution de la consommation des ressources naturelles
- la diminution de la consommation d'énergie
- la réduction des déchets
- l'éducation à l'environnement
- la mise en place de systèmes de production d'énergies renouvelables (photovoltaïque, solaire thermique...)
- l'implication des fournisseurs et sous-traitants en les encourageant à adopter un système de management environnemental, démarche liée à la problématique des achats durables.

Parallèlement, les équipes de Sophie Lérant ont voulu faire reconnaître le caractère écologique des produits de l'entreprise par le prestigieux Ecolabel européen. Ce label décerné par l'AFNOR est particulièrement difficile à obtenir et peu d'entreprises du secteur des lessives et des produits d'entretien en disposent. Il suppose un impact sur l'environnement moindre à efficacité égale avec une lessive classique, l'utilisation de produits naturels et non toxiques pour l'environnement et l'individu, la biodégradabilité, des emballages 100 % recyclables... Aujourd'hui, tous les produits Les Galets Garonnais portent l'Ecolabel européen.

Les dates clés de l'entreprise sont les suivantes :

- 1996 : Les Galets Garonnais lancent une lessive en poudre sans phosphate Distribution en points de vente bio et spécialisés
- 1998 : Les Galets Garonnais mettent sur le marché leur première lessive liquide naturelle avec adoucissant végétal : Fraicheur Naturelle
- 2000 : Mise sur le marché des paillettes de savon Galets Garonnais : les Pailles Garonnaises
- 2002 : lancement d'une gamme de savon liquide dermo-protecteur
- 2002 : obtention de la norme ISO 14001
- 2004 : obtention de l'Ecolabel européen
- 2006 : lancement de la lessive en tablettes
- 2007 : référencement en grande distribution
- 2008 : création des recharges de lessive liquide en emballage souple (écorecharge)

L'entreprise est régulièrement récompensée pour son professionnalisme et son sérieux. Ainsi, en 2005, elle a reçu le Prix de l'entreprise régionale décerné par la CCI de Toulouse. Malgré une notoriété grandissante, Les Galets Garonnais rencontrent parfois des difficultés pour attirer les jeunes talents dont elle a besoin pour accompagner sa croissance.

Tous les produits de l'entreprise portent la marque Galets Garonnais. Plusieurs types de canaux, sont utilisés pour distribuer les produits : grande distribution régionale (Intermarché), magasins spécialisés indépendants, points de vente bio et plus récemment les collectivités (établissements scolaires, mairies...) et les entreprises, dont des cafés, hôtels et restaurants. Enfin, les particuliers peuvent acheter en ligne, mais le site créé en 2010 reçoit, de façon étonnante, peu de visites et enregistre peu de ventes. 90 % du Chiffre d'affaires est réalisé sur les départements de Midi Pyrénées, les Pyrénées Atlantique et les Landes. Sur ces départements l'entreprise est présente dans 80 % des magasins bio, 40 % des revendeurs spécialisés et 1/3 des Intermarché.

Trois commerciaux salariés de l'entreprise assurent la commercialisation des produits. Leurs connaissances techniques et commerciales expliquent qu'ils travaillent depuis 1996 pour la société Les Galets Garonnais. Ils ont une bonne maîtrise des produits, connaissent bien le marché et entretiennent une relation de confiance avec leurs interlocuteurs. Leur engagement pour l'écologie est certain et les rend un peu méfiant vis-à-vis de la grande distribution, à laquelle il préfère la fréquentation des magasins bio.

Les prix pratiqués par l'entreprise sont supérieurs de 10 % aux grandes marques. Le service marketing pense qu'ils sont justifiés par la qualité et les performances des produits. Cette différence de prix permet également de dégager un budget de communication de 3 % du CA. Ce budget est principalement consacré à de la publicité dans LSA et Points de Vente, à de la publicité dans des magazines féminins (Elle, Femme Actuelle...) ainsi qu'à des opérations de promotion.

Les Galets Garonnais ont noué des relations de partenariat au plan régional. Il s'agit de Tourmaletex, entreprise de textile de sports, de la Région Midi-Pyrénées et de Cosiweb, jeune entreprise toulousaine performante, qui lui a permis de mettre en place un site internet.

Durant de nombreuses années, l'entreprise était seule sur le segment des lessives et produits d'entretien bio. Puis sont apparus L'Arbre vert et Rainett, tous deux biens implantés en grande distribution. On trouve également Ecover, mais dans quelques hypermarchés seulement. Les grandes multinationales ont également commencé à investir ce marché.

Travail n° 1 : Plan d'action commerciale

Vous avez été sélectionné pour occuper le poste de chef des ventes, qui vient d'être créé. Sophie Lérans vous a engagé pour dynamiser les ventes et développer le chiffre d'affaires. Elle vous demande de faire un diagnostic de l'entreprise et de son marché, puis de faire des recommandations en matière de distribution et de force de vente.

Travail n° 2 : Organisation d'une opération promotionnelle

Suite au succès rencontré par la lessive liquide en bidon, Intermarché a référencé au 1^{er} janvier 2011 les écorecharges de 2,5 litres. Le référencement, pour autant,

n'est pas obligatoire pour tous les points de vente et pour inciter les magasins à stocker au moins une fois le produit et à le vendre, vous avez décidé de monter une opération de promotion annoncée sur les prospectus Intermarché pour le mois de juin. La réussite de cette opération est primordiale. Plusieurs solutions sont possibles et Sophie Lérans vous demande de lui faire une recommandation, à partir des données fournies en annexe 10.

ANNEXE 1

DES LESSIVES TENDANCE

Isabel Gutierrez Points de Vente Mars 2010

Le marché reprend des couleurs à coups d'innovations et de promotions lourdes. Les marques rééquilibrent leurs promesses entre efficacité, respect du linge et de la personne, et réinvestissent les offres d'entrée de gamme.

Après trois années placées sous le signe de la décroissance, les lessives sortent la tête de l'eau. Chez Procter & Gamble, leader de la famille, on le confirme : l'année 2009 affiche un léger mieux. Mais on reste prudent. « On connaît les raisons qui pénalisent les ventes. Le recul du nombre d'actes d'achat, le fait de moins trier le linge et la fréquence des lavages ou le développement dans les foyers de machines grand format », précise le fabricant. Et ces raisons sont toujours là.

Alors certes, le marché a repris en valeur quelque 3,2 %, mais il le doit beaucoup aux efforts consentis par la plupart des fabricants en termes de promotions lourdes. Elles ont progressé de 21 % en 2009 pour représenter 15 % du marché. Les ventes en volume sont restées, elles, sur une pente négative jusqu'à la fin octobre 2009 mais, comme le souligne Noémie Ganem, chef de groupe lessives chez Procter & Gamble, « elles se stabilisent depuis la fin de l'année 2009. Je pense que 2010 confirmera le phénomène ». D'ailleurs, le nombre d'unités de lavage vendues a augmenté de 1,5 %. De quoi doper les efforts des fabricants en 2010.

Les lessives du futur

Et c'est sur les lessives liquides que la bataille est la plus forte. Tandis que les poudres s'essouffent (- 5 % en volume) que les tablettes souffrent (- 10 %), les lessives liquides ou humides continuent de tirer le marché. La catégorie (liquide + éco doses + gel) représente 66,4 % en valeur pour 69,3 % en volume. Les concentrés liquides atteignent 9,6 % du secteur en hausse de 52,3 %. Pour la majorité des intervenants, les lessives humides sont celles du futur. Les arguments plaident en leur faveur. « C'est la meilleure solution pour optimiser l'impact des produits sur l'environnement », peut-on entendre.

Elles permettent de consommer moins d'eau, moins d'énergie, moins de lessive, moins de transport. Sans compter que pour le distributeur, à chiffre d'affaires égal, et en faisant gagner de la place en linéaire, elles rendent possible le développement de nouvelles catégories. En outre, les Français semblent apprécier les nouvelles textures humides. Procter & Gamble, par exemple, se félicite des 2,3 % de part de marché acquis par Ariel Excel Gel et Dash 2-en-1 avec, pour Excel Gel, seulement six mois de présence en rayon et une forme de produit inédite. Les cap-

sules, quant à elles, représentent d'ores et déjà 4 % du marché et progressent de 40 % sur 2009. Les super-concentrés ont également la cote. Unilever leur a même consacré une marque transversale spécifique, dénommée « Petit et Puissant », qui couvre ses trois marques Omo, Persil et Skip.

Au royaume des lessives, les promesses sont reines. Surtout sur le segment premium où les grandes marques ne cessent de peaufiner leur image et leur valeur perçue. Chez Lever, et depuis 2008, Omo s'est mis à l'heure des huiles essentielles et des promesses sensorielles.

Lissage et démêlage des fibres

La marque a sorti dernièrement un nouveau parfum Fleurs des tropiques et magnolia. Chez Procter & Gamble, après le lancement réussi d'Excel Gel en 2009, le fabricant a sorti en début d'année 2010 Ariel Actilift qui promet d'enlever les taches tout en prévenant leur incrustation grâce à une technologie de lissage et de démêlage des fibres, ainsi que Ariel DermaSensitive, une lessive "haute performance" formulée pour respecter les peaux sensibles. Avec Dash 2-en-1, sa deuxième marque premium, le géant promet la performance mais aussi le bien-être et la fraîcheur avec une formule qui intègre des microcapsules pour prolonger les effets sensoriels pendant 12 heures. Chez Unilever, Skip, après une forte activité en 2009, prévoit de continuer sur sa lancée. La marque a mis en place un plan d'action média afin de recruter de nouveaux consommateurs sur sa gamme Activ Clean (couleur bleu) qui contient un détachant qui évite de prétraiter.

Hypoallergie, sensorialité

Il met également l'accent sur sa gamme signée « Essences de la nature » qui, elle, promet efficacité et respect des peaux sensibles. La gamme est désormais présente sur les lessives liquides et les capsules. La cible visée : les familles avec enfants de moins de six ans.

Entre la propreté qui se voit et la propreté qui se sent, les fabricants cherchent donc à peaufiner leurs promesses sur l'axe de l'hypoallergie, de la sensorialité et, pour certains, de l'écologie. Henkel, par exemple, a lancé fin 2009 un nouveau Chat Hygiène & Fraîcheur Eucalyptus (3 litres, le format qui détient la moitié du marché) qui contient cinq ingrédients « hygiénisants » et répond ainsi à la deuxième préoccupation des Français, la santé et l'hygiène. A noter également le bon comportement des produits écologiques. Le marché des lessives « vertes » représente environ 9 % du total des lessives généralistes pour 8,4 % en valeur, en progression de 2 % par rapport à l'année 2008. L'Arbre Vert, marque de Novamex, y détient ainsi 26 % de part de marché. Les produits répondent aux normes de l'Ecolabel européen. Tous les ingrédients sont d'origine végétale et non pétrochimiques. Ils sont également hypoallergéniques et doivent respecter à la fois l'environnement et la personne.

La PME française a progressé de 20 % en 2009 et ce malgré la crise. Car, comme le souligne Géraldine Séjourné, responsable marketing de Novamex, « nous souhaitons depuis le départ démocratiser l'écologie. Avec 3 litres, nos clients peuvent réaliser 40 lavages. Et nous proposons toujours nos recharges à côté des bouteilles ».

C'est dans cet esprit que L'Arbre Vert propose un nouveau format de 5 litres avec une recharge en 2,5 litres, et s'offre pour la première fois les honneurs des écrans télévisés depuis le 15 février et ce, jusqu'à la fin du mois d'avril (900 spots). Si la

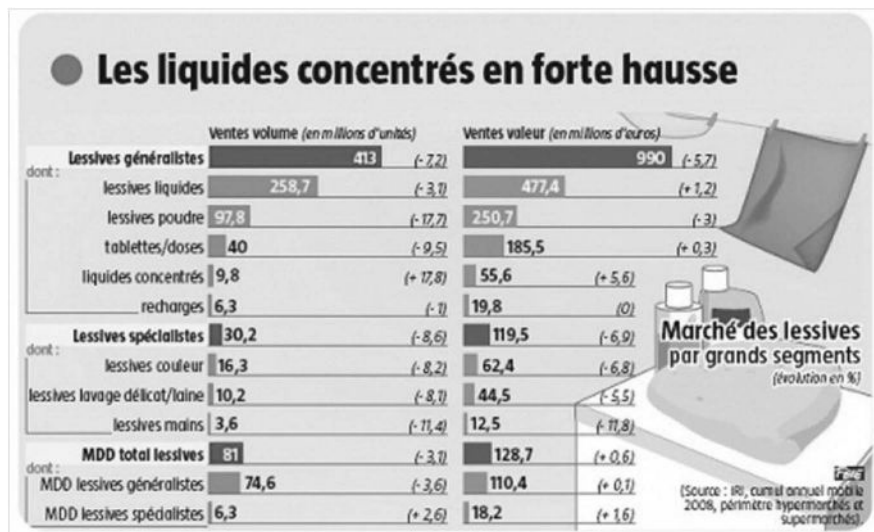
bataille du premium fait rage, celle de l'entrée de gamme n'est pas en reste. C'est un segment hautement stratégique qui, en volume, absorbe près de 60 % des ventes. Cette partie a pourtant souffert d'un désinvestissement marketing au profit du segment premium. Mais les marques ont choisi de réagir et de réinjecter de la valeur. Procter & Gamble positionne Bonux sur le registre de la performance avec une nouvelle formule « Energie bleue », la propreté qui se voit. Tout comme les packagings qui passent du blanc au rouge afin d'impacter en rayon.

Packagings réduits au maximum

Le géant du propre offre également à Bonux une campagne télé et un site internet. Le fabricant déploie parallèlement Gama sur le registre de la fraîcheur et lui ajoute un quatrième parfum. La marque bénéficie de nouveaux packagings verts disruptifs et d'une communication humoristique. De son côté, Henkel sort Xtra Total Eco (3 litres et poudre en 27 mesures), une gamme destinée à transformer la crise en opportunité. Les packagings ont été réduits au maximum (- 25 %) pour les bouteilles et 75 % pour les emballages des poudres qui prennent le format des recharges. Le tout est proposé à moins de 5 € (prix conseillé de 4,75 € en liquide et 4,95 € en poudre) alors que la marque Xtra a plutôt un positionnement aux alentours des 5,50 €. Unilever, pour sa part, veut imposer Persil comme la grande marque à petit prix au savon de Marseille et introduit la référence Authentique. La surprise en 2010 pourrait venir du réveil des lessives spécialisées qui ont pâti de la crise. Pour Henkel, leader de la catégorie avec Mir, « c'est un marché important et de fond de rayon qui a un vrai potentiel ». Les lessives spécialisées ne sont achetées que par 40 % de la population, qui plus est, plutôt âgée, quand il s'agit des offres pour la laine ou la couleur. Mais le succès des lessives pour textiles noirs auprès des 35-50 ans démontre la marge de manœuvre. C'est donc ce que tente Henkel avec Mir Textile délicat, enrichie au lait d'amande et destinée à la soie, l'élastane, la lingerie...

La lessive désinfectante

Le fabricant a travaillé une formule qui évite la déformation. Les distributeurs s'y intéressent car ils savent que les clientes de lessives spéciales consomment en moyenne 25 % de plus sur le rayon ! Autre nouveauté : la lessive désinfectante. Le segment des désinfectants du linge a augmenté de 12 % en volume cette année. C'est Sanytol, le spécialiste de produits désinfectants sans Javel qui tire le premier avec une nouvelle lessive liquide basse température. Elle bénéficiera de spots au sein de la nouvelle campagne de la marque, de la mi-avril à la fin mai. Une offre pertinente quand on sait que les basses températures éliminent moins les bactéries et les virus...



ANNEXE 2

LA VAISSELLE FAIT DES ETINCELLES

Points de vente 28 juin 2010

Malgré un nombre limité de lancements, les produits machine affichent des ventes exceptionnelles. Même tendance, quoique moindre, pour les liquides main qui pâtissent d'un ralentissement des promotions.

Que ce soit à la main ou à la machine, les Français font de plus en plus la vaisselle. En 2009, le panel de consommateurs Kantar Worldpanel a ainsi noté que tous les indicateurs – taux de pénétration, budget moyen d'achat, fréquence d'achat, panier moyen – étaient en hausse pour ces deux catégories réunies. Face à cette exception parmi les produits d'entretien, les fabricants invoquent un repli des consommateurs sur leur foyer pour cause de crise et la baisse consécutive des sorties au restaurant. En mangeant plus chez soi, les Français dépensent plus en produits vaisselle.

ANNEXE 3

UNE CLIENTELE ZAPPEUSE MAIS SENSIBLE AUX PRIX

Marketing Magazine N°127 - 01/12/2008

29,9 % des foyers français ont acheté au moins une fois de la lessive en tablettes au cumul annuel mobile P8 2008 (du 14/07/08 au 10/08/08). Ils en achètent en moyenne 4,6 kg sur une année. Les acheteurs de lessive en tablettes sont une clientèle zappeuse : 30,5 % d'entre eux déclarent ne pas avoir trouvé leur marque et en changer souvent. En outre, ils sont plus sensibles que la moyenne aux prix : 32 % de la clientèle déclare choisir en général des paquets de lessive en tablettes bon marché contre 24 % pour la moyenne Hygiène-Beauté/Entretien. Ils sont aussi plus attirés par les promotions (32 % d'entre eux déclarent acheter souvent des produits en promotion contre 28 % en moyenne). Les acheteurs de lessive en tablettes sont légèrement plus sensibles à l'innovation que la moyenne : 50 % d'entre eux déclarent aimer essayer les nouveautés (44 % pour la moyenne Hygiène-Beauté/Entretien).

ANNEXE 4

LES PRODUITS VERTS TIRENT LA CROISSANCE

Points de vente 28 juin 2010

Les produits dits écologiques sont en grande partie responsables des bonnes performances du rayon produits vaisselle. En tout cas pour les liquides main, où la couleur verte est présente depuis longtemps. « Les produits vaisselle main ont été dans l'entretien la première catégorie à développer historiquement des références écologiques, car ces produits impliquent un contact avec la peau qui a incité favorablement les consommateurs à se tourner vers les produits verts ; plus récemment, le développement des allergies a aussi joué en ce sens », explique Mathilde Monnerie, chef de produit Rainett, du groupe Werner & Mertz.

Valorisation du segment

Résultat : les produits verts représentaient 16,5 % des ventes de tous les liquides vaisselle fin 2009, selon L'Arbre Vert, incluant dans son périmètre Maison Verte, la marque de Reckitt Benckiser qui, en dépit d'une croissance négative, reste la première signature verte du rayon liquides. Soit un gain de 1,6 point en un an ! En volume, le gain est plus réduit (0,9 point à 11,9 %), ce qui implique une nette valorisation de ce segment. Le pôle vert est un peu plus réduit si, comme Rainett, on ne considère pas Maison Verte comme un vrai produit écologique : la part de marché des références vertes sur les liquides est alors de 11,8 %, soit 25 M€. Mais quel que soit le périmètre retenu, la croissance des ventes (+ 18 % en cumul annuel mobile arrêté à mars, selon Rainett) est très soutenue.

Les MDD font même mieux : + 38,5 % de croissance fin 2009. Il est vrai que les enseignes élargissent leur offre ; « fin 2008-début 2009, toutes les enseignes ont sorti leurs gammes d'entretien écologique, avec un liquide vaisselle. Depuis un an, elles ont rajouté un deuxième liquide et une référence de tablettes », rapporte Mathilde Monnerie. En revanche, l'écologie ne prend pas vraiment dans les tablettes machine. Ainsi, les produits écologiques y pèsent peu : 6,6 % fin 2009 selon L'Arbre Vert ; 5 % pour Rainett. Et la croissance de ces produits verts ne serait que de 1 % (cumul annuel mobile arrêté à mars, selon Rainett). Première raison : les références vertes en machine ne sont présentes que dans 34 % des magasins, contre plus de 50 % pour les produits main. Surtout, il est techniquement compliqué de faire des produits vaisselle machine prenant en compte l'environnement. L'absence de phosphate nécessite en effet que le consommateur effectue des réglages de sa machine au niveau du sel et du liquide régénérant.

Du coup, les marques vertes se contentent d'une présence minimale. Rainett comme L'Arbre Vert disposent certes de tablettes multifonctions, mais n'ont pas de projet pour les développer en 2010. Bien que les phosphates ne soient pas interdits par l'éco-label que ces deux marques arborent, elles ont toutes les deux choisi de s'en passer dès le départ. Cette avance sera-t-elle suffisante, alors que Sun vient de retirer les phosphates de toutes ses tablettes ? En tout cas, les phosphates seront interdits pour l'ensemble des tablettes en 2012. En attendant, L'Arbre Vert préfère combler ses manques dans le domaine du liquide vaisselle.

Novamex reste dans le concentré

La marque du groupe Novamex était en effet présente – contrairement à ses concurrents – uniquement dans les concentrés, où elle détient une place de leader. C'en est fini depuis mars dernier, date à laquelle ont été lancés deux flacons grand format de 750 ml, l'un au romarin, l'autre au pamplemousse. Mais « nous restons quand même dans le concentré, nous ne proposons pas de dilué comme les autres. Le prix au litre est plus intéressant qu'avec un 500 ml », précise Géraldine Séjourné, directrice marketing de Novamex, qui ajoute pouvoir ainsi s'adresser à deux types de consommateurs bien séparés. Quant à Rainett, son plan de travail 2010 tient en deux points : améliorer sa visibilité en rayon et généraliser une bouteille composée à 60 % de matériaux recyclés.

ANNEXE 5

RAINETT VEUT POUSSER SES PRODUITS MÉNAGERS VERTS EN FRANCE

Dominique Chapuis, *Les Echos*, 11 Octobre 2010

La marque de produits d'entretien écologiques du groupe allemand Werner & Mertz veut développer ses ventes en France, où elle revendique 20 % de parts de marché. Les produits ménagers verts ne pèsent encore que 3,5 % du total du marché.

Elle s'appelle « Frosch » en Europe de l'Est, « Froggies » en Europe de l'Ouest. C'est sous le nom de « **Rainett** », évoquant une grenouille en voie de disparition qui vit dans les milieux sains, que l'on trouve ses produits dans les rayons des su-

permarchés en France. Lancé il y a tout juste vingt ans, **Rainett** a été la première marque écologique sur le marché des produits d'entretien ménagers. Il utilise des ingrédients naturels connus pour leur pouvoir de nettoyage (vinaigre, raisins, sel...) et ses agents tensioactifs sont à 98 % biodégradables en vingt-huit jours.

Son propriétaire, le groupe familial allemand Werner & Mertz, dont c'est la marque phare, fait désormais de l'Hexagone une priorité. Deuxième marché du fabricant en Europe, la France pèse moins de 10 % de son chiffre d'affaires, qui devrait s'établir au total à quelque 300 millions d'euros cette année, soit une hausse de 9 %. « Il y a un vrai potentiel en France, d'autant que le développement durable est depuis le Grenelle de l'environnement un sujet de préoccupation majeur », indique Luc Van Aerden, le nouveau directeur général de la filiale française, dont la mission est de pousser ses ventes. La PME veut faire aussi bien qu'en Allemagne, où elle a réussi à faire de l'ombre aux géants Procter & Gamble et Henkel avec ses produits écologiques. « Sur le segment des produits à multiples usages pour la maison, nous détenons 15 % de parts de marché, c'est plus que ces deux grands concurrents », assure Laurence Medioni, la responsable marketing.

En France, les produits ménagers verts ne pèsent encore que 3,5 % du marché total de l'entretien, soit 90 millions d'euros. Seulement 30 % des foyers ont acheté un produit écolo en un an, « ce qui montre qu'il y a un vrai potentiel, poursuit la jeune femme. **Rainett** revendique 20 % de parts de marché, au coude-à-coude avec son concurrent l'Arbre Vert, derrière les marques distributeurs. Ses prix sont supérieurs de 5 % à 7 % par rapport au cœur du marché. Il faut compter 1,80 euro pour un nettoyant vitres et 2 euros pour un multi usages. « Quand nous nous sommes lancés en 1990, il a été très difficile de convaincre la grande distribution. Aujourd'hui, il y a beaucoup de concurrence, les rayons ont fait le plein. C'est la demande qui tire le marché », note Laurence Medioni.

Partenariat avec le WWF

En deux ans, les ventes de produits ménagers verts ont bondi de 58 % et **Rainett** assure que près d'un tiers de cette croissance a été générée par sa marque, grâce à l'amélioration de « la valeur de ses produits ». Dernière innovation de son équipe de 40 chercheurs : l'abandon de la bouteille pour les lessives au profit de sachets souples, soit une économie de 60 % de matière plastique par produit. « Grâce à cela, nous avons multiplié par 2 notre taux de pénétration sur le marché de la lessive », souligne-t-elle. L'an dernier, **Rainett** a aussi revu toutes ses étiquettes et son design, pour expliquer sur chaque flacon sa philosophie. « Convaincre les consommateurs est un travail de longue haleine, mais ensuite ils restent très fidèles. Nous avons gagné 7 points de taux de réachat en un an en France », indique Luc Van Aerden.

Pour faire parler d'elle, la marque qui n'a pas de gros moyens publicitaires, utilise d'autres canaux. Elle a un partenariat avec l'association WWF et un autre avec Pierre & Vacances, à qui elle fournit 600 000 kits d'entretien par an. Elle utilise aussi les réseaux sociaux et participe à des groupes de travail sur l'écologie. La concrétisation de cet engagement, c'est l'inauguration en octobre de son nouveau siège social à Mayence. Un bâtiment générant toute l'énergie nécessaire à son fonctionnement. « Il ne s'agit pas seulement d'une vitrine, mais de démontrer notre implication dans une écologie prouvée et certifiée, insiste Luc Van Aerden. C'est aussi un angle d'attaque pour le marché. »

ANNEXE 6

LES GEANTS DE LA PROPETE SUR LES TRACES DE DEUX POUCETS « VERTS ». DETERGENTS ECOLOGIQUES : UN MARCHÉ EN FORTE CROISSANCE

Johan Debière 28 octobre 2010 *Trends/Tendances* (c) TRENDS/TENDANCES 2010.

En Europe, le créneau des produits de nettoyage « verts » est dominé par deux petits poucets : le belge Ecover et l'allemand Werner & Mertz GmbH (Froggy). Imités depuis peu par les géants du secteur, les deux groupes affichent la volonté de conforter leur position dans un marché en forte croissance.

Conçus à partir de dérivés du pétrole, les produits de nettoyage conventionnels semblent de plus en plus rejetés par une partie des consommateurs qui leur préfèrent des produits alternatifs moins nocifs pour l'environnement, comme ceux qui sont fabriqués par l'allemand Werner & Mertz ou par le belge Ecover. Au point d'être pris au sérieux par des acteurs plus costauds comme Henkel ou bien Procter & Gamble.

En juin 2009, Henkel a ainsi lancé la gamme Terra Activ, à l'occasion d'une journée mondiale de lutte contre le changement climatique. Un effort justifié par la forte progression de la demande de produits « verts », surtout en France où les produits de lessives vertes ont enregistré une croissance de 32 % par an, contre une régression de 7 % pour les lessives traditionnelles, et « où le consommateur fait moins la différence entre un véritable liquide vaisselle écologique et un autre qui ne le serait que de manière incomplète », attaque d'emblée Reinhard Schneider, patron de Werner & Mertz. Henkel et Procter & Gamble ne sont d'ailleurs pas les seuls à s'être aperçus de l'aubaine car les grands distributeurs proposent eux aussi des alternatives vertes à leurs marques propres de détergents ménagers. [...]

Angélisme ou pas, Ecover et Werner & Mertz semblent avoir décidé d'adopter la même stratégie pour conforter leurs positions. D'une part en faisant de leurs usines des modèles de respect de l'environnement ; d'autre part, en tissant des liens privilégiés avec les milieux associatifs liés à la défense de l'environnement et à des causes humanitaires liées directement ou indirectement à leur core business. [...]

ANNEXE 7

NOVAMEX ACCROIT SA PRESENCE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Par Jean-Christophe Barla, 22 novembre 2010, *La Tribune*

Leader français des produits d'entretien écologiques, la marque **L'Arbre Vert** veut rééditer son succès dans l'hygiène corporelle.

Nous réalisons plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires sur les produits de nettoyage sur un marché national estimé à 1,3 milliard d'euros. Pour l'heure, sur les produits d'hygiène corporelle, nous atteignons 1,3 million d'euros pour un marché d'environ 1 milliard d'euros. Notre marge de progression est donc importante, puisque nous voulons demain faire autant sur l'un que sur l'autre », explique d'emblée Michel Leuthy, PDG de Novamex, actionnaire majoritaire avec Bruno Carnovali, le directeur général, de cette société cotée sur le Marché Libre d'Euronext. Implantée aux Taillades (Vaucluse), près de Cavailon, la PME est devenue le numéro un français, avec sa marque **L'Arbre vert**, des produits d'entretien écologiques, tout en continuant de fabriquer en France, près de Poitiers, sur un site de 30.000 m² qui abrite également son laboratoire de recherche et développement (R&D) et en s'approvisionnant à 80 % auprès de fournisseurs nationaux. Elle emploie 116 personnes entre les deux régions.

« Notre marque ombrelle, **L'Arbre vert**, s'est imposée quasiment comme un label aux yeux de nos clients, puisque nos critères de respect de l'environnement et de la personne sont plus élevés que les exigences de l'Ecolabel européen ou d'Eco-cert, poursuit le dirigeant. Même si le choix peut étonner, nous assumons donc pleinement qu'elle recouvre les deux typologies de produits. »

Convaincu que, dans le futur, le marché des produits verts ne sera plus différencié au sein des rayons, Michel Leuthy s'efforce de conserver son avance technologique en investissant 5 % du chiffre d'affaires dans R&D. Chaque année, cinq à six nouveautés sont lancées. Il s'attache parallèlement à accroître la présence de la marque en grande distribution. En 2010, Novamex a enfin convaincu Casino de l'implanter dans ses hypermarchés Géant. « Nous espérons pénétrer ses supermarchés en 2011 », confie le dirigeant. Autre conquête : un référencement national chez Intermarché. Jusqu'alors, **L'Arbre vert** n'était vendu dans ses magasins qu'au coup par coup, lorsque les commerciaux de la marque parvenaient à convaincre leurs dirigeants. « La porte de plus de 1.700 points de vente vient de s'ouvrir. Qui plus est aussi sur nos produits d'hygiène. Cette reconnaissance de l'intérêt et de la qualité de nos fabrications m'amène à présager une croissance significative », se félicite le PDG à qui il ne resterait plus qu'une enseigne à séduire.

La PME table en 2010 sur un chiffre d'affaires de 31 millions d'euros, dont 25 millions d'euros sur **L'Arbre vert**. Dans la plus basse des hypothèses, en 2011, la marque avoisinerait seule 30 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros, le reste se répartissant entre marques distributeurs et ventes aux industriels, « un secteur sur lequel nous pourrions faire sans doute mieux », admet Michel Leuthy. Ce développement sera soutenu par un important effort marketing, d'une part (7 % du chiffre d'affaires investis en 2009), et des investissements de production, évalués à 1 million d'euros, d'autre part, « si le besoin s'en fait sentir, car nous pouvons encore grimper en productivité ».

ANNEXE 8

COMMENT FAIRE LE MENAGE PROPREMENT

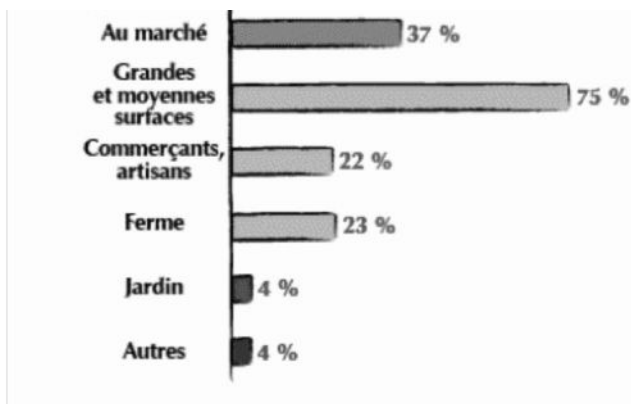
Caroline Sallé, *Le Figaro*, 20 avril 2009 (c) Copyright 2009 *Le Figaro*.

Nettoyer pollue. Certes, la mention ne figure pas (encore ?) sur les produits d'entretien. N'empêche. Laver, détacher, astiquer, frotter, briquer ternit bel et bien l'avenir de la planète. En cause ? Les substances chimiques, tensioactifs, parfums de synthèse, conservateurs (phtalates par exemple) et autres adjuvants de nos détergents. Leur impact environnemental est loin d'être négligeable puisque leur présence dans les cours d'eau et les nappes phréatiques crée d'importants dysfonctionnements : féminisation des poissons, eutrophisation de l'eau... Ces composés toxiques font également peser une menace sur nos organismes. On les soupçonne, en vrac, d'être cancérigènes, reprotoxiques, à l'origine de certaines maladies du foie, de provoquer asthme, urticaire, eczéma... N'en jetez plus ! Les consommateurs ont-ils réellement conscience de tous ces risques ? *A priori*, oui. Selon une étude du Credoc menée le mois dernier pour le compte d'Ecover (1), 77 % des Français estiment que l'usage des produits ménagers peut avoir des incidences sur leur santé. Mais, la plupart utilisent quand même ces détergents qu'ils jugent dangereux. [...]

ANNEXE 9

LIEU D'ACHAT DES PRODUITS BIO (EN 2006 VS 2005 TOUTES CATEGORIES CONFONDUES)

<http://www.biolineaires.com/articles/les-chiffres-de-la-bio/analyse-du-sondage-csa-agence-bio/167-les-produits-bio-sont-de-plus-en-plus-ancres-dans-les-habitudes-de-consommation-des-francais.html>



A N N E X E 1 0

CHOIX DE LA MÉTHODE DE PROMOTION

Nombre total de magasins Intermarché sur le secteur concernés par la promotion : 150
 Nombre de magasins où Les Galets Garonnais sont présents en permanence : 50
 La promotion rend la présence du produit obligatoire dans tous les magasins (prospectus)
 Durée de l'opération : 2 semaines.

Ventes moyennes mensuelles estimées par magasin hors promotion: 200 recharges de 2,5l/mois

Prix de vente consommateur TTC des magasins Intermarché : 8,97 €/recharge de 2,5l
 Taux de TVA : 19,6 %
 Taux de marque d'Intermarché : 33 %
 Coût variable :
 - Coût de production : 2,70 €/recharge
 - Coût de distribution : 0,30 €/recharge

Trois opérations promotionnelles sont envisagées

Livre

Un livre « L'écologie au quotidien » portant sur tous les gestes écologiques du quotidien offert sur demande pour tout achat d'une écorecharge de 2,5 litres. Le livre est envoyé sur demande accompagnée d'une preuve d'achat.

Coût du livre	4,50 €
Frais d'envoi	1,25 €
Taux de retour	5 %
Augmentation des ventes	10 %

3X2

Une écorecharge offerte pour l'achat de deux.

Coût du regroupement des 3 recharges : carton, film et main d'œuvre	0,30 €/lot
Augmentation des ventes	140 %

Jeu concours

Organisation d'un concours avec tirage au sort sur l'ensemble des petits magasins. Le concours sera doté de nombreux petits lots et d'un gros lot, séjour de remise en forme d'une semaine pour deux personnes dans une station thermale pyrénéenne.

Valeur des lots	5 000 €
Etiquetage des recharges	0,05 €/recharge
Augmentation des ventes	30 %

<p style="text-align: center;">Forces</p> <p style="text-align: center;">1 ½ pt par élément en gras + 1 pour autre 7 pts</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <p style="text-align: center;">idem 7 pts</p>
<p>Croissance régulière</p> <p>Bonne rentabilité (=> investissements possibles)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mais Aucune innovation depuis 4 ans : positionnement ?? - Des difficultés pour recruter de jeunes chercheurs - Seulement 3 personnes en RD - 1 seule personne au marketing
<ul style="list-style-type: none"> - Certification Iso 14001 obtenue en 2002, 1^{re} entreprise française sur son secteur d'activité - Ecolabel sur tous les produits (comme Arbre vert qui a 26 % du marché) - Prix de l'Entreprise par la CCI 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix sup de 10 % // aux grandes
<ul style="list-style-type: none"> - La responsable connaît le secteur avant d'ouvrir les GG : connaissance du marché et de la concurrence (emploi en multinationale) 	
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement de l'entreprise très propice à l'image : Hautes Pyrénées - Nombreux efforts en matière écologique 	<ul style="list-style-type: none"> - Seulement 10 % des ventes en départements non limitrophes
<ul style="list-style-type: none"> - 3 % du CA = budget com dont nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - Seulement deux partenariats : Tourmaletex et Cosiweb - Seulement des partenaires locaux - Communication encore insuffisante car notoriété uniquement locale
<ul style="list-style-type: none"> - Se trouve sur un marché qui a bondi de 58 % (ventes) en 2 ans au niveau national 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte concurrence en GS de Raintett et l'Arbre Vert + Ecover - Les commerciaux privilégient les magasins bio et peu la grande distribution - Rien à l'export
<ul style="list-style-type: none"> - Canaux de distribution diversifiés dont achat en ligne - Présent dans 80 % des supermarchés bio de la région 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible efficacité du site internet (consultations insuffisantes) - Mais présence limitée à Midi Pyrénées

Opportunités 1 pt par réponse intéressante 6 pts	Menaces idem 6 pts
<ul style="list-style-type: none"> - Ce sont les lessives liquides qui se portent le mieux et qui dopent le marché - Les lessives vertes ont progressé de 2 % entre 2008 et 2009 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrivée sur le marché de Werner and Mertz (2nd leader européen) qui vise 20 % des parts de marché
<ul style="list-style-type: none"> - 2e préoccupation des français : santé et hygiène 	<ul style="list-style-type: none"> - L'Arbre Vert (France) : 26 % du marché
<ul style="list-style-type: none"> - Les produits lessive écolo ont de bonnes performances commerciales (car contact peau) - Croissance des ventes de produits verts en général très soutenue - Lessives liquides = 66,4 % en valeur du marché et 60 % en volume 	<ul style="list-style-type: none"> - Même si les ventes en lessive sont meilleures depuis 2009, elles restent insuffisantes
<ul style="list-style-type: none"> - Capsules : Progression de 40 % en 2009 	<ul style="list-style-type: none"> - La concurrence est déjà positionnée sur le segment des capsules
<ul style="list-style-type: none"> - Les gros efforts de promotions lourdes ont produits des effets positifs sur la consommation 	<ul style="list-style-type: none"> - Déjà beaucoup de promo de la concurrence - La taille des concurrents leur confère un budget com très supérieur à celui de GG
<ul style="list-style-type: none"> - Réveil des lessives spécialisées, (succès de la lessive noir, tentative Mir Textile délicats, Sanytol : lessive basse température) 	
<ul style="list-style-type: none"> - Les français font de + en + la vaisselle 	<ul style="list-style-type: none"> - Le chat : détient la moitié du marché avec le format 3 litres

ORIENTATIONS SUGGÉRÉES au moins 3 + justification 9 pts

Attention aux Hors-sujet fréquents : innovation produit, investissement com, nouveaux partenariats (la question porte sur la distribution)

DISTRIBUTION

- Implantation en grande surface à développer 6 pts
- 75 % des achats de Produits bio se font en GMS 2 pts
- LL plus simples à mettre en rayon pour le chef de rayon
- => référencement facilité
- Présence sur les marchés locaux 2 pts
- (car 37 % des achats des PB)

- + AU MOINS UNE AUTRE SUGGESTION DONT EVENTUELLEMENT** 2 pts
- Modification du packaging (comme PG) :
plus attractifs et plus petits - Attention : Raynett a travaillé sur la visibilité en rayon et sur le conditionnement recyclable
 - Adopter une stratégie prix pour la GMS :
+/- 2 euros pour un nettoyant multi-usage
 - (Eventuellement : développer/relancer les vente en ligne)

- FORCE DE VENTE** 3 pts
- Inciter les commerciaux à privilégier les ventes en GMS 1 ½ pt
 - Créer une force de vente « marché » 1 ½ pt
 - Mettre en place des grilles de rémunération incitatives :
objectifs quantitatifs (volumes vendus) mais aussi qualitatifs
(réseau de distribution)
 - Embaucher un nouveau commercial / agents extérieurs
 - Spécialiser les commerciaux en canaux de distribution
 - Prospector

- PRESENTATION STRUCTUREE, LOGIQUE, SYNTAXE** 5 pts
- ORTH 2 pts
 - STRUCTURE 2 pts
 - SYNTAXE – RICHESSE DU VOCABULAIRE 1 pt

INFORMATIQUE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Licence 3 et master d'informatique.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Des questions de cours et des petits exercices pour la partie Informatique générale, un ou deux algorithmes à écrire pour la partie algorithmique, un MCD (Modèle Conceptuel de Données) à créer pour la partie Systèmes d'informations.

PROGRAMME

Informatique générale :

- les systèmes de numération (binaire, octal, hexadécimal et décimal) ;
- la structure de base d'un micro-ordinateur (mémoire centrale, unité arithmétique et logique, unité de commandes) ;
- les fonctions logiques (AND, OR, XOR, NOR, NAND) ;
- Internet et e-business.

Algorithmique :

- les séquences simples ;
- les boucles (pour, répéter, tant que) ;
- les séquences conditionnelles (si alors sinon, cas parmi) ;
- procédures et fonctions (déclarations, utilisation, passage de paramètres) ;
- l'utilisation de tableaux ;
- l'utilisation de pointeurs (listes chaînées simples ou doublement chaînées, piles, files).

Systèmes d'informations :

- les entités et les associations ;
- les dépendances fonctionnelles ;
- les cardinalités ;
- les modèles conceptuels de données ;
- les modèles logiques de données.

BIBLIOGRAPHIE

- Algorithmique.
- Langage Pascal ou C : tout manuel de langage de programmation.
- Bertrand Bisson, *Modèles de données – Étude conceptuelle et relationnelle*, éd. Economica.
- Jean-Louis Peaucelle, *Systèmes d'information*, éd. Economica.
- Hugues Angot, *Système d'information de l'entreprise*, éd. De Boeck Université.

INFORMATIQUE

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices interdites.*

SUJET

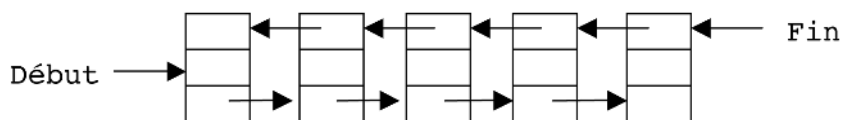
PARTIE 1 : GÉNÉRALITÉS

- Que sont les cookies sur Internet ?
- A qui servent-ils ?
- Comment un utilisateur peut-il s'en protéger ?

Développez vos réponses sur une vingtaine de lignes.

PARTIE 2 : ALGORITHMIQUE

Ecrire en langage algorithmique ou dans un langage de programmation (C ou Pascal), un programme qui gère une liste ordonnée et doublement chaînée.



- Décrire une structure de données adéquate à l'aide de pointeurs.
- Réaliser l'insertion, l'affichage, la recherche d'un élément dans cette liste.

PARTIE 3 : SYSTÈMES D'INFORMATIONS

Un laboratoire pharmaceutique propose des produits sur toute la France. Vous êtes chargé de la conception de la base de données de ce laboratoire. Pour simplifier le modèle, on considérera que :

- Un délégué médical est caractérisé par un numéro, un nom, un prénom et d'autres informations qui lui sont propres.
- Un client est caractérisé par un numéro, un nom, un prénom et d'autres informations qui lui sont propres.
- Une famille de clients rassemble des clients ayant un même ensemble de caractéristiques.
- Un délégué médical peut être rattaché à plusieurs zones géographiques.
- Une zone géographique n'est gérée que par un seul délégué médical.
- Il existe différentes familles de clients.
- Un client donné relève d'une famille de clients donnée.
- Une famille de clients peut avoir plusieurs clients.
- Un client est associé à une zone géographique et une seule.

Travail demandé :

1. Quels sont les objets utilisés ?
2. Quelles sont les associations entre ces objets ?
3. Réaliser le modèle conceptuel de données.
4. Justifier par une phrase chaque cardinalité.
5. Quels sont les caractéristiques et les rôles d'une clé primaire et d'une clé étrangère ?
6. Décrivez le Modèle Logique de Données correspondant.

PARTIE 1 : GÉNÉRALITÉS

En informatique, les cookies sont des fichiers qu'un serveur Internet peut vouloir stocker sur la machine de l'utilisateur afin de mémoriser les préférences de consultation et ainsi reconnaître l'utilisateur la prochaine fois qu'il se connecte à ce site. Pour un serveur Web, rares sont les éléments qui distinguent un utilisateur d'un autre, et les cookies permettent justement de « reconnaître » le visiteur en recueillant un certain nombre d'éléments d'identification : l'adresse IP, le système d'exploitation utilisé, le navigateur utilisé, des informations statistiques comme les pages consultées, le nombre de visites, les actions effectuées sur le site.

Les cookies sont utiles pour les commerçants et les publicitaires qui les utilisent à des fins de marketing et peuvent ainsi adapter leurs annonces commerciales aux habitudes de navigation de l'utilisateur.

Dans la mesure où les cookies peuvent recéler des données à caractère personnel, on peut penser qu'ils peuvent être dangereux pour le respect de la vie privée. Une gestion des cookies est intégrée dans les navigateurs, elle permet notamment de refuser les cookies qu'un site Web voudrait déposer sur la machine. L'utilisateur peut donc adopter cette attitude et éventuellement d'accorder sa confiance à quelques sites sûrs et qui nécessitent l'utilisation des cookies.

PARTIE 2 : ALGORITHMIQUE

```
program liste;
uses crt;
type lien = ^element;
element = record
contenu : integer;
prec, suiv : lien
end;
var debut,sentinelle : lien;
rep : integer;
procedure ins (var debut,sentinelle : lien ; x : integer);
var pred,elt,nouveau : lien;
begin
(*cas de la première insertion*)
pred:=debut;
elt:=debut;
sentinelle^.contenu := x;
if debut=sentinelle then
begin
new(nouveau);
nouveau^.contenu:=x;
nouveau^.prec := nil;
nouveau^.suiv:= debut;
debut := nouveau
end
else
```

```

(*cas d'une insertion dans la liste*)
begin
elt := debut;
while x > elt^.contenu do
begin
pred := elt;
elt:=elt^.suiv
end;
begin
new(nouveau);
nouveau^.contenu := x;
nouveau^.prec := pred;
nouveau^.suiv := elt;
if debut<>elt then pred^.suiv:=nouveau else debut:=nouveau;
end;
end;
end;
procedure insertion (var debut : lien);
var x : integer;
begin
x:=1;
while x<>0 do
begin
write('entrez l'entier à insérer (0 pour finir) : ');
readln(x);
if x<>0 then ins(debut,sentinelle,x);
writeln('insertion effectu,e')
end;
end;
procedure affichage(debut : lien);
begin
while debut<>sentinelle do
begin
writeln(' ',debut^.contenu);
debut:=debut^.suiv
end
end;
function rech(debut,sentinelle : lien; cherche : integer) : boolean;
var elt : lien;
begin
sentinelle^.contenu := cherche;
while debut^.contenu <> cherche do
debut := debut^.suiv;
rech := (debut<>sentinelle)
end;

procedure recherche(debut : lien);
var cherche : integer;
begin
write('quel élément recherchez-vous ? ');
readln(cherche);
if rech(debut,sentinelle,cherche) then writeln('il existe') else writeln('il n'existe

```

```

pas');
end;
(* programme principal *)
Begin
repeat
clrscr;
writeln(' GESTION DE LISTES TRIÉES DOUBLEMENT CHAINÉES');
writeln;
writeln(' 1 pour insertion');
writeln(' 2 pour affichage');
writeln(' 3 pour recherche');
writeln(' 0 pour finir');
readln(rep);
case rep of
1 : insertion(debut);
2 : begin affichage(debut); repeat until keypressed;end;
3 : begin recherche(debut); repeat until keypressed;end
end;
until rep = 0;
writeln('FIN DE PROGRAMME');
end.

```

PARTIE 3 : SYSTÈME D'INFORMATIONS

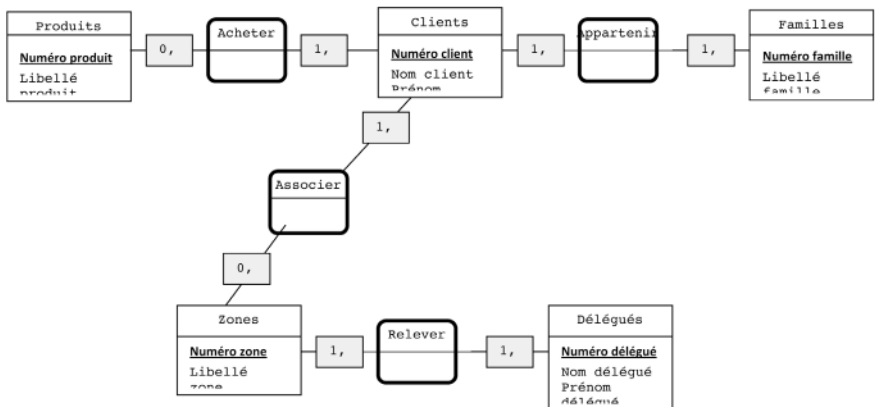
1. Quels sont les objets utilisés ?

Produits, Clients, Familles, Zones, Délégués

2. Quelles sont les associations entre ces objets ?

- Acheter (des clients achètent des produits)
- Appartenir (des clients appartiennent à des familles de clients)
- Associer (des clients sont associés à des zones géographiques)
- Relever (des délégués médicaux relèvent de zones géographiques)

3. Réaliser le modèle conceptuel de données



4. Justifier par une phrase chaque cardinalité

0,n : Un produit peut être acheté par plusieurs clients (ou aucun)

1,n : Un client peut acheter plusieurs produits

1,1 : Un client appartient à une et une seule famille

1,n : Une famille peut avoir plusieurs clients

1,1 : Un client est associé à une et une seule zone géographique

0,n : Une zone géographique peut comporter plusieurs clients (et même aucun)

1,1 : A une zone géographique, est associé un seul délégué

1,n : Un délégué peut relever de plusieurs zones géographiques

5. Quels sont les caractéristiques et les rôles d'une clé primaire et d'une clé étrangère ?

Clé primaire : une clé primaire (ou identifiant) est un champ de la table qui permet d'identifier de façon non ambiguë (pas d'homonymes sur la clé primaire) chaque enregistrement.

Clé étrangère : une clé étrangère dans une table est un champ qui est clé primaire dans une autre table.

ITALIEN

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

**1. Synthèse en italien d'un document rédigé en italien
en 150 mots (+ou- 10 %)**

**Storica sentenza della Corte di giustizia europea:
«I provider non possono vietare l'accesso agli utenti.»**

-Una sentenza della Corte di giustizia dell'Unione europea stabilisce che agli internet provider non può essere richiesto di installare «filtri» per impedire il download illegale di file o per renderlo più difficile. La Sabam, una società belga che rappresenta scrittori, compositori ed editori, aveva provato che gli utilizzatori di un provider di servizi internet chiamato «scarlet extended» avevano trasferito illegalmente film, musica e opere protette dal copyright.

Un tribunale belga aveva ordinato alla Scarlet di installare a proprie spese un sistema per rendere impossibile questo tipo di trasferimento di file. Ma la Corte di giustizia europea ha stabilito che questo richiederebbe un controllo di tutte le comunicazioni elettroniche di tutti i clienti di Scarlet violando i loro diritti e le leggi comunitarie.

In sostanza la sentenza stabilisce che non si può determinare «a monte» -cioè a livello di chi fornisce servizi alla rete- quali contenuti si possono scaricare e quali no. E a quale velocità.

Di fronte a una decisione di giustizia che molti definiscono «storica», ci sono state numerose reazioni. Secondo l'Associazione per la libertà delle comunicazioni elettroniche o associazioni come «Privacy international»: «...la sentenza della Corte di giustizia mette fine a una barbarie giuridica: quella di far credere che la censura è una forma di protezione dei diritti economici degli editori (e certamente non di quelli morali degli autori)». Secondo queste associazioni il filtraggio non serve per acquisire prove di reato o a prevenirlo e partirebbe dal presupposto che l'utilizzatore è colpevole fino a prova contraria. Il filtraggio quindi non può essere usato come strumento di indagine preventiva. Molte associazioni pensano che questa sentenza possa rimettere in discussione il modello francese basato sulla legge Hadopi.

Quanto ai provider, secondol'Associazione italiana internet provider, questa decisione è tempestiva perché in Italia il filtraggio avrebbe raggiunto dei livelli altissimi e al di fuori del controllo della magistratura. Del resto molti tribunali italiani hanno reso decisioni che vedono nel filtraggio su internet una forma di sequestro e hanno per questo condannato i provider che avevano installato sistemi di filtraggio. Tutta-

via nel Parlamento italiano sono stati presentati molti progetti di legge che vorrebbero legittimare il filtraggio e che sarebbero in contrasto con le leggi comunitarie e con la recente sentenza della Corte di giustizia europea.

Nello stesso tempo c'è molta attenzione per quanto è in discussione negli Stati Uniti, dove il Congresso sta valutando una legge presentata da esponenti repubblicani e democratici che equipara lo streaming di contenuti protetti al download illegale. Secondo questo progetto di legge i cantanti e gli artisti che si servono della rete per diffondere i loro prodotti sarebbero perseguibili e rischierebbero persino la prigione e soprattutto chi pubblica in rete (per esempio su You Tube) versioni personali di canzoni o pezzi musicali famosi, rischierebbe fino a cinque anni di prigione. E' evidente che questa legge è fortemente voluta dalla potentissima lobby dell'industria discografica e dell'intrattenimento che ha apertamente finanziato l'intero iter legislativo. Internet è diventato una concorrenza troppo forte e soprattutto fuori controllo per l'industria americana dell'intrattenimento che cerca di reagire come può. In realtà proprio negli Stati Uniti ci sono molti dubbi sul campo di applicazione della legge e sono stati già presentati molti emendamenti in senso più liberale. Applicare la stessa definizione di «pirataggio» che è utilizzata per definire la vendita al pubblico di CD o DVD registrati illegalmente allo streaming su You Tube a molti sembra una forzatura.

Corriere della sera on line 24/12/2011 e La Stampa « USA : stop alle cover in rete », di Carlo di Foggia, 24/12/2011 (testi adattati , 610 parole)



2. Synthèse en italien d'un document rédigé en français en 150 mots (+ ou - 10 %)

Una nuova legge americana sulla proprietà intellettuale brucia il web.

Hollywood contro la Silicon valley. D'un côté les géants de l' « entertainment », de l'autre ceux de l'internet et du logiciel. Les deux camps se font face ...dans l'hémicycle du Congrès. Au centre de la discorde, le « Stop online piracy act », ou Sopa. Les membres du comité judiciaire de la Chambre des représentants se préparaient hier à amender ce texte si conflictuel qui a pour objectif de faire respecter sur le web les droits d'auteur et de copyright. La législation proposée a en effet prévu toute une série de mesures pour barrer les sites, américains ou étrangers, qui pirateraient de la propriété intellectuelle. Tout site ou blog diffusant de la musique ou une vidéo dont il ne détiendrait pas les droits pourrait entrer dans ce périmètre. Les détenteurs de copyright pourraient ainsi demander des injonctions auprès des tribunaux pour empêcher les régies publicitaires ou les fournisseurs de systèmes de paiement de travailler avec les sites incriminés.

Les moteurs de recherche n'auraient plus le droit de faire un lien vers ces sites, les gestionnaires de noms de domaine devraient les radier et les fournisseurs d'accès à internet seraient obligés de bloquer leur accès. Tout cela a provoqué la fureur de géants d'internet et notamment de Google, qui ont déclaré que cela revenait à censurer le net et que l'industrie de l' « entertainment » était allée trop loin. Ils estiment que l'industrie de l' « entertainment » chercherait à criminaliser la structure et les liens qui composent internet. Beaucoup de poids lourds d'internet (Google, Facebook, Twitter etc.) se sont engagés contre les textes de loi et une soixantaine d'amendements ont été proposés pour altérer le texte et le modérer.

L'auteur de cette législation qui est le Président du comité judiciaire de la Chambre, Lamar Smith, un républicain du Texas, a prévenu les législateurs de « venir avec un lunch et une lampe de poche » pour la discussion du texte. Les débats sont supposés durer longtemps et, fait peu courant, le texte a été lu en son entier avant que les parlementaires puissent commencer leur travail.

Preuve que les choses avancent, Lamar Smith a proposé lui-même un amendement qui altère sensiblement la dureté du texte. Il veut notamment limiter son application aux sites étrangers et n'exigerait plus que les fournisseurs d'accès ou les moteurs de recherche redirigent ailleurs les internautes cherchant à accéder aux sites incriminés. Et les tribunaux ne pourraient plus agir sur le nom de domaine du site. Mais la bataille est loin d'être terminée. Une fois amendé et voté par le comité, le texte sera proposé pour un vote à la Chambre. Il devra ensuite se rapprocher d'un texte déjà adopté par le Sénat sur le même sujet. Adopté en mai dernier, le Protect-IP Act, attend depuis d'être soumis au vote mais il y a peu de chance que cela soit le cas en 2011.

Une loi concurrente, baptisée Open act, devrait par ailleurs être proposée la semaine prochaine par le démocrate californien Darrel Issa. Il est de toute façon trop tôt pour affirmer que Sopa sera approuvé en 2012. L'année 2012 étant une année électorale, les parlementaires vont en effet passer beaucoup plus de temps auprès de leurs administrés qu'à Washington.

Les Echos 16/17 décembre 2011 (texte adapté, 608 mots)

3. Production libre en italien en 200 mots (+ ou - 10 %)

Secondo voi ci sono posizioni diverse tra gli USA e l'Unione europea a proposito dell'utilizzazione di internet? Sviluppate la vostra redazione utilizzando gli articoli proposti.

1. Synthèse en italien d'un document rédigé en italien. (162 mots)

Il Parlamento italiano ha in discussione molti progetti di legge sul filtraggio di internet in nome della difesa dei diritti di proprietà intellettuale. Contro questi progetti si battono molte associazioni di utilizzatori di internet. Queste associazioni fanno presente che esiste una recente sentenza della Corte di giustizia europea che proibisce di installare filtri che determinino a monte quello che si può o non si può scaricare perché questa è una violazione del diritto comunitario e dei diritti degli utilizzatori. In Italia negli ultimi tempi il filtraggio preventivo, avrebbe raggiunto livelli altissimi e la sentenza della Corte europea arriva a proposito. Le leggi in discussione in Italia andrebbero contro le leggi comunitarie e contro questa storica sentenza della Corte europea. Questo mentre il Congresso americano ha in discussione una legge presentata da esponenti sia repubblicani che democratici che equipara lo streaming di contenuti protetti al download illegale, fortemente voluta dai discografici e dalle grandi compagnie di Hollywood.

2. Synthèse en italien d'un document rédigé en français. (161 mots)

Il Congresso americano sta discutendo una legge estensiva della difesa della proprietà intellettuale estremamente limitativa sulle utilizzazioni che si possono fare di internet. Si può dire che si tratta di una battaglia tra Hollywood e Silicon Valley. Da un lato la potente lobby dell'intrattenimento che vuole limitare al massimo la diffusione di musica e video nella rete, dall'altro Google e i giganti del net che affermano che questo vuol dire censurare la rete e limitare la sua espansione. Il dibattito sotto l'impulsione di grandi lobby contrapposte che finanziano da un lato l'iter legislativo, dall'altro tutta una serie di emendamenti per limitarne la portata, rischia di durare a lungo. Anche se uno dei presentatori della legge, il repubblicano del Texas Lamar Smith, Presidente del Comitato giudiziario della Camera minaccia una discussione senza pause, la battaglia sarà comunque lunga. Bisogna infatti tener conto che il 2012 sarà un anno elettorale e questo rallenterà i lavori del Congresso.

3. Production libre en italien. (213 mots)

La sentenza della Corte di giustizia europea che vieta il filtraggio a monte di internet per eventualmente impedire il trasferimento di contenuti protetti dal copyright arriva proprio nel momento in cui il Congresso americano sta discutendo una legge molto limitativa nei confronti dei contenuti che la rete può trasferire. Si tratta di una legge fortemente voluta dalla potentissima lobby dell'intrattenimento, che ne sta finanziando tutto l'iter legislativo.

Dall'altra parte ci sono i socialnetwork e gli altri giganti di internet che parlano di una censura preventiva operata attraverso una estensione del concetto di proprietà intellettuale e che temono di veder rallentare la loro espansione. L'Europa, malgrado la legge Hadopi in Francia e i tentativi in diversi paesi tra cui l'Italia di introdurre leggi che autorizzino il filtraggio dei contenuti fatto a monte, a partire dai provider, sembra andare in un'altra direzione. La sentenza della Corte di giustizia europea stabilisce che il controllo delle comunicazioni elettroniche fatto «a monte» viola i diritti degli utilizzatori e viola anche diverse leggi comunitarie. La Corte sembra aver

accolto quanto dicono le associazioni di utilizzatori, come «Privacy international», che sostengono che il filtraggio preventivo vede in ogni utilizzatore un colpevole in potenza e istituisce una forma di censura.

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

SUJET

LE GROUPE PIERRE & VACANCES CENTER PARCS

Ce sujet comporte six dossiers. Tous portent sur le groupe Pierre & Vacances.

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

DOSSIER 1 : ANALYSE STRATEGIQUE GLOBALE *(3 points)*

Annexes à consulter en priorité : N° 1 ; 2.

- 1.1. Montrez, en l'illustrant, que le groupe a historiquement développé une stratégie d'innovation. *(0,5 point)*
- 1.2. Prouvez, après avoir défini la notion de croissance externe, que le groupe a mis en œuvre cette stratégie. *(1 point)*
- 1.3. Donnez les raisons qui ont amené, en 1999, le groupe à s'introduire en bourse. *(0,5 point)*
- 1.4. Après avoir cité les deux domaines d'activité du groupe, prononcez-vous sur leur complémentarité. Justifiez votre réponse. *(1 point)*

DOSSIER 2 : LES ENGAGEMENTS MAJEURS**(2 points)**

Annexe à consulter en priorité : N° 3.

2.1. Indiquez les raisons qui justifient l'engagement du groupe dans une politique de développement durable.

(1 point)

2.2. Caractérissez les grands axes de la politique de gestion des ressources humaines. Donnez les raisons de ces choix.

(1 point)

DOSSIER 3 : LES STRATEGIES MERCATIQUES**(3 points)**

Annexes à consulter en priorité : N° 4 ; 5 ; 6.

3.1. Le groupe a fait le choix du tourisme de proximité. Expliquez la nature de ce choix et ses raisons.

(1 point)

3.2. Montrez comment les engagements majeurs du groupe se traduisent dans l'évolution de l'offre.

(1 point)

3.3. Donnez les raisons qui ont amené le groupe à changer de nom (Pierre & Vacances Center Parcs à la place de Pierre et Vacances).

(1 point)

DOSSIER 4 : LE CONCEPT CENTER PARCS**(4 points)**

Annexe à consulter en priorité : N° 6 ; 7.

4.1. Définissez le concept Center Parcs implanté en Moselle.

(1 point)

4.2. Précisez les cibles visées par cette implantation et par celle programmée en Isère (forêt de Chambaran). Caractérissez la stratégie appliquée.

(1 point)

4.3. Présentez les arguments qui ont permis au groupe Pierre & Vacances Center Parcs de convaincre les élus locaux isérois.

(1 point)

4.4. Indiquez les arguments développés pour convaincre aussi les particuliers d'investir dans les cottages.

(1 point)

DOSSIER 5 : LA COMMERCIALISATION DES OFFRES DU GROUPE

(4 points)

Annexes à consulter en priorité : N° 8 ; 9 ; 10 ; 11.

- 5.1. Justifiez la création d'une marque ombrelle pour la commercialisation en Europe.
(1 point)
- 5.2. Dites pourquoi la stratégie de fidélisation du groupe doit s'appuyer sur un système de Gestion de la Relation Client performant (Customer relationship management).
(1 point)
- 5.3. Donnez les raisons qui expliquent la place centrale d'Internet dans le système de commercialisation.
(0,5 point)
- 5.4. Le nouveau site fait apparaître clairement 3 offres principales alors que le nombre de marques existantes est plus important. Expliquez ce choix.
(0,5 point)
- 5.5. Prononcez-vous sur la qualification de « co-branding » appliquée au partenariat du groupe avec le groupe ACCOR. Justifiez votre réponse.
(1 point)

DOSSIER 6 : LES RESULTATS DU GROUPE

(4 points)

Annexe à consulter en priorité : N° 12.

- 6.1. Reproduisez le tableau suivant et, à partir des valeurs relevées dans l'annexe 12, complétez-le et calculez la variation en pourcentage à 10-2 près. Qu'en concluez-vous ?
(2 points)

Groupe P&V Center Parcs	2008/2009 (M)	2009/2010 (M)	Variation (%)
Résultat opérationnel courant			
Contribution Tourisme			
Contribution Immobilier			

- 6.2. Selon vous, le plan de réduction des coûts remet-il en cause les projets immobiliers du Groupe ?
(1 point)
- 6.3. Justifiez la relative stabilité de la valeur du titre du Groupe.
(1 point)

ANNEXE N° 1 : LE GROUPE PIERRE & VACANCES CENTER PARCS : HISTORIQUE

Extrait du site du groupe

N° 1 DU TOURISME DE PROXIMITÉ EN EUROPE

Avec ses nombreuses destinations, ses offres et son portefeuille de marques de qualité, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs occupe une place à part dans le paysage du tourisme européen. Son modèle économique, qui s'appuie sur la synergie entre le tourisme et l'immobilier, lui permet aujourd'hui de rester à la pointe de l'innovation, notamment en matière de développement durable. En 2008/2009, 7,3 millions d'Européens ont séjourné dans l'un de ses sites.

Le groupe Pierre & Vacances Center Parcs, aujourd'hui leader en Europe, a joué un rôle de pionnier en inventant un nouveau modèle économique basé sur le tourisme et l'immobilier.









QUELQUES EVENEMENTS MAJEURS

- 1967 : Lancement d'un nouveau concept de station touristique à Avoriaz par Gérard Brémond.
- 1979 : - Création de la formule de vente « Nouvelle Propriété ».
- Ouverture de la 1^{re} résidence Pierre & Vacances à la mer : Juan les Pins.
- 1980 : Lancement du 1^{er} Paradis Aquatique avec l'ouverture du 6^e domaine Center Parcs à De Eemhof aux Pays-Bas.
- 1988 : Implantation du 1^{er} Center Parcs en France, en Normandie – Domaine des Bois-Francis.
- 1990 : Ouverture du village Pierre & Vacances de Cap Esterel.
- 1997 : Ouverture du 1^{er} éco-village Pierre & Vacances « Belle Dune » en Baie de Somme.
- 1999 : Acquisition d'Orion Vacances. Introduction en bourse.
- 2001 : - Acquisition de Maeva et de 50 % Center Parcs.
- Prix « Best Environment Respect » aux Hermes Awards, Belle Dune.
- 2002 : Acquisition de Résidences MGM.
- 2003 : Prise de contrôle à 100 % de Center Parcs Europe.
- 2004 : Le groupe dépasse le milliard d'euros en chiffre d'affaires et 6 millions de clients.
- 2005 : Ouverture de la 1^{re} résidence Pierre & Vacances construite par le groupe en Espagne à Bonmont en Catalogne.
- 2006 : Lancement du projet du 4^e Center Parcs en France, en Moselle. Poursuite de la politique de rénovation avec l'acquisition de nouvelles résidences.
- 2007 : - Pierre & Vacances et Accor s'associent pour développer un réseau de résidences urbaines en Europe.
- 40^e anniversaire du Groupe.
- Lettre d'intention entre l'Etat, Euro Disney et Pierre & Vacances sur le projet Villages Nature
- Acquisition de la société de promotion immobilière Les Senioriales à destination des seniors actifs.
- Acquisition du Groupe Sunparks (4 villages en Belgique).

- 2008 : - Annonce du projet d'implantation du Groupe au Maroc.
 - Lancement du PAD (Plan d'Actions Durables) en partenariat avec le WWF-France
- 2009 : - Le Groupe Pierre & Vacances devient le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs
 - Lancement du projet d'extension Avoriaz.

ANNEXES N° 2 : PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES ACTIVITÉS

ACTIVITES TOURISTIQUES : LES MARQUES DU GROUPE

		Extrait du site du groupe 94 sites, 17 133 appartements et maisons, 90 587 lits, 1 250 000 clients
		
		13 domaines, 9 452 cottages, 47 497 lits, 2 850 000 clients
		174 sites, 13 985 appartements et maisons, 66 733 lits, 2 150 000 clients

12 sites, 1 152 chambres, 2 813 lits, 85 000 clients

10 sites, 861 appartements et maisons, 5 529 lits, 74 000 clients

24 sites, 3 262 appartements, 11 024 lits, 500 000 clients

55 sites, 5 002 appartements et villas, 12 995 lits, 480 000 clients

ACTIVITES IMMOBILIERES

Une expertise immobilière au service du tourisme

Le Groupe maîtrise l'ensemble des métiers de l'immobilier, de la conception à la commercialisation, ce qui lui permet d'enrichir en permanence son offre touristique, avec des produits qui répondent parfaitement à l'évolution des attentes de ses clients.



Pierre et Vacances Développement (PVD)

Filiale de promotion immobilière du Groupe, Pierre & Vacances Développement (PVD) assure la recherche, le montage et le suivi des opérations immobilières du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, pour toutes les marques touristiques (hors Les Senioriales).

Pierre & Vacances Conseil Immobilier (PVCi)

Pierre & Vacances Conseil Immobilier (PVCi) commercialise auprès de particuliers et d'investisseurs privés, en France et en Europe, les programmes immobiliers du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs. Pour libérer les investisseurs de toutes les contraintes liées à leur acquisition, PVCi leur assure un service global : conseil en fiscalité, en financement, service de revente.



Les Senioriales

Filiale du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs depuis mai 2007, la société de promotion immobilière Les Senioriales® est spécialisée dans les résidences indépendantes gérées en copropriété pour seniors actifs et autonomes, seuls ou en couple. Non médicalisées, de 60 à 70 logements vendus en pleine propriété et situées à proximité immédiate de villes moyennes, ces résidences reflètent un nouvel art de vivre et répondent aux attentes des jeunes retraités : le confort, la sécurité, la convivialité et les vacances tout en préservant leur besoin d'indépendance.

A N N E X E N ° 3 : T R O I S E N G A G E M E N T S M A J E U R S

Le développement durable

a) Extrait du site du groupe

Le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs – leader européen des résidences de vacances – et le WWF-France – la première organisation de protection de la nature en France – ont une ambition commune : promouvoir un tourisme et une construction durables.

Le département Développement Durable a vu le jour en 2005 avec la signature d'un partenariat avec le WWF-France, renouvelé en février 2008 pour une nouvelle période de 3 ans.

Le début de l'année 2008 a été marqué par le renforcement de l'engagement du Groupe dans le développement durable avec l'annonce d'un Plan d'Actions Durables (PAD) fixant ses objectifs dans trois grands domaines :

- la lutte contre le changement climatique,
- la préservation des ressources,
- la politique sociale.

A travers ce plan d'actions, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs réaffirme sa volonté de faire du développement durable une « valeur » fondamentale de sa stratégie d'entreprise en s'appuyant sur l'interdépendance des performances environnementales et économiques, et ainsi devenir un acteur de référence dans les secteurs du tourisme et de l'immobilier.

Les principaux axes de travail portent sur :

- l'anticipation des évolutions réglementaires en appliquant dès 2008 des standards environnementaux de très haute performance énergétique (THPE) sur 100 % de nos nouveaux projets immobiliers,
- le renforcement des process de minimisation de l'impact des sites sur l'environnement,
- la participation à la prise de conscience du public en faisant des sites des vitrines des modes de vies durables,
- l'implication de l'ensemble de nos collaborateurs dans ces actions.

b) Le groupe Pierre & Vacances Center Parcs poursuit la sensibilisation de ses collaborateurs

Source : site WWF le 30/03/2010

Dans le cadre de la semaine du Développement Durable, notre partenaire le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs organise, au siège du groupe à Paris, deux journées d'information à travers des stands et des ateliers les 7 et 8 avril 2010.

Objectif : poursuivre la sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux environnementaux et sociaux, engagée depuis 6 ans maintenant. Le WWF-France s'associe à cet événement et sera présent sur un stand dédié. Des bénévoles proposeront aux salariés de **tester leurs connaissances sur la biodiversité et de jouer à un jeu sur le thème de l'alimentation.** Les collaborateurs ayant participé à ces activités pourront ainsi concourir à un tirage au sort pour gagner un exemplaire du livre *Planète Cuisine*, le dernier ouvrage publié par le WWF.

La Mission Handicap

Sources : site du groupe

Les origines de l'engagement :

Numéro 1 du Tourisme de proximité en Europe, le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs occupe une place à part dans le paysage du tourisme européen avec ses nombreuses destinations (à la mer, à la campagne, à la montagne ou en ville).

Conscient des enjeux sociaux, économiques et environnementaux dès la création, notre Groupe place aujourd'hui au cœur de ses priorités l'engagement dans le Développement durable, concrétisé par des animations et actions de sensibilisation aux éco-gestes. Plus encore, sur le plan social, nous avons créé en décembre

2004, la Mission Handicap qui a pour objectif de promouvoir la diversité et particulièrement le handicap dans l'entreprise.

Les missions :

Pour assurer le développement et l'épanouissement de chacun, 4 actions prioritaires incombent plus particulièrement à la Mission Handicap :

1. Faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
2. Accompagner et maintenir dans leur emploi les collaborateurs handicapés ;
3. Développer l'économie du secteur protégé ;
4. Communiquer et sensibiliser les équipes sur la thématique handicap.

Nous rejoindre :

La Mission Handicap recrute environ 20 salariés handicapés par an. Saisissez nos opportunités et intégrez nos équipes à travers différents métiers :

- Les métiers du tourisme : accueil client, animation, métiers de la technique et de la sécurité... mais également ceux des centres de compétences partagés (commercial, marketing, Internet...).
- Les métiers de l'immobilier : de la promotion à la commercialisation en passant par les fonctions de responsable de projet, de back office, des produits et du marketing.
- Les métiers des services transversaux : de la comptabilité au développement.

Venez partager les valeurs qui font notre succès : professionnalisme, réactivité, esprit d'équipe, solidarité et culture client.

Le développement des compétences

Intranet au cœur de la gestion des ressources humaines

<http://www.lejournaldesrh.com/>

Le Prix Intranet, organisé pour la treizième année consécutive par le Groupe Cegos, a été remis cette année au Groupe Pierre & Vacances Center Parcs pour son intranet « KIT » (Keep In Touch). Ce prix récompense les réalisations les plus exemplaires en matière d'**intranets au service des stratégies de développement des compétences** dans les entreprises.

Objectifs et enjeux de l'intranet :

- Créer un portail dynamique inspiré d'un modèle de réseau social d'entreprise dans lequel les filiales (dénommées tribus) sont humanisées, illustrées et interconnectées ;
- Développer le sentiment d'appartenance à un même Groupe européen en croissance, en plus d'une même tribu ;
- Faire partager les tribus entre elles pour rendre les passerelles (mobilité) et les synergies entre services plus aisées ;
- Rapprocher l'ensemble des salariés du Groupe et les fédérer autour d'un outil commun dans un esprit moderne et dynamique.

Fonctionnalités disponibles :*Informations :*

- Actualités financières, stratégiques et perspectives de développement du Groupe.
- Actualités RH : contacts, recrutement, formation, mobilité , dialogue social, politique de rémunération...
- Informations par tribu dédiées aux opérationnels et commerciaux.
- Rubrique « vie pratique » : annuaire, fournitures, covoiturage, offres CE, bons plans sorties, jeux, concours...
- Informations sur la stratégie DD/RSE mise en place au sein du Groupe : actions RSE, programme vacances durables, actualités...

Offre documentaire :

- Documentation générale : organigrammes, annuaires, résultats du Groupe, rapports financiers...
- Documentation spécialisée : outils d'aide à la vente, guides utilisateurs pour les opérationnels et commerciaux
- Documents et procédures des services transverses : Communication, Achats, Marketing, RH, DSI...

Applications :

- Carrousel media : panneaux d'informations, actualités et événements du Groupe
- Web TV : information traitée sous forme de vidéo (reportages sur des événements internes, brèves, interviews, dossiers...)
- Boîte à outils sur chaque page : météo, bloc-notes, annuaire, bourse, FAQ...
- Annuaire personnalisable
- Moteur de recherche sur les pages intranet et dans les documents

Résultats

- Un site très utilisé : 20 000 visites par mois, 3 pages vues par mois et par collaborateur en moyenne
- Les pages les plus consultées sont la rubrique RH (avantages salariés et dialogue social) et les outils d'aide à la vente pour les vendeurs
- Un développement de l'intérêt constaté pour la mobilité interne : 30 changements de poste en 2010 (14 en 2008 et 10 en 2009) et 20 évolutions de parcours professionnel

Perspectives

- Le lancement d'un questionnaire de satisfaction à l'automne 2010
- L'ouverture d'un forum et d'un e-chat pour développer la communication ascendante et transversale

ANNEXE N° 4 : PIERRE & VACANCES RÉSISTE À LA CRISE

Source : Ihotellerie-restauration.fr, jeudi 3 décembre 2009 17:04

Pour Gérard Brémond, Pdg et Sven Boinet, directeur général, Pierre & Vacances a fait preuve de 'résilience' face à la crise grâce à la 'pertinence' de ses choix stratégiques.

Pierre & Vacances vient de dévoiler ses résultats annuels 2008/2009 (1^{er} octobre 2008 - 30 septembre 2009) : un chiffre d'affaires de 1 451,3 millions d'euros, en croissance de 1,9 % et un résultat net en recul de 42 % à 43,2 millions d'euros. « *La résistance du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs à la crise économique et financière qui a fortement impacté le secteur du tourisme a confirmé la pertinence et la solidité de sa stratégie basée sur le concept de la résidence de tourisme de proximité. Quant à l'activité immobilière, elle est stimulée depuis avril 2009 par la loi Scellier / Bouvard. Ainsi, notre business-model, construit sur les synergies entre tourisme et immobilier, assure un solide équilibre* », indique **Gérard Brémond**. « Notre résilience face à la crise s'explique par notre positionnement sur le tourisme de proximité, le court séjour, avec une offre qui couvre du 2 au 5 étoiles et qui s'adresse aussi bien aux familles qu'aux groupes », ajoute Sven Boinet, directeur général.

Renforcer la lisibilité des marques

« *En période de crise, il faut choisir ses priorités*, dit **Sven Boinet**, directeur général. *Nous allons nous concentrer sur notre cœur de métier, gérer le cash afin de dégager des marges de manœuvre tout au long de l'année, gérer le court terme et motiver les équipes* ». Pour continuer à résister, le groupe compte améliorer l'efficacité de ses outils de vente, notamment sur le net grâce à un nouveau site qui lui permettra d'assurer un rôle de distributeur multimarque (2^e semestre 2010). Cela devrait soutenir la croissance des ventes directes (« *le coût de la vente indirecte est 50 à 100 % plus cher* »). Un gros travail aussi côté marketing. « *Pierre & Vacances va devoir exprimer et fortement affirmer sa position de leader*, insiste Sven Boinet. *Nous devons renforcer la notoriété des marques du groupe et rendre plus lisible leur contenu pour le client. Nous comptons aussi enrichir les bénéficiers clients avec des partenariats. Jusqu'ici, Pierre & Vacances a été peu associé à d'autres marques. Nous allons également mettre en place un programme de fidélisation pour les clients* ».

La réduction des coûts est l'autre grande priorité. Le groupe va travailler au renforcement des synergies entre Pierre & Vacances Tourisme Europe et Center Parcs Europe. « *Il nous faut simplifier et unifier les process dans un but de performance et de réduction de coûts* », estime Sven Boinet.

Un nouveau Center Parcs en 2010

La stratégie du groupe repose également sur la poursuite du développement. L'objectif ? La croissance du parc touristique de plus 15000 appartements / cottages à 5 ans. Ce développement se réalisera par trois voies : l'immobilier avec un potentiel de chiffre d'affaires de 1,5 milliard sur les projets en cours de finalisation et

d'étude ; les partenariats, avec Accor et Lamy pour les résidences urbaines, Eurodisney pour Villages Nature (capacité d'accueil : 20 à 25000 personnes. Signature prévue fin janvier) et la CDG au Maroc. La troisième voie étant la croissance externe, dans un contexte de consolidation du marché touristique en France et en Europe.

En 2010, Pierre & Vacances inaugurera début mai un nouveau Center Parcs en Moselle (1320 cottages). Le suivant en France (1000 cottages) est programmé pour 2013, Center Parcs du Domaine de la forêt de Chambaran, en Isère.

Nadine Lemoine

ANNEXE N° 5 : ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT : **LE TOURISME DE PROXIMITÉ, ÉCORESPONSABLE, EST PROMIS À UN BEL AVENIR**

Source : <http://groupe.pierreetvacances.com> (début 2010)

Dans un contexte de crise, l'année 2008/2009 a-t-elle marqué un virage pour le secteur du tourisme ?

Gérard Brémond : En réalité, la crise a accéléré fortement des tendances déjà présentes depuis plusieurs années. Ainsi les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont révolutionné la façon dont le client s'informe et décide de son séjour de vacances. L'avis des autres consommateurs, à travers les blogs, prend une importance croissante. La présentation des produits, grâce aux images virtuelles, est toujours sophistiquée, et la sécurisation des paiements facilite la réservation sur Internet. Cette révolution technologique impacte d'ailleurs aussi la gestion des entreprises et leurs processus de décision.

Sur le plan économique, l'évolution des revenus dans les pays industrialisés sera moins forte qu'avant la crise. La population vieillit et la prise en charge des seniors pèse sur les revenus des actifs. Le poids des dettes publiques, la compétition des pays émergents sont aussi des facteurs contraignants. Pourtant, les vacances sont toujours considérées comme un besoin de première nécessité. Les arbitrages vont donc se faire de plus en plus en faveur des destinations de proximité, celles dont le coût du transport est moindre. Enfin, les préoccupations environnementales sont de plus en plus présentes. Pour un acteur du tourisme, être vertueux et écoresponsable fait désormais partie des prestations attendues, comme la sécurité ou le confort.

Le groupe Pierre & Vacances-Center Parcs est-il bien armé pour faire face à ce marché en mutation et à ces nouveaux comportements ?

G. B. : Notre positionnement de leader européen du tourisme de proximité répond bien aux contraintes budgétaires et à la prise de conscience environnementale des ménages. De plus, notre offre de services à la carte permet de moduler son budget sans renoncer à ses vacances.

Notre business model, construit sur la synergie tourisme/immobilier, nous assure également un solide équilibre. Ainsi, depuis fin avril 2009, grâce à la loi Scellier-Bouvard, nos activités immobilières ont enregistré une forte progression. En ce qui concerne les mutations technologiques, nous préparons le lancement d'une plateforme web unique. Enfin, la dimension environnementale a toujours été présente,

depuis l'acte fondateur d'Avoriaz jusqu'à la récente certification THPE* accordée à notre dernier Center Parcs dans la région Lorraine en Moselle. Et les Villages Nature, l'un des très grands projets du Groupe, sont basés sur le concept de développement durable.

Le groupe s'appelle désormais Pierre & Vacances-Center Parcs. un pas de plus vers la synergie ?

G. B. : Nous menons tous nos projets en exploitant toujours mieux les synergies entre nos deux grandes marques, dans une constante recherche d'optimisation de nos coûts et de nos revenus. Cette démarche va encore enrichir le savoir-faire et l'expertise de nos collaborateurs. C'est un formidable atout pour l'avenir.

Comment l'arrivée de Sven Boinet au poste de directeur général s'inscrit-elle dans la stratégie du groupe ?

G. B. : Cette nouvelle gouvernance renforce notre spécificité, puisque je me consacrerai davantage à l'immobilier, en France et à l'international, et Sven sera en charge de la gestion opérationnelle du Groupe et plus particulièrement des activités touristiques. Dans un contexte de consolidation du tourisme européen, l'une de ses missions sera de développer les partenariats. Parallèlement, nous allons continuer à grandir par croissance organique, grâce à l'immobilier, et par acquisition, mais les partenariats nous permettront d'entrer de façon sécurisée et efficace dans de nouveaux marchés.

Les perspectives de développement sont donc bonnes ?

G. B. : Le potentiel est très important. Nous voulons continuer à développer Center Parcs en France et en Allemagne. Pour Sunparks, nous avons opté pour un modèle souple, avec pour objectif la prise en contrat de gestion d'un certain nombre de resorts existants aux Pays-Bas et en Allemagne. Pour Pierre & Vacances, l'un des principaux projets est l'extension d'Avoriaz, site fondateur du Groupe, avec de nouvelles résidences particulièrement innovantes en termes de développement durable. Avec nos projets marocains, nous avons l'ambition de devenir le premier opérateur de résidences de tourisme dans ce pays. Un premier « Oasis Éco-Resort » est en cours de conception et notre plan de développement porte sur 1 740 appartements et maisons d'ici à fin 2012.

En Espagne, notre développement dans les prochaines années est axé sur la prise en gestion d'immeubles existants sur l'ensemble des régions touristiques avec pour perspectives d'exploiter 5 000 appartements d'ici à 2013.

Enfin, Adagio City Aparthotel, Citéa et Orion International continuent de se développer sur le marché très porteur des résidences urbaines.

Ainsi, il ne fait aucun doute pour moi qu'il reste encore beaucoup à faire en Europe pour notre Groupe !

* Très Haute Performance Énergétique.

ANNEXE N° 6 : UN NOUVEAU CENTER PARCS EN MOSELLE : LE DOMAINE DES TROIS FORÊTS

Présentation du concept

Source : 25/01/2010 – site passe-voyages.net



Un quatrième Center Parcs en France ! C'est dans le département de la Moselle, en Lorraine, qu'ouvre en mai prochain le Domaine des Trois Forêts. Plus encore qu'une nouveauté, cette destination inédite dans l'Est de la France marque un tournant dans l'histoire du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs.

Innovation, vacances, nature : jamais l'esprit Center Parcs ne s'était exprimé aussi largement que dans ce projet qui devient réalité. Plus grand chantier touristique d'Europe, deux années de construction, un investissement de 250 millions d'euros, en partenariat avec le Département de la Moselle et la Région Lorraine, plus de 600 emplois créés. Mais surtout, au-delà des chiffres, c'est un lieu hors du commun pour vivre des moments de loisirs, d'évasion, de ressourcement au milieu d'une forêt exceptionnelle de 435 hectares.

Objectif nature

- Intégration dans la nature, respect de l'écosystème, protection de l'environnement, le Center Parcs des Trois Forêts a été couronné par la certification NF Bâtiments Tertiaires Démarche HQE (phase programme et conception). Sélectionné comme projet pilote dans le cadre d'un partenariat avec WWF-France, il est exemplaire en matière de respect de l'environnement, qu'il s'agisse de sa construction et de son exploitation.



- Sapins, épicéas, hêtres... Des arbres atteignant 30 m de hauteur servent d'écrin aux 800 éco-cottages disséminés dans de véritables petits hameaux. Des sentiers pédestres, des pistes cyclables et un cours d'eau de plusieurs kilomètres qui traverse le Domaine et sur lequel glissent des embarcations.
- Ce nouveau Center Parcs comporte des équipements totalement novateurs dans leurs concepts, leur architecture et leurs performances énergétiques. Parmi eux, des éco-cottages construits en bois. Spacieux, capables d'accueillir de 4 à 12 personnes, totalement tournés vers la nature avec leurs immenses baies vitrées faisant communiquer intérieur et extérieur. L'architecte français Jean de Gastines (par ailleurs partie prenante dans la création du Centre Pompidou de Metz) a dessiné ces éco-cottages innovants.
- En complète application des normes Haute Qualité Environnementale, les cottages Center Parcs deviennent éco-cottages. Tout, dans leur conception, leur esthétique, leur fonctionnalité, traduit la volonté de les inscrire dans une démarche environnementale ambitieuse. Les 800 éco-cottages du Domaine des Trois Forêts, tous de plain-pied avec terrasse, sans vis-à-vis, comportent de 2 à 6 chambres et sont répartis en trois gammes (Comfort, Premium et VIP).

Le cœur vert

Tel est le nom de l'espace exceptionnel de 58 hectares de forêts totalement vierges de toute construction, situé au centre du Domaine. 20 hectares sont consacrés à des espèces animales domestiques rares : chevaux Konik, poneys Shetland, boeufs Galaway, chèvres Landgeit, moutons de montagne retrouvent un nouvel espace de vie et de développement, au côté d'autres espèces sauvages comme les cerfs, biches, chevreuils, sangliers, renards, lièvres, etc. Une faune qu'il est possible d'observer lors de balades découvertes, au rythme du Coeur Vert...

L'Aqua Mundo réinventé



Au cœur de la Jungle tropicale, place aux plus jeunes. Et dans la Bambouseraie, cap sur les sensations fortes, en toute sécurité...

- La surface totale de cet Aqua Mundo réinventé atteint 5000 m², entièrement dédiés aux plaisirs de l'eau dans un véritable décor tropical avec des milliers d'arbres et de plantes exotiques. Ici, l'été est permanent et l'eau turquoise toujours à 29 degrés ! Avec des plages relaxantes, une immense piscine à vagues, des toboggans en tout genre, des bains bouillonnants, une rivière sauvage, des rapides, un arbre à eau et d'innombrables surprises ludiques comme un mur d'escalade au-dessus de l'eau et un nouveau nom à retenir : le Superspacebowl (un toboggan à dévaler à deux à grande vitesse sur une bouée géante jusqu'à ce que... À découvrir en priorité !).
- Ce nouvel Aqua Mundo éco-responsable innove par sa conception favorisant les économies d'énergie et son architecture en étoile à trois branches, au profil de vague transparente. Son eau est maintenue à 29 degrés grâce à un dispositif de chauffage utilisant le bois de provenance locale dans le respect d'une gestion responsable des ressources.

Le Domaine des enfants rois

Est-il possible de s'amuser tout en s'enrichissant ? Oui, quand Center Parcs propose la ludoécologie-éducation ! Avec une véritable ferme installée au cœur même du Domaine des Trois Forêts : des vaches, des ânes, des poneys, des chèvres, des moutons, des poules, des lapins ; des étables, des prairies, un verger avec des arbres fruitiers.



Au Hameau de la ferme, les enfants ne se contentent pas de contempler les animaux : au côté d'animateurs, ils participent à la vie quotidienne de l'élevage, peuvent prendre soin des bêtes, les nourrir, traire les vaches, tondre les moutons, surveiller les bébés. Pour « jouer à la ferme », mais en vrai, pour une expérience ludique et pédagogique inédite !

- Le concept « Quand j'serai grand », qui permet aux enfants d'exprimer leur imaginaire et de tester différents métiers (artiste de cirque, top model, magicien, savant, pompier, fermier, etc.) est étendu dans ce nouveau Center Parcs aux professions de la forêt : « gardien de la forêt ». L'enfant part à la découverte, cherche les empreintes laissées par les animaux sauvages, observe la faune, la flore, et apprend les éco-gestes, grâce à une animation en partenariat avec le WWF...
- Le nouveau Domaine des Trois Forêts, c'est aussi une aire extérieure d'activités sportives, ludiques ou de découverte de 3000 m², un espace intérieur de 800 m², un épouvantail géant dissimulant un univers de jeux multiples, un baluba (structure en bois spectaculaire pour courir, sauter, glisser), un karting électrique, des scènes de spectacles, une crêperie...

Loisirs et plaisirs à volonté

Le Domaine des Trois Forêts tout en constituant un véritable univers de nature préservée offre 25 000 m² d'activités couverts. Une complémentarité qui permet de savourer des activités variées 365 jours par an !

- Ouvert toute l'année, le nouveau Domaine des Trois Forêts invite ainsi à savourer les changements saisonniers dans un paysage forestier sans cesse renouvelé. Et quelle que soit la saison, Center Parcs a tout prévu pour offrir des loisirs sportifs et ludiques en tout genre, en extérieur comme à l'intérieur. Au grand air : parcours de l'aventure dans les arbres, équitation, poney-club, tir à l'arc, vélo, pêche à la ligne, minigolf, etc. Bien à l'abri : tennis, badminton, squash, tennis de table, volley-ball dans une Halle des sports de 2750 m².
- Et côté flânerie, rendez-vous dans la Grande Serre, immense et étonnant jardin tropical où règne une atmosphère de fête et de saveurs. Restaurants et bars proposent des décors et des ambiances aussi séduisants qu'inattendus, pour vivre des moments d'évasion, de détente au bowling, de gourmandise, de musique. De plaisir, tout simplement...



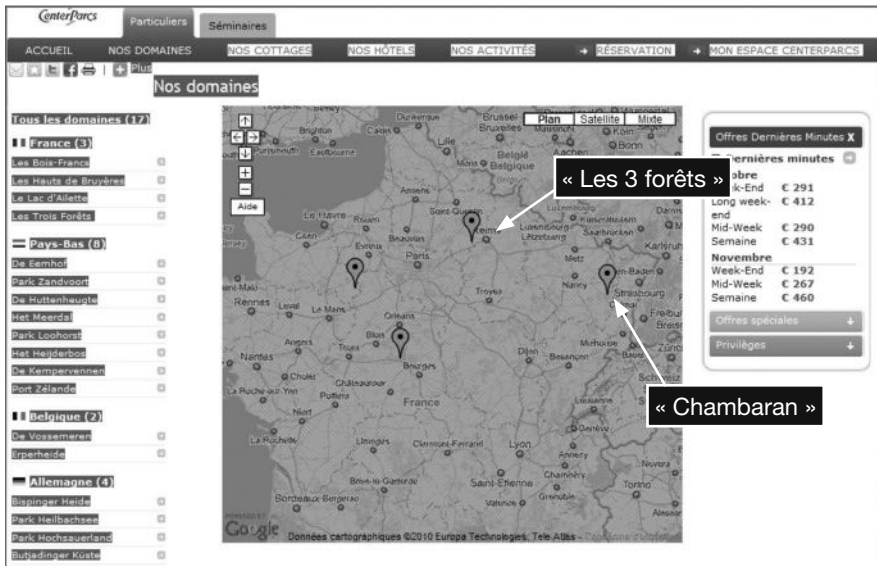
Une nouvelle destination européenne pour des vacances inédites

435 hectares de bien-être et d'évasion, la nature en liberté, l'une des plus belles forêts de Lorraine : avec son nouveau Domaine des Trois Forêts niché dans le lieu dit « Bois des Harcholins » (sa 4^e destination en France et sa 18^e en Europe), Center

Parcs propose un site d'exception aux portes de l'Allemagne, du Luxembourg et de la Belgique, pour séduire une clientèle française comme européenne.

- Situation géographique : Metz et Nancy sont à environ 85 km, Strasbourg est à 90 km...
- La Lorraine, la Moselle, Metz, Nancy... Tout un patrimoine à découvrir en sortant des destinations classiques.
- Ce nouveau Center Parcs propose des séjours nature de détente et de plaisir à vivre en famille ou entre amis, le temps d'une semaine, d'un week-end (du vendredi au lundi) ou d'un mid-week (du lundi au vendredi).
- Des séjours sur mesure. Vivre en pleine nature mais comme chez soi en utilisant sa propre cuisine ; profiter des restaurants du Domaine ; faire ses emplettes et son shopping sur place ; bénéficier des services de livraison : ici, tout est possible pour s'offrir des vacances à la carte, libérées des contraintes du quotidien...

Les lieux d'implantation



ANNEXE 7 : NÉGOCIATION POUR L'IMPLANTATION D'UN NOUVEAU CENTER PARCS

LIEU CHOISI : LA FORÊT DE CHAMBARAN EN ISÈRE

L'accord du Conseil Général

Un Center Parc en Rhône Alpes pour 2012

Publié le 19 décembre 2007 par Eparsa

Le Conseil Général de l'Isère a confirmé la création d'un **5^e Center Parc** français par le groupe Pierre et Vacances sur la commune de **Roybon** (Nord-Isère). Situé **entre Lyon, Valence et Grenoble** et facilement accessible par autoroute, le nouveau village de loisirs devrait regrouper 1000 cottages de 60 à 80m² répartis sur 120 à 150 hectares de bois. Le protocole d'accord entre Pierre et Vacances, la commune et les différentes collectivités publiques concernées devrait être signé en janvier 2008 avec un début des travaux en 2009 et une ouverture prévue au **printemps 2012**.

Le contenu de l'accord

www.sillon38.com

Le vendredi 5 novembre 2010, le Président du Conseil général et Gérard Brémond, Président du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs ont réaffirmé, lors d'une réunion, en présence des élus locaux, des acteurs économiques, leur volonté de mener à son terme l'implantation du Center Parcs de Chambaran.

A cette occasion, les deux parties, le Conseil Général de l'Isère et le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs, représentées respectivement par le Président du Conseil Général et Gérard Brémond ont procédé à la signature d'un protocole complémentaire à celui signé le 4 décembre 2009.

Ce dernier prévoyait dans son article 9 que si les décisions ou autorisations venaient à faire l'objet d'un recours, les parties s'engageaient à se rapprocher dans un délai d'un mois pour examiner les suites à donner.

Malgré les recours et contentieux en cours, le Département de l'Isère et le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs, soutenus par les élus locaux, les acteurs économiques et les représentants des filières professionnelles, s'engagent à poursuivre le projet d'implantation d'un Center Parcs dans le massif de Chambaran.

Lors de cette réunion, André Vallini a rappelé la forte attractivité de l'implantation d'un Center Parcs en Isère :

• pour l'emploi et l'insertion

Jusqu'à 1500 emplois seront mobilisés durant 2 ans du chantier, dont au moins 50 % d'emplois locaux.

Le Center Parcs emploiera ensuite 700 personnes dans les domaines des loisirs, de la restauration, des commerces, de la maintenance, du nettoyage, de l'administration et de la sécurité. Ces emplois seront non délocalisables.

S'ajouteront à ces 700 emplois directs, 140 emplois indirects induits par les 12 millions d'euros de dépenses courantes que Center Parcs et ses clients effectueront chaque année : achats alimentaires, productions locales, travaux d'entretien.

Des formations spécifiques permettront de rendre les métiers du Center Parcs accessibles aux personnes sans emplois (6 000 personnes recensées dans les territoires alentours).

• **pour la contribution de la filière bois**

Les cottages seront construits en bois. Des prototypes sont en cours de réalisation. L'installation d'une chaufferie bois a également été décidée. La forêt de Chambaran, plus gros gisement de bois du département, est capable de fournir les 7 000 tonnes nécessaires chaque année. Dans le cadre du protocole conclu avec le Conseil général, le groupe Pierre & Vacances s'est engagé à privilégier les approvisionnements locaux.

• **pour le développement durable**

Le Département a signé avec le groupe Pierre & Vacances un protocole d'accord avec un chapitre « développement durable » comportant 27 mesures. Des exigences ont été définies en matière d'isolation des constructions, la non-climatisation des cottages, l'utilisation d'énergies renouvelables, les économies d'eau, le transport des employés, la limitation et le tri des déchets, l'interdiction des sports mécaniques thermiques.

• **pour le respect de l'environnement**

De nombreuses mesures compensatoires seront mises en œuvre au titre de la distraction du régime forestier, du retrait du droit de chasse, du défrichement et du réseau d'assainissement. De même pour les zones humides, le groupe Pierre & Vacances est tenu, au titre de la loi sur l'eau, de réaliser des travaux de restauration de zones humides, définis en collaboration avec l'Agence pour la valorisation des espaces naturels isérois remarquables et la Frapna Isère.

• **pour le tourisme en Isère**

Center Parcs assurera la promotion de l'Isère et attirera de nouvelles clientèles favorisant ainsi le développement des sites touristiques isérois. Ce projet contribuera ainsi à la notoriété nationale et internationale de l'Isère.

Gérard Brémond, Président du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs a confirmé sa volonté d'implanter un domaine Center Parcs en Isère.

Ainsi, le Groupe s'engage à poursuivre notamment les études de définition et les démarches administratives en vue d'obtenir les autorisations nécessaires et indispensables à la réalisation de ce projet.

Par ailleurs, le Groupe s'engage à défendre devant la juridiction administrative les autorisations délivrées ayant fait l'objet des recours, de concert avec la commune de Roybon, les services de l'Etat concernés et ceux du Département de l'Isère. Sillon 38 – *Le journal du monde rur*

L'appel aux investisseurs

Source : Publicité du groupe

Devenez propriétaire de votre cottage Center Parcs !

Center Parcs vous offre la possibilité d'investir dans son développement en devenant propriétaire d'un cottage haut de gamme et en bénéficiant de nombreux avantages.

Le principe ?

Vous devenez pleinement propriétaire d'un cottage. Center Parcs s'occupe de la location, de la gestion courante et vous verse des loyers trimestriels garantis par contrat, que votre bien soit loué ou non.

Le Domaine de la Forêt de Chambaran

Cinquième en France, le nouveau Domaine de Center Parcs, est implanté dans un site préservé en **Isère**. Les cottages, à l'architecture et à la décoration hautement qualitatives signées **Jean de Gastines**, sont conçus et aménagés dans le respect de la **norme HQE**. Comfort, Premium ou VIP, chaque ligne de cottages a son propre caractère. Ils sont ouverts sur la nature grâce à de **larges baies vitrées et une terrasse privée**.

- A partir de 260 000 € HT pour un 3 pièces
- Typologie : du 3 au 5 pièces
- Localisation : Isère, à Roybon

Les plus : Cottages construits dans le respect des normes THPE (Très Haute Performance Énergétique) et HQE (Haute Qualité Environnementale), à 1h20 de Lyon et de Chambéry. Programme disponible en Scellier – Bouvard

ANNEXE 8 : PIERRE & VACANCES LANCE LA MARQUE OMBRELLE P&V POUR L'EUROPE

Source : *Les Echos* n° 19989 du 24 Aout 2007 • page 22

Pierre & Vacances, le numéro un européen des résidences de loisirs, lance une nouvelle marque ombrelle européenne, P&V, pour mieux commercialiser hors de France ses marques commerciales Pierre & Vacances, Maeva, Résidences MGM et Hôtels Latitudes. Le groupe souhaite développer ses ventes directes en résolvant un problème de visibilité mais aussi limiter ses dépenses publicitaires, Internet devant devenir son principal canal de distribution.

ANNEXE 9 : PIERRE ET VACANCES RÉCOMPENSE MIEUX SES CLIENTS FIDÈLES.

Source : *Marketing Direct* N° 126 - 01/02/2009 - Isabelle SALLARD

Pour améliorer sa relation client, Pierre et Vacances a totalement refondu son programme de fidélité. Deux nouvelles cartes adaptées au profil des clients sont désormais disponibles.

Le groupe Pierre et Vacances a entrepris, en 2008, un vaste chantier sur la fidélisation. Pour l'enseigne éponyme, qui représente près des 2/3 du chiffre d'affaires du groupe, il s'agissait avant tout de revoir entièrement le fonctionnement de son programme relationnel, en fonction des comportements d'achats de sa clientèle. « *Nous souhaitons associer fidélisation et fidélité. C'est-à-dire que le programme incite à la fois les nouveaux clients à revenir une seconde fois dans nos résidences mais aussi qu'il récompense nos clients fidèles depuis des années* », note Sylvain Caucheteux, directeur commercial et marketing de Pierre et Vacances. Deux cartes ont donc été lancées simultanément, avant la période estivale. La première, proposée aux nouveaux clients (adhésion gratuite) dès leur premier séjour dans l'une

des résidences de l'enseigne, leur permet de se voir offrir, dès leur seconde visite, un week-end gratuit. « *Nous avons constaté que la seconde consommation était la plus fidélisante, poursuit le responsable. 20 % des nouveaux clients reviennent une seconde fois. La prime relativement conséquente et facile d'accès que nous proposons constitue un levier efficace pour accroître ce taux.* » Dès l'été 2008, 30 000 de ces nouvelles cartes se sont écoulées, la marque remplissant ainsi les objectifs qu'elle s'était fixés. Le second niveau de ce programme s'adresse aux 30 000 meilleurs clients de l'enseigne (minimum trois séjours en trois ans). Pour les remercier de leur fidélité et accroître leur fréquence de visites, Pierre et Vacances leur a réservé la carte « Premium », qui donne droit à toute une série de services personnalisés : disponibilité des appartements en priorité, formalités d'accueil simplifiées, assurance d'obtenir les meilleurs tarifs ainsi qu'un accès à une ligne téléphonique dédiée et à un espace réservé sur le site internet de la marque.

ANNEXE 10 : LA PLACE CENTRALE D'INTERNET

Pierre et Vacances renforce sa stratégie e-commerce à l'international.

Source : www.journaldunet.com 16/11/2007

Entré relativement tardivement sur le Web marchand, Pierre et Vacances s'attelle depuis 2005 à rattraper son retard. Les priorités de sa stratégie en 2008 sont l'internationalisation et le CRM.

Chez Pierre et Vacances, on ne badine plus avec la toile. Le groupe, qui a mis plus de temps que certains de ses concurrents à réaliser les possibilités que lui offrait Internet, s'est attelé depuis lors à rattraper son retard. En deux ans, le groupe a accéléré sa stratégie e-commerce à un rythme qui tient plus du plan quinquennal que de la promenade de santé. Pour 2008, deux priorités : continuer de déployer l'offre e-commerce à l'international et augmenter la fidélité via le CRM (Customer Relationship Marketing).

Ludovic Bonneton, fondateur d'ImmoStreet en 1999 et directeur de La Manufacture du Web pendant trois ans, ne s'en cache pas : il a été recruté en 2005 pour mettre en place la stratégie Internet du groupe. Son plan d'attaque s'est alors déroulé en plusieurs phases. La première, en 2005 et 2006, a consisté à acquérir du trafic sur la toile française. « Pour cela, tous les leviers possibles ont été activés », explique le directeur e-commerce de Pierre et Vacances. Programme d'affiliation, e-publicité, achats de liens sponsorisés, e-mailing, référencement ... aucun outil n'a été négligé.

Mi-2006, cette même stratégie a été appliquée à l'international, mais sous un nouveau nom : P&V. Une marque ombrelle spécialement créée pour rassembler les cinq marques du groupe : Pierre et Vacances, Maeva, résidences MGM, Latitudes Hôtels et Adagio City Aparthotel. Entre fin 2006 et mars 2007, des portails internationaux « P&V » ont ainsi été ouverts, en anglais, allemand, hollandais, espagnol et italien. Pour Ludovic Bonneton, l'exercice 2006-2007 a été « l'année 1 de notre présence à l'international, où nous y avons obtenu une croissance de 100 %. » Sur l'été 2007, 40 % des ventes au Royaume-Uni ont ainsi été réalisées via Internet.

Sur la même période en France, l'accent était mis sur l'offre e-commerce BtoB. Quatre plate-formes spécifiques ont ainsi été développées, chacune adaptée à des cibles professionnelles différentes : séminaires, comités d'entreprise, agences de voyage et tour opérateur (TO) de petite taille. Pour les TO plus importants, une interface sur Amadeus Leisure Center est en cours de conception. Une fois cette dernière finalisée, « 100 % de nos canaux de distribution auront le choix de l'Internet », s'enthousiasme le directeur e-commerce, qui rappelle que cette proportion est déjà passée de 40 % à 80 % en un an.

Pour 2007-2008, Ludovic Bonneton a plusieurs ambitions. Il veut d'une part adapter davantage l'offre internationale à des besoins spécifiques (contenus et recherche) et développer deux nouveaux marchés stratégiques : la Scandinavie et les Pays de l'Est. Sur le Web hexagonal d'autre part, il s'attaque à un enjeu de taille : améliorer la fidélité de ses clients, via les techniques de CRM. Neolane, un outil de gestion des campagnes (on et offline) est en cours d'implémentation. Le groupe travaille également à améliorer et augmenter ses bases de données, via notamment des jeux concours.

Il y a trois ans, Pierre et Vacances ne réalisait que 4 % de son chiffre d'affaires sur Internet. Fin septembre 2007, la proportion est passée à 15 %, avec un pic à 20 % pendant l'été. Le site revendique 1 million de pages vues par mois en Europe, dont 800.000 en France. Ludovic Bonneton espère que ce chiffre augmentera mais se refuse à avancer un quelconque objectif : notre problématique n'est pas une problématique de trafic.

Lancement du nouveau site

Source : www.pierreetvacances.com

The screenshot shows the Pierre & Vacances website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'Accueil', 'Dernières minutes', 'Promotions', 'Mer', 'Week-end & courts séjours', 'Ski', 'Noël', 'Rechercher', and 'Infos séjour'. Below this, a search bar is visible with the text 'N°1 de la location France, Antilles, Espagne et Italie'. The main content area is dominated by a large banner for 'Soleil et loisirs, votre été avec Pierre & Vacances' with a 'Jusqu'à -15% en réservant dès aujourd'hui!' offer. To the left, there's a search and reservation form with fields for 'Précisez vos préférences de vacances' (Mer, Montagne, Campagne, Ville), 'Ou votre région', 'Ou votre destination', 'Durée' (7 jours), 'Date d'arrivée', and 'Flexibilité' (+ ou - 2 jours). Below the banner, there are several smaller promotional boxes for 'SPECIAL NOUVEL AN -35%', 'VACANCES DE FÉVRIER à partir de 490€', 'CAP SUR LES ANTILLES à partir de 693€', and 'ÉTÉ : SOLEIL ET LOISIRS -15%'. At the bottom, there are sections for 'BONS PLANS' and 'IDÉES SÉJOURS'.

Plus de 3 millions de visiteurs pour le nouveau site de Pierre & Vacances Tourisme lancé en février 2010.

Nouvelle ergonomie, améliorations techniques, pierreetvacances.com convainc son public et touche une cible plus large depuis sa refonte en février dernier.

Illustrant la stratégie Internet du Groupe Pierre & Vacances Center Parcs et s'inscrivant dans une refonte technique et fonctionnelle de l'ensemble des sites des marques du Groupe, le nouveau site pierreetvacances.com est à l'image de la richesse de l'offre et participe à une meilleure connaissance et relation avec ses clients.

Les principaux changements apportés sont les suivants :

- **Clarification de l'offre et parcours client facilité.** Via une même url, les clients choisissent entre la marque « mère » Pierre & Vacances et ses nouveaux labels, Pierre & Vacances resorts et Pierre & Vacances premium ;
- **Mise en avant de l'image** avec de grands visuels panoramiques, des vidéos et des visites virtuelles qui soulignent la beauté des sites et la qualité de leur implantation ;
- **Des fiches produits plus complètes** qui valorisent les spécificités des résidences, les activités des resorts, le bien-être chez premium, la richesse des régions... ;
- Des nouveaux modules permettant **des choix plus affinés** : recherche détaillée par critères sur le moteur, suggestions de séjours, recherche par cartographie, mur d'activités pour les resorts...

Les premiers résultats* apparus sont probants :

- **Plus de 3 millions de visites** depuis son lancement
 - **Augmentation des réservations "on line" de plus de 30 %** sur les marques PV Europe
- * source Google Analytics et données internes

« Ces premiers résultats sont très encourageants », commente Ghislain d'Auvigny, Directeur Commercial Pierre & Vacances Tourisme. « Le développement de nos outils web 2.0 tels que les pages Facebook, Twitter, le lancement du blog début janvier contribuent à l'amélioration de notre relation client. Nous entendons bien continuer dans ce sens. En effet, Internet est au coeur de notre stratégie de distribution avec des ambitions fortes pour les trois années à venir. Notre objectif est d'atteindre plus de 50 % de réservations via ce canal en BtoC et BtoB. »

ANNEXE 11 : PIERRE & VACANCES ET ACCOR S'ASSOCIENT POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UN RÉSEAU EUROPÉEN DE RÉSIDENCES URBAINES

Sources : Communiqué de Presse

Paris, le 2 février 2007. Pierre & Vacances et Accor créent un partenariat pour développer un réseau de résidences urbaines en Europe.

La joint venture, constituée à parité par les deux groupes, bénéficiera du savoir-faire reconnu de Pierre & Vacances dans les résidences urbaines et s'appuiera sur la plate-forme de développement de Accor ainsi que sur son système de distribution. Ce partenariat est soumis à l'obtention de l'autorisation de la Commission Européenne.

Cette joint venture est composée de 22 résidences en contrats de gestion (3 100 appartements) de niveau 3*/4*, dont les 14 résidences actuelles et 6 sites en développement de Pierre & Vacances City, ainsi que 2 projets de résidences du groupe Accor.

L'objectif est de devenir le leader européen sur le marché de la résidence urbaine, avec la création d'une nouvelle enseigne. D'ici 5 ans, le réseau devrait compter 50 résidences (6 500 appartements) et un volume d'affaires géré par la joint venture de l'ordre de 180 millions d'euros.

ANNEXE 12 : LES RÉSULTATS DU GROUPE PIERRE & VACANCES CENTER PARCS

Une rentabilité en berne

JDF HEBDO | 27.11.2010 | Mise à jour : 21H53

PIERRE & VACANCES : Une rentabilité en berne

L'exploitant de résidences de vacances publiera le 2 décembre avant Bourse ses comptes annuels pour l'exercice 2009/2010 (clos le 30 septembre). Entre la hausse (+ 3,1 %) des recettes générées par les activités touristiques et la baisse (- 13,1 %) des revenus issus de l'immobilier (à cause du calendrier de livraison), le chiffre d'affaires annuel, déjà connu, était resté quasi inchangé, à 1,43 milliard d'euros. Sauf bonne surprise, les résultats devraient être en retrait par rapport à ceux de l'exercice précédent, à cause des coûts de développement engagés sur certaines enseignes (Center Parcs, Adagio, etc.).

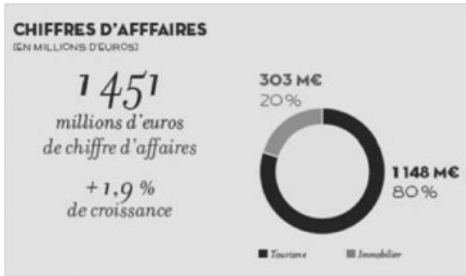
Au final, nous anticipons un bénéfice d'exploitation de 32 millions d'euros, deux fois moins important que sur l'exercice 2008/2009.

Ce sera l'occasion aussi de faire le point sur les projets immobiliers en cours (notamment au Maroc et sur le village nature lancé en partenariat avec Euro Disney), et plus globalement sur le plan de transformation du groupe.

Enfin, les investisseurs seront attentifs à l'état des réservations sur les séjours en résidences pour la saison d'hiver qui commence.

NOTRE CONSEIL

Achat spéculatif. Objectif à 65 euros. La baisse de la rentabilité étant déjà intégrée, ce sont les perspectives données sur le nouvel exercice qui comptent (code : VAC, Comp. B)



Chiffre d'affaires de l'exercice 2008/2009

Points clés



Un plan de réduction des coûts ambitieux pour Pierre & Vacances
<http://www.decision-achats.fr>

Par Charles COHEN, 03/12/2010

Lors de la publication, cette semaine, de ses résultats annuels pour l'exercice 2009-2010 Pierre & Vacances a annoncé un plan de réduction de ses coûts de 65 millions d'euros sur trois ans.

Spécialiste du tourisme de proximité, Pierre & Vacances a annoncé, lors de la publication de ses résultats annuels, le lancement d'un plan de transformation de son organisation afin d'améliorer ses résultats et réduire ses coûts. Ce plan, qui inclut notamment la fusion des organisations de Pierre & Vacances et Center Parcs, fixe également un objectif de réduction des coûts sur trois ans (50 millions d'euros pour les coûts opérationnels et de structure et 15 millions d'euros pour les loyers).

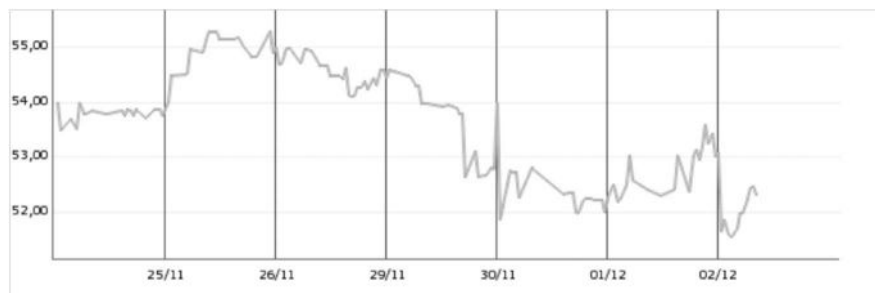
Le groupe mise sur un chiffre d'affaires additionnel de 100 millions d'euros. Rappelons que pour l'exercice 2009/2010, Pierre & Vacances affiche un chiffre d'affaires d'environ 1,4 milliard d'euros et un résultat opérationnel courant de 27 millions d'euros. Il prévoit également une croissance de 30 % de son activité touristique dans les cinq prochaines années.

LES RÉSULTATS DE PIERRE ET VACANCES RECULENT, LE TITRE AUSSI

Source : La Tribune.fr - 02/12/2010

L'exploitant de résidences de tourisme a vu son résultat opérationnel reculer de plus de 50 % sur l'exercice 2009-2010. Le titre limite la casse avec un repli de seulement 1,51 %.

Pierre et Vacances - Evolution du cours de Bourse



Pierre & Vacances a fait état d'un bénéfice net part du groupe de 7,3 millions d'euros au titre de son exercice 2009-2010 clos fin septembre. Le chiffre d'affaires reste stable à 1,42 milliard d'euros. Son résultat opérationnel courant s'inscrit en forte baisse de 57 % à 27 millions d'euros...

Malgré tout la sanction du titre reste modérée. A la mi-journée, la valeur ne recule que de 1,51 %.

La contribution des activités touristiques est de 3,2 millions d'euros (dont +26,6 millions d'euros pour Center Parcs Europe et -23,4 millions d'euros pour Pierre & Vacances Tourisme Europe), à comparer à 41,9 millions d'euros en 2008/2009. Une baisse qui s'explique par la baisse du chiffre d'affaires et la contribution négative de la première année d'exploitation des nouvelles résidences.

La contribution des activités immobilières s'établit à 23,8 millions d'euros...

Signe de sa confiance en l'avenir, Gérard Brémond a réaffirmé qu'il n'entendait pas céder sa participation au capital (44,3 % du capital et 66 % des droits de vote). Après la publication des résultats, les cabinets Aurel et Gilbert Dupont ont maintenu leur recommandation à l'achat avec des objectifs de cours à 70 et 87 euros, saluant ainsi le programme de transformation du groupe.

DOSSIER 1 : ANALYSE STRATEGIQUE GLOBALE

(3 points)

1.1. Montrez, en l'illustrant, que le groupe a historiquement développé une stratégie d'innovation.

(0,5 point)

Dans la para-hôtellerie, le Groupe, alors Pierre & Vacances, a été le premier à proposer la Résidence de tourisme, une innovation majeure, aussi bien sur le plan commercial que sur le mode de financement, qui lui a conféré un monopole pendant quelques années.

Cette stratégie de pionnier a été continuellement développée : lancement du premier Paradis Aquatique, implantation du premier Center Parcs en France, ouverture du premier éco-village « Belle Dune » en Baie de Somme...

1.2. Prouvez, après avoir défini la notion de croissance externe, que le groupe a mis en œuvre cette stratégie.

(1 point)

Une entreprise se développe soit par croissance interne ou organique en mettant en œuvre ses propres moyens soit par croissance externe. Dans ce dernier cas, il peut y avoir une croissance externe propre avec perte d'indépendance juridique et financière de l'entreprise rachetée, absorbée ou objet de fusion ou une croissance contractuelle avec une autre entreprise qui conserve en revanche son indépendance. Ainsi, acquisition de : Orion Vacances (1999), Maeva (2001), Résidences MGM (2002),..., Sunparks et Sénioriales (2007) ; absorption partielle (2001) puis totale (2003) de Center Parcs.

1.3. Donnez les raisons qui ont amené, en 1999, le groupe à s'introduire en bourse.

(0,5 point)

En 1999, après douze années de croissance soutenue, le Groupe a atteint une surface financière qui nécessite d'obtenir de nouveaux fonds pour continuer son développement et asseoir sa notoriété.

1.4. Après avoir cité les deux domaines d'activité du groupe, prononcez-vous sur leur complémentarité. Justifiez votre réponse.

(1 point)

Activités touristiques et activités immobilières constituent les deux domaines d'exercice du Groupe.

En matière de production ou de commercialisation, deux activités peuvent être indépendantes ou liées.

Dans ce dernier cas, elles sont alors substituables ou complémentaires.

Le tourisme ne se conçoit pas sans l'hébergement qui a lieu principalement dans l'immobilier : le tourisme et l'immobilier sont donc liés, pas substituables (la résidence principale d'un ménage n'est pas a priori sa résidence de tourisme !), mais complémentaires.

DOSSIER 2 : LES ENGAGEMENTS MAJEURS**(2 points)**

2.1. Indiquez les raisons qui justifient l'engagement du groupe dans une politique de développement durable.

(1 point)

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) lui impose de contribuer à améliorer la société et à protéger l'environnement. Le Groupe Pierre & Vacances Center Parcs qui entend devenir un acteur de référence dans le secteur du tourisme et de l'immobilier ne peut que décliner, dans sa stratégie globale, les principes du développement durable reposant sur trois piliers : économique, social et écologique. Ce positionnement devra séduire les clients et convaincre les investisseurs ainsi que les partenaires institutionnels locaux.

2.2. Caractériser les grands axes de la politique de gestion des ressources humaines. Donnez les raisons de ces choix.

(1 point)

L'un des enjeux de la RSE est notamment un personnel motivé et mieux impliqué. Le Groupe axe sa politique de gestion des ressources humaines sur chacun des piliers rappelés ci-dessous :

- Ecologique : poursuite de la sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux sociaux et environnementaux en vue de : la lutte contre le changement climatique, la préservation des ressources et la politique sociale.
- Social : création de la Mission Handicap en vue de promouvoir la diversité et particulièrement le handicap dans l'entreprise.
- Economique : développement des compétences, via l'outil Intranet, en vue d'une attribution pertinente des postes de travail et d'une productivité accrue grâce au sentiment d'appartenance à un même Groupe.

DOSSIER 3 : LES STRATEGIES MERCATIQUES**(3 points)**

3.1. Le groupe a fait le choix du tourisme de proximité. Expliquez la nature de ce choix et ses raisons.

(1 point)

Le tourisme de proximité concerne les personnes proches du lieu de visite. Dans leur déplacement, pour des raisons fonctionnelles pratiques, elles préfèrent les résidences de tourisme déjà équipées qu'elles peuvent d'ailleurs avoir achetées en copropriété au Groupe. Ce dernier réalise bien la synergie de ses deux activités d'autant plus aisément que les cibles sont localisées essentiellement en Europe de l'ouest et que la clientèle familiale recherche surtout des séjours de proximité.

3.2. Montrez comment les engagements majeurs du groupe se traduisent dans l'évolution de l'offre.

(1 point)

Trois engagements majeurs : le Développement Durable, la Mission Handicap et le Développement des compétences. Le premier est nettement identifié dans le nouveau Center Parcs en Moselle ; les deux autres devraient être mis en œuvre dans le cadre du lancement d'une plate-forme Web unique qui lui permettra d'assurer un rôle de distributeur multimarque.

3.3. Donnez les raisons qui ont amené le groupe à changer de nom (Pierre & Vacances Center Parcs à la place de Pierre et Vacances).

(1 point)

L'opération de rapprochement de Pierre & Vacances et de Center Parcs n'étant pas une fusion au départ, trois raisons au moins peuvent être avancées pour justifier le changement de nom :

- d'abord rehaussement, auprès des clients potentiels, des valeurs de référence du groupe, notamment Vacances dans le sens de Loisirs ;
- capitalisation sur les deux marques les plus connues du groupe ;
- puis mise en application de choix stratégiques fondamentaux : recherche d'optimisation des coûts et des revenus, d'enrichissement du savoir-faire et de l'expertise des collaborateurs.

DOSSIER 4 : LE CONCEPT CENTER PARCS EN FRANCE

(4 points)

4.1. Définissez le concept Center Parcs implanté en Moselle.

(1 point)

Un centre de vacances où le produit offert est la nature, certes aménagée mais avec préservation du milieu. L'innovation est au cœur du concept, au service de l'écologie et de la détente :

- L'évasion, le plaisir et la détente pour tous en fonction des envies et de l'âge.
- L'enrichissement et l'amusement (ludo-ecolo).
- L'harmonie notamment par les choix faits en matière de cottages.

4.2. Précisez les cibles visées par cette implantation et par celle programmée en Isère (Forêt de Chambaran) Caractériser la stratégie appliquée.

(1 point)

Composée majoritairement de familles, la clientèle, européenne et donc naturellement française, est invitée à participer à des activités ludiques, éducatives, sportives, festives.

Le centre de Moselle a vocation à attirer la clientèle allemande, belge et luxembourgeoise ; celui de l'Isère devrait drainer une clientèle italienne et suisse et, bien entendu, du sud et sud-est de la France.

Le groupe reste dans ses domaines d'activité mais compte élargir son marché : il s'agit donc d'une stratégie d'élargissement de marché. La vocation européenne est confirmée.

4.3. Présentez les arguments qui ont permis au groupe Pierre & Vacances Center Parcs de convaincre les élus locaux isérois.

(1 point)

Le Groupe met en avant les avantages de son modèle économique en insistant sur le développement du tourisme dans un souci constant de la préservation de l'environnement et du développement durable. Trois domaines de retombées du projet auxquels sont sensibles les élus :

- Economique : densification du tissu économique, emplois directs et indirects
- Social : maintien, augmentation de la population...
- Ecologique : exploitation des ressources naturelles tout en les préservant.

4.4. Indiquez les arguments développés pour convaincre aussi les particuliers d'investir dans les cottages.

(1 point)

Le groupe propose aux investisseurs potentiels un placement sans risque au revenu trimestriel garanti.

L'écologie étant une préoccupation largement partagée, l'argument est utilisé : normes THPE, HQE ; préservation de la nature ; implantation respectant le site....

**DOSSIER 5 : LA COMMERCIALISATION DES OFFRES
DU GROUPE**

(4 points)

5.1. Justifiez la création d'une marque ombrelle pour la commercialisation en Europe.

(1 point)

La reconnaissance de l'unicité du Groupe au niveau européen, voire mondial, passe par la création d'une marque-ombrelle qui, en rassemblant d'autres, réduit ainsi les dépenses publicitaires.

5.2. Dites pourquoi la stratégie de fidélisation du groupe doit s'appuyer sur un système performant de Gestion de la Relation Client (Customer relationship management).

(1 point)

Un client fidèle est un client qui a une relation durable avec l'entreprise. Dans ces conditions, il est fondamental de mettre en place, au sein de l'entreprise, une structure performante de suivi de cette relation. C'est le rôle de la Gestion de la Relation Client (GRC) ou CRM en anglais.

Le système de GRC impose la constitution de bases de données performantes permettant le stockage et l'exploitation de l'historique client. La mise en place des cartes de fidélité, notamment, nécessite la mémorisation d'un grand nombre de données et leur mise à jour permanente.

5.3. Donnez les raisons qui expliquent la place centrale d'Internet dans le système de commercialisation.

(0,5 point)

L'intérêt d'Internet en tant qu'outil de communication n'échappe aujourd'hui à personne, physique ou morale. Pour les entreprises, c'est en plus un canal de distribution. En tourisme, en particulier, le client a ainsi l'opportunité de découvrir l'offre (le site à visiter, les conditions de séjour, les avis des anciens clients,...) et d'affiner sa demande (réservation, paiement sécurisé,...), si nécessaire *via* le CRM mis en place par le Groupe.

5.4. Le nouveau site fait apparaître clairement trois offres principales alors que le nombre de marques existantes est plus important. Expliquez ce choix.

(0,5 point)

Ce choix relève du souci de clarifier l'offre globale car le nombre de marques développées est très important avec un positionnement pas toujours net ; de plus, il facilite au client le parcours sur la toile sans limiter la possibilité d'une recherche détaillée.

5.5. Prononcez-vous sur la qualification de « co-branding » appliquée au partenariat du groupe avec le groupe ACCOR. Justifiez votre réponse.

(1 point)

Le co-branding ou co-marquage est une alliance entre deux entreprises en vue d'optimiser les efforts de production ou de distribution. C'est le cas de la joint venture constituée entre le groupe P&V et le groupe Accor. On peut bien la qualifier de « joint venture co-branding » car spécifiquement orientée vers la commercialisation de résidences urbaines.

DOSSIER 6 : LES RESULTATS DU GROUPE

(4 points)

6.1. Reproduisez le tableau suivant et, à partir des valeurs relevées dans l'annexe 12, complétez-le en calculant la variation en pourcentage à 10-2 près. Qu'en concluez-vous ?

(2 points)

Tableau complété :

Groupe P&V Center Parcs	2008/2009 (M€)	2009/2010 (M€)	Variation (%)
Résultat opérationnel courant	64,2	27	- 57,94
Contribution Tourisme	41,9	3,2	- 92,36
Contribution Immobilier	22,3	23,8	6,73

Conclusion : Une forte baisse du résultat opérationnel consécutive à la détérioration de la contribution de l'activité touristique due non pas à Center Parcs mais à la première année d'exploitation des nouvelles résidences.

6.2. Selon vous, le plan de réduction des coûts remet-il en cause les projets immobiliers du Groupe ?

(1 point)

Le plan de réduction des coûts grâce à une meilleure restructuration du Groupe vise à améliorer le résultat opérationnel et à dégager des ressources pour faciliter la réalisation des projets de croissance qui sont ainsi loin d'une remise en cause.

6.3. Justifiez la relative stabilité de la valeur du titre du Groupe.*(1 point)*

Le Groupe P&V Center Parcs est leader sur son marché et la baisse de son résultat de l'exercice écoulé s'explique. Par ailleurs, son programme de transformation et ses perspectives de développement, jugés réalistes, ont conduit les sociétés de bourse à recommander l'acquisition du titre à un cours supérieur à celui enregistré au moment de la publication des derniers résultats.

MARKETING

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

SUJET

LE MARCHÉ DE LA PLAISANCE

GROUPE BÉNÉTEAU

AVERTISSEMENT :

Le cas Bénéteau a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf. Il ne s'agit donc pas de faire la preuve de sa connaissance du marché de la plaisance, mais de **proposer une méthodologie d'analyse de ce marché.**

Les données du cas sont inspirées des faits et chiffres réels, mais ne décrivent pas l'approche marketing du groupe Bénéteau.

Les informations proviennent des sources suivantes : le site du groupe Bénéteau ; une étude du marché de la plaisance en France de 2010 (ODIT) ; des magazines professionnels (Voile ; Le Marin), des informations de 2010 de l'Expansion ainsi que de la Fédération française de la filière maritime, et du site gouvernemental mer.equipement.gouv.fr.

Numéro un mondial des constructeurs de voiliers, le groupe Bénéteau poursuit sa progression sur le marché des bateaux à moteur et figure parmi les tout premiers acteurs européens.

En voile comme en moteur, Bénéteau, Jeanneau, Lagoon et Prestige proposent une gamme de plus de cent modèles de 20 à 60 pieds (1 pied = 0.33 mètres). Le groupe dispose également d'une des plus prestigieuses marques dans la construction à l'unité de voiliers haut de gamme : CNB. Il étend son offre dans le domaine des bateaux à moteur de plus de 15 mètres avec Prestige Yachts et Monte Carlo Yachts.

Après avoir « subi » les effets de la crise sur le marché de la plaisance, le groupe Bénéteau renoue en 2010 avec des résultats encourageants.

En pertes en 2008-2009, Bénéteau a renoué avec les bénéfiques lors de l'exercice suivant. Il affiche un profit net de 31,4 millions d'euros à fin août, contre une perte de 10,4 millions un an plus tôt. A 45,2 millions, le résultat opérationnel courant est supérieur aux attentes.

En septembre 2010, il publie un chiffre d'affaires en hausse de 18,2 % pour son exercice 2009-2010 clos le 31 août à 779,4 millions d'euros, supérieur à ses propres attentes.

Ainsi, le président du groupe Bénéteau annonce la volonté de poursuivre cette croissance de 25 % en 2011.

Afin d'atteindre cet objectif, vous devez réfléchir aux réelles opportunités du marché de la plaisance. Vous devrez apporter votre expertise marketing pour aider Bénéteau à définir les grandes actions marketing qui permettront au groupe de conserver sa position de leader sur le marché de la voile de plaisance.

Travail à faire :

1. Etablissez un diagnostic externe du marché de la plaisance. (4 points)
2. Procédez au diagnostic interne du groupe Bénéteau. Vous ferez notamment apparaître les facteurs clés du succès du groupe Bénéteau. (4 points)
3. A partir de ces analyses, vous apporterez des conseils quant aux choix marketing à opérer pour que le groupe atteigne ses objectifs de progression de CA de 25 %. Vous vous interrogerez notamment sur :
 - a. La ou les cibles à privilégier.
 - b. Leurs principales motivations d'achat.
 - c. Les actions sur les variables du mix-marketing. (Vous pourrez négliger l'axe prix)

Votre réflexion doit être structurée et cohérente. Pour chaque élément du mix, il convient de justifier les actions préconisées. (12 points)

1. Présentation du groupe

1.1 Un groupe solide et performant

125 ans d'expérience, de passion, de savoir faire et d'innovation ont façonné le groupe Bénéteau. L'entreprise a bâti sa force sur un engagement constant vis-à-vis de ses clients et de son environnement.

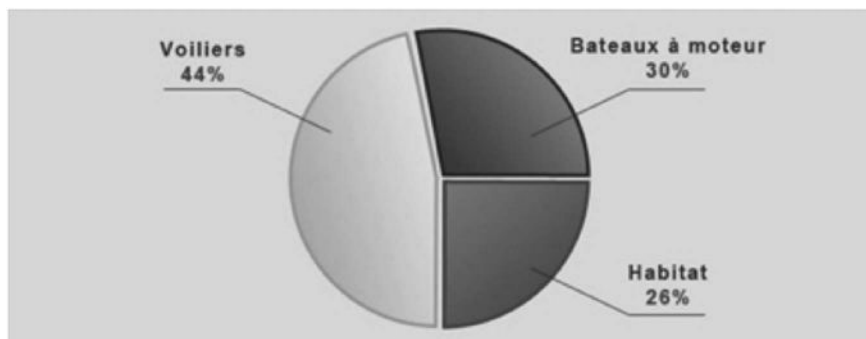
Elle dispose d'une situation financière saine avec :

- une progression constante de son CA depuis 15 ans
- des fonds propres s'élevant en 2008 à 500 millions d'euros
- une rentabilité de 14 %
- une absence totale de dettes

Numéro un mondial des constructeurs de voiliers, le groupe Bénéteau poursuit sa progression sur le marché des bateaux à moteur et figure parmi les tout premiers acteurs européens.

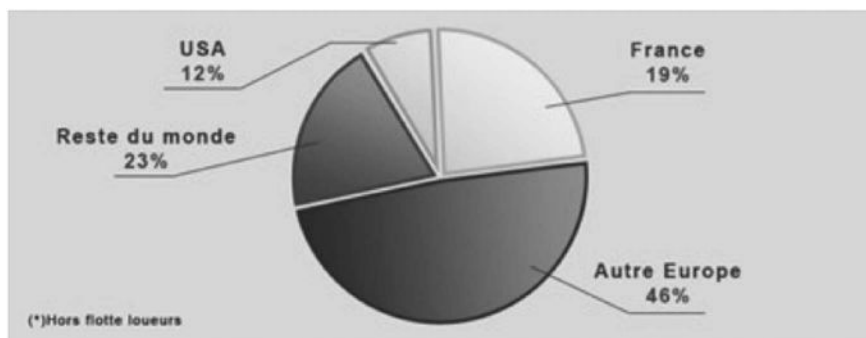
Acteur de premier plan sur le marché européen de l'habitat de loisirs, le groupe se développe sur le marché de l'habitat résidentiel à hautes performances environnementales. Avec la conception et la fabrication de maisons à ossature bois, il ambitionne de rendre accessible en termes de prix, un habitat de qualité répondant aux exigences du développement durable.

Répartition du CA par activité en 2010



(www.beneteau-group.com)

Répartition géographique en 2010



(www.beneteau-group.com)

Moteur de l'innovation, la recherche figure au premier rang des priorités du groupe qui consacre à ce secteur près de 20 millions d'euros chaque année.

Un centre de Recherche & Développement dédié à l'activité Plaisance, développe des solutions communes – de produits et de process d'industrialisation – transposables dans les différents chantiers du groupe (Bénéteau, Jeanneau, Lagoon, CNB).

1.2 Un groupe qui s'engage auprès de ses clients

Le groupe Bénéteau a construit sa force sur des valeurs fortes et des fondamentaux solides. Au fil des générations, les hommes et les femmes de l'entreprise ont cultivé la passion du produit, le sens de l'innovation et l'engagement constant vis-à-vis de ses clients et de son environnement.

Ouvrir au plus grand nombre l'accès à des produits de qualité, répondre aux exigences des clients, se développer dans le respect de l'éthique sociale, limiter l'impact environnemental : ces valeurs cimentent jour après jour la cohésion de l'entreprise et sont autant d'armes décisives pour le présent et le futur.

Optimiser le rapport qualité/prix

Aujourd'hui à modèles et budgets équivalents, le groupe conçoit et fabrique des bateaux plus grands, mieux équipés et plus performants. Un outil industriel moderne et des techniques de pointe contribuent à cette performance. L'optimisation constante des processus de fabrication favorise la réduction des coûts de production. Cet atout ouvre au plus grand nombre le plaisir de naviguer sur des bateaux de grande qualité.

Attaché au respect et à l'écoute de ses clients, le groupe Bénéteau s'appuie sur un réseau international de 450 distributeurs qui conseillent et assistent les propriétaires dans plus de 50 pays.

Ainsi, le groupe ne se limite pas au métier de constructeur mais les marques du groupe Bénéteau accompagnent leurs clients de l'acquisition à la revente de leurs produits.

1.3 Un groupe respectueux de l'environnement

Le développement durable est avant tout un formidable levier d'innovation au sein du groupe. Avec le Lagoon 420, le groupe a été le premier à proposer un bateau équipé en série de moteurs électriques.

1.4 Bénéteau s'appuie sur 4 marques phares à l'identité marquée

4 marques à l'identité marquée qui développent une gamme de plus de 100 modèles de 20 à 60 pieds. Elles répondent aux attentes d'une clientèle variée dont les choix de navigation sont très divers.

* JEANNEAU

Marins dans l'âme

Jeanneau propose une large gamme de voiliers marins, robustes et fiables. Bons marcheurs par tous les temps, les voiliers Jeanneau sont sûrs quand le vent force, confortables en croisière et agréables à vivre au port. Lignes fluides, dynamiques et design tendance caractérisent l'ensemble de la gamme.

- **Sun Odissey DS** : La plus belle des invitations au voyage grâce à un design résolument novateur, des lignes fluides et élégantes. Ce beau voilier de voyage, offre au plaisir de naviguer une dimension nouvelle.

Un véritable voilier du futur qui allie performance et confort grâce à un intérieur spacieux, et un immense équipement facilitant la navigation (prise de quai, grand

voile enrouleur et guideau). Autant de caractéristiques qui ont une valeur importante par rapport à la concurrence.

- Sun Odissey 30 i : Un spacieux voilier de 30' très attendu

Le nouveau Sun Odissey 30 i est, quant à lui, un vrai bateau de croisière qui allie un design élégant commun à la gamme Sun Odissey, à un volume et un confort tout à fait remarquables dans cette catégorie de voilier.

Le prix de ce voilier est tout à fait compétitif sur le marché.

- Sun fast : pourquoi opposer vitesse et confort ?

Le Sun Fast 3200 est un nouveau concept de course-croisière, qui concilie parfaitement la vitesse et le confort. Son aménagement est conçu pour faciliter la vie à bord. Ses équipements techniques ont été conçus pour être, avant tout, fonctionnels et fiables.

- SUN : Sportif et ludique pour mini-croisière

Le Sun 2000 incarne réellement le concept du bateau sportif et familial. Le Sun 2000 allie polyvalence et le confort. La dérive pivotante et le safran entièrement rétractables facilitent son chargement sur une remorque et le rendent complètement échouable.

*** LAGOON**

L'art de vivre en catamaran de croisière

Leader mondial sur ce marché, Lagoon propose une gamme complète de catamarans internationalement plébiscités pour leur confort, leur comportement marin et la qualité de vie en mer que leur conception permet d'offrir à tous les types d'équipages.

- Lagoon 380 avec plus de 600 Lagoon 380 construits, le benjamin de la gamme Lagoon est le recordman mondial incontesté des catamarans de croisière. Sécurité et confort à bord font du Lagoon 380 un catamaran facile et rapide même en équipage réduit.

- Le Lagoon 400 est proposé en 3 versions d'équipement :

Essential : cette version rassemble les options indispensables pour profiter pleinement du Lagoon à un prix convenable.

Cruising : il propose davantage d'équipements pour plus de confort.

Confort : cette version intègre tous les équipements nécessaires pour partir longtemps.

Les autres gammes de la marque Lagoon se veulent tout aussi soignées du confort et de l'élégance, sans négliger les qualités et les performances du voilier.

*** BENETEAU**

Concepteur et constructeur depuis 1884, Bénéteau développe une offre complète de bateaux à voile qui permet de répondre à tous les rêves de navigation. Des monotypes performants conçus pour la régate de haut niveau aux yachts de croisière, élégants et confortables, la gamme de voiliers Bénéteau illustre la richesse créative de la marque.

La marque se décline en plusieurs gammes

- **Voiliers SENSE** : Une nouvelle gamme de voiliers pour le plaisir de vivre à bord d'un bateau contemporain au concept totalement innovant.

- **Voiliers OCEANIS** : Une nouvelle génération de yachts pour la croisière. Oceanis31, Oceanis34, Oceanis37, Oceanis40, Oceanis43, Oceanis46, Oceanis50, Oceanis 54, Oceanis 58.

- **Voiliers FIRST** : Un voilier pour « les compétiteurs » qui allie performance et plaisir de naviguer. First 21.7 S, FIRST 25.7 S, FIRST 27.7 S, FIRST 30, FIRST 35, FIRST 40, FIRST 45, FIRST 50.

La monotypie est aussi présente chez BENETEAU (Figaro BENETEAU II, le voilier de la course en Solitaire du Figaro, BENETEAU PLATU 25). La marque se veut présente à la fois dans les plus grandes régates ainsi que dans les écoles de voile.

* **CNB** pour les voiliers hauts de gamme fabriqués à l'unité.

1.5 Un réseau de revendeurs très présents dans le monde entier

Bénéteau est présent dans plus de 30 pays à travers un réseau de plus de 1500 concessionnaires, agents, points de vente et services. La marque est présente sur les 5 continents, très fortement en Europe et Amérique. Elle peut encore se développer en Asie.

Ce réseau, historiquement le plus ancien en Europe, garantit une relation-client basée sur la qualité et la proximité.

1.6 Une stratégie de communication performante

Nathalie Rocher Piou, communication & marketing manager depuis 2003, développe quelques aspects de la stratégie du groupe en matière de positionnement, professionnalisation du réseau de concessionnaires, renforcement de l'image, fidélisation des propriétaires dans une interview réalisée par le journal « Les 1000 de l'Ouest.com » :

« Comment la crise actuelle impacte-t-elle la stratégie marketing de Bénéteau ? »

« **Le positionnement de Bénéteau ne change pas** »

N'y a-t-il pas une volonté de resserrer votre offre sur les segments haut de gamme, dont la cible est a priori moins touchée par la crise ?

La demande a diminué de façon générale. Le positionnement de Bénéteau ne change donc pas. Notre stratégie de marque est de proposer la plus grande gamme possible, de porter le même niveau de service à nos propriétaires. Et cela perdurera.

Quelles sont vos priorités en matière de communication ?

Nous mettons en œuvre une très forte orientation sur la stratégie réseau, pour lequel nous nous attachons à segmenter, individualiser les actions.

Que proposez-vous à votre réseau international de concessionnaires ?

Nous travaillons beaucoup sur les valeurs à leur transmettre : innovation, créativité, qualité de service. Cela passe par l'optimisation de la diffusion de nos outils. La « Bénèteau Box », agence de communication en ligne que nous avons créée, permet ainsi à notre réseau de professionnaliser leur communication en leur proposant des outils et services en relations presse, print, animation du lieu de vente, vidéothèque, achat de PLV...

« Le Bénèteau Yacht Club a été créé pour rapprocher la marque de ses propriétaires du monde entier »

Vous avez lancé, il y a quelques semaines, le Bénèteau Yacht Club (BYC), un réseau social dédié à vos propriétaires. Quelles sont les caractéristiques qui le différencient d'un simple réseau social « de plus » ?

Le Bénèteau Yacht Club a été créé pour rapprocher la marque de ses propriétaires du monde entier – voile et moteur. Nous avons déjà créé ce concept mais il lui manquait un contenu. Le BYC est un programme de fidélisation qui s'exprime à travers un site communautaire privé, où les membres trouvent de l'information dédiée et exclusive, des voyages packagés sur mesure, un annuaire... A leur tour, les propriétaires peuvent y mettre en avant leurs centres d'intérêts, leurs sujets de discussion...

Combien de membres compte-t-il ?

Aujourd'hui, le BYC rassemble 400 membres. Aucun objectif quantitatif n'avait été fixé au départ. Nous avons donc été surpris par la rapidité des inscriptions et ce, malgré notre choix de rendre l'accès payant (70 € pour deux ans).

Pour vos actions de communication, avez-vous adapté votre stratégie au profit de certains canaux ?

L'une de nos grandes orientations se porte sur le marketing digital, qui offre une plus grande maîtrise des coûts, au détriment de l'achat d'espaces publicitaires.

« Professionnaliser le réseau, renforcer l'image de la marque »

C'est une communication digitale qui accompagne le lancement du voilier Océanis 58, le plus grand de votre gamme ?

Nous avons effectivement organisé une campagne d'e-mailing auprès de nos clients, prospects, concessionnaires et de la presse internationale. Cette communication, dont la signature est « Océanis 58, la mer infiniment », est déployée depuis le 4 mai en forme de teasing. Le 58 pieds ne sera dévoilé que lors des salons d'automne.

L'Océanis 58 est un produit de luxe, sa cible plutôt senior. Le digital est-il le meilleur canal pour les toucher ?

Aujourd'hui, les seniors ont un taux d'utilisation très favorable à ce type d'action. Nous sommes convaincus que ce canal va nous permettre de communiquer plus facilement dans le monde entier, y compris auprès de la presse. Nous éditons tout

de même des supports papier, notamment Bénéteau magazine, un magazine lifestyle de 100 pages, édité deux fois par an à 20 000 exemplaires. Il est envoyé à nos clients par voie postale et diffusé sur les salons.

Pour conclure et sans préjuger de l'avenir, sur quels axes allez-vous porter vos efforts dans les mois à venir ?

Bien avant la crise, nous avons déjà engagé des projets forts : la Bénéteau Academy, qui propose aux concessionnaires des formations produit, marketing, management, etc. Bénéteau a également investi dans un programme de CSI (Customer Satisfaction Index), un suivi qualitatif de la satisfaction de l'ensemble de ses clients. Ces projets auront une importance déterminante dans les années à venir. Ils nous permettront de professionnaliser le réseau, de renforcer et maintenir l'image de la marque. »

Autre exemple de la stratégie : le lancement du nouveau « First 30 » (communiqué de presse sur le site Bénéteau juin 2010). « Un voilier innovant pour une campagne de communication inédite dans le nautisme ».

Un dispositif de communication qui s'appuie sur 3 innovations :

- Le Team first 30 : deux bateaux mis à l'eau pour une série de navigations sous la houlette d'une team composée des grands noms de la voile (Michel Desjoyaux) avant d'inviter les futurs propriétaires à le tester. Le but est à court terme d'optimiser les performances du bateau.
- Contribution des régatiers influents pour accélérer le développement et la notoriété du bateau.
- Développer des medias sociaux du team First 30 : création d'un blog bilingue français anglais pour mettre en ligne des reportages, des dossiers techniques, des conseils, partager les expériences... Les informations sont relayées sur des réseaux sociaux (Twitter, Facebook...).

2. Un marché très concentré fortement touché par la crise

2.1 Les principaux acteurs du marché

2.1.1 Les constructeurs

On peut citer des marques mondialement connues telles que Bavaria, Hange, Fontaine-Pajot, Dufour.

Tous comptent sur l'innovation pour améliorer leur position concurrentielle et gagner des parts de marché sur le leader Bénéteau.

2.1.2 La distribution : des réseaux de concessionnaires principalement et des franchises

2.2 Un marché dynamique à l'export

Selon les données du XERFI et AFP, plus de 60 % du marché de la plaisance est réalisé à l'international. A eux seuls, 5 constructeurs français représentent 60 % de la filière nautique.

Les 3/4 des exportations françaises de bateaux de plaisance sont destinées au marché européen, Italie et Royaume Uni en tête. Cependant, les importations de bateaux de plaisance en provenance des pays européens augmentent aussi considérablement et menacent le groupe.

La Chine semble présenter de belles opportunités pour la filière nautique : développement de zones portuaires spécifiques à la plaisance, assouplissement des conditions de délivrance des permis bateau, de plus en plus d'acteurs importants du nautisme présents sur le salon de Shanghai.

A cela il faut ajouter l'émergence d'une classe sociale très aisée. N'oublions pas que 14 500 kms de côtes bordent la Chine.

Cependant, de nombreuses difficultés subsistent : absence de réglementation maritime, nombreuses zones côtières militarisées, un loisir encore quasi inexistant.

La Chine : Un marché potentiel

Le nautisme se développe en Chine depuis ces dernières années. La participation de la Chine dans la précédente 32^e Coupe de l'America en 2005, l'organisation de la première China Cup International Regatta à Shenzhen en octobre 2007, l'émergence de nouveaux Yacht Clubs, l'augmentation du nombre de membres, le développement des marinas et des salons nautiques, tout concourt à indiquer le potentiel et les belles perspectives pour le nautisme et son industrie.

Bénéteau et la Chine

Depuis longtemps, Bénéteau s'intéresse au marché chinois (à l'Inde et au Brésil également).

Dès 2005, un bureau de représentation commerciale a été ouvert à Shanghai. En 2007, Bénéteau reçoit une commande de 10 First 40.7 qui sera complétée par 20 unités supplémentaires l'année suivante afin de constituer une flotte de monotypes dans la China Cup International Regatta.

En 2008, le chantier conclut un accord de partenariat de 5 ans avec la CCIR et devient le Partenaire Stratégique de cette régates qui est aujourd'hui le premier événement nautique en Asie.

Une Direction Commerciale Asie est créée avec pour objectif de développer le nautisme, la notoriété de Bénéteau, ses parts de marché en Chine et en Asie à travers un travail opérationnel et des actions de partenariat.

Dans cette optique, un programme baptisé « Day of Discovery » – créé en collaboration avec la CCIR – qui vise à promouvoir la voile auprès d'un large public chinois a été officialisé lors d'une Conférence de Presse au salon de Shanghai. Dans le cadre de ce programme, deux actions sont d'ores et déjà programmées en août et novembre avec des journées découvertes de la Voile pour adultes et des stages de découverte pour les enfants.

L'une des principales missions de la Direction Commerciale Asie est également de développer et former un réseau de concessionnaires Bénéteau chinois afin de rendre accessible l'ensemble des produits de la marque aux nombreux nouveaux « aficionados » sur ce marché émergent.

La reconnaissance de la marque en Chine par la presse, les professionnels et le public laisse présager un levier de croissance important pour le Groupe.

2.3 Fortement touché par la crise

Au plus fort de la crise, le secteur de la plaisance a enregistré un recul de 40 à 50 %. A titre d'exemple, les immatriculations de bateaux neufs en France avaient reculé de 17,4 % entre 2008 et 2009. Aujourd'hui, les professionnels notent une tendance à la stabilisation du marché. Les constructeurs comptaient fortement sur les salons d'automne (part importante des prises de commandes) en France et à l'étranger pour confirmer cette tendance.

Le marché de la plaisance est fortement lié à la croissance économique de chaque pays.

2.4 La demande

La cible des plaisanciers

- Représente 4 % de la population française de plus de 15 ans
- Est plus masculine (63 %) que féminine (37 %)
- Vit principalement en couple (46 %) et/ou au sein de foyers sans enfants (72 %)
- Est plus âgée que la moyenne française (54 ans en moyenne, et 29 % des plaisanciers ont plus de 70 ans)
- Est plus aisée que la moyenne française (CSP + sur-représentées et en conséquence des revenus supérieurs à la moyenne)
- Elle est concentrée sur les zones côtières (48 %) et l'Île-de-France (bassin naturel de concentration de la population française CSP +)

Une activité d'initiés et passionnés

- Pratique souvent ancienne (plus de 20 ans pour 50 % de la cible)
- Régulière et intensive
- Qui conduit les plaisanciers à faire le choix engageant de la propriété (64 % des propriétaires étaient déjà propriétaires de bateaux avant l'achat de leur bateau actuel) ; voire pour 20 % d'entre eux de la multipropriété
- 37 % naviguent sur leur propre bateau, 22 % sur des bateaux loués, 14 % en club. Les autres naviguent sur les bateaux d'amis, d'écoles ou de propriétaires en qualité s'équipiers...
- 60 % de la plaisance concerne la navigation sur des voiliers contre 40 % sur bateaux à moteur

Typologie de la demande

<p>Les séniors libérés 21 % de la cible</p>	<p>Des retraités aisés, libérés de toutes contraintes professionnelles et financières, pouvant s'adonner intensivement à leur passion pour la voile, la navigation au long cours sur leur propre bateau, et à la découverte de nouvelles régions ou pays.</p>
<p>Les hyper-dynamiques 12 % de la cible</p>	<p>Des plaisanciers plus jeunes et actifs aux revenus intermédiaires, déclinant la logique « jeunes cadres dynamiques » dans leurs vacances, nombreuses et sportives, et, de fait, leur pratique de la plaisance.</p>
<p>Les habitués 25 % de la cible</p>	<p>Des retraités moins aisés qui pratiquent la plaisance comme un hobby, un loisir individuel du quotidien.</p>

Les nouveaux plaisanciers 17 % de la cible	Des plaisanciers plus jeunes au profil socio-démographique intermédiaire : une activité de loisir de proximité qui peut conduire à l'achat d'un bateau.
Les expérimentaux 25 % de la cible	Des plaisanciers plus jeunes qui expérimentent la plaisance, comme une activité possible parmi d'autres ; elle peut entrer en concurrence avec d'autres types de vacances (car ils partent peu et consomment moins).

Caractéristiques des bateaux

- Faible pénétration des multicoques (6 % des bateaux utilisés)
- Prédominance des petites unités : 84 % des bateaux détenus par des propriétaires font de 5 m à 10 m
- Le parc actuel de bateaux est assez ancien (80 % construits avant 2000, moyenne d'âge : 23 ans)
- Un parc marqué par une accession via le marché de l'occasion (45 % des achats se font auprès des particuliers)
- Prix moyen d'acquisition : 30 000 euros avec une médiane à 15 000 euros

Critères de choix

(L'échantillon interrogé pouvait formuler plusieurs réponses)

- Pour les propriétaires : qualités techniques (31 %) ; en lien avec l'usage (26 %) ; le prix (25 %) ; la taille (21 %)
- Pour les locataires : confort (24 %) ; prix (23 %) ; qualités techniques (23 %) ; capacité d'accueil (21 %) ; taille (20 %) ; sécurité (19 %)

CORRIGÉ

Remarque générale :

Ce corrigé ne constitue pas un corrigé type ; il s'agit d'une manière cohérente de traiter le cas proposé. Les correcteurs s'attacheront avant tout à apprécier la démarche méthodologique de l'analyse marketing et la **pertinence de l'argumentation** présentées par le candidat. A ce titre, les correcteurs disposent d'une marge de manœuvre quant au barème proposé.

Etablissez un diagnostic externe du marché de la plaisance (4 points)

Les candidats pourront faire appel à toute méthodologie pertinente pour analyser ce marché. Les informations données dans le sujet sont partielles, et ne permettent pas d'analyser tous les paramètres du marché.

On peut par exemple utiliser la méthode PESTEL pour analyser les facteurs.

Rappelons que le marché de la plaisance exclut dans notre étude le marché des bateaux à moteur, et se résume au marché de la voile.

POLITIQUES	<p>Peu d'informations à ce sujet. Evoquer peut-être à ce sujet l'ouverture de certains pays (ex Chine) qui peut laisser présager une opportunité de développement à l'export de la plaisance.</p> <p>Rappelons que le marché de la plaisance est tiré par les exportations (60 % du marché de la plaisance), même si l'exportation se concentre sur les pays européens.</p>
ECONOMIQUES	<p>Un marché qui a subi de plein fouet la crise économique (recul de 40 à 50 % entre 2008 et 2009), mais qui commence à sortir de la crise.</p> <p>Budget des ménages moins important dans le domaine des loisirs.</p> <p>Budget élevé pour l'acquisition d'un bateau, achat réfléchi, souvent reporté en attente de perspectives économiques plus favorables.</p> <p>La santé du marché de la plaisance dépendra de l'évolution économique.</p> <p>D'un point de vue micro-environnement : un marché oligopolistique, très concentré. Le leader incontesté est Le groupe « Bénéteau »</p>
SOCIOLOGIQUES	<p>Un marché confidentiel qui ne touche que 4 % de la population en France. Ce sont principalement des CSP élevées mais les pratiques sont variées. (voire la typologie). Cependant, on peut noter une légère démocratisation de ce marché grâce au développement des clubs et associations ou centres de vacances.</p> <p>Une culture familiale et historique justifie l'engouement pour la voile.</p> <p>Les plaisanciers privilégient l'acquisition d'un bateau à la location, cependant ils conservent longtemps leur bateau (parc de bateaux âgé), ce qui peut constituer un frein au développement du marché.</p>
TECHNOLOGIQUES	<p>Les investissements en R&D déterminent le succès des constructeurs.</p> <p>C'est un marché fortement influencé par les progrès techniques (confort, sécurité, qualités techniques...) des bateaux, mais aussi des progrès en matière de développement durable (moteurs électriques, matériaux de construction...)</p> <p>Marché où les innovations produits et innovations techniques sont fréquentes.</p>
ENVIRONNEMENTAUX	<p>Enjeu écologique important.</p> <p>Les constructeurs doivent prendre conscience de l'impact de la filière nautique sur l'environnement et l'intégrer dans leur processus de production.</p>
LEGAUX	<p>Réglementation en matière de sécurité</p> <p>Grenelle de l'environnement</p>

Exiger une conclusion cohérente sur le diagnostic

Procédez au diagnostic interne du groupe Bénéteau. Vous ferez notamment apparaître les facteurs clés du succès du groupe Bénéteau. (4 points)

Le sujet n'apporte que peu ou pas d'éléments sur les faiblesses du groupe Bénéteau, c'est pourquoi la question posée insiste principalement sur les facteurs clés du succès du groupe.

Il est possible d'insister sur les facteurs suivants :

- La notoriété du groupe
- Sa situation financière
- Les performances de son industrie
- La culture de l'entreprise, ses valeurs
- Les efforts en R&D
- Le positionnement des marques du groupe, sur des segments de marché différenciés
- Sa position de leader sur ce marché
- Une communication performante
- Une stratégie marketing adaptée aux différents segments de marché

A partir de ces analyses, vous apporterez des conseils quant aux choix marketing à opérer pour que le groupe atteigne ses objectifs de progression de CA de 25 %. Vous vous interrogerez notamment sur :

- a. La ou les cibles à privilégier (2 points)
- b. Les motivations sur lesquelles interagir (2 points)
- c. Les actions sur les variables du mix-marketing. (vous pourrez négliger l'axe prix) (8 points)

Il convient d'accepter toutes réponses cohérentes et pertinentes.

a. Les cibles

- **Clientèle étrangère** : conquérir les marchés émergents (cf : Chine), afin de s'imposer comme leader incontesté sur ces marchés.
- **En France** : se référer à la typologie de la demande. Le groupe doit avoir pour cœur de cible « **séniors libérés** » (**21 % des plaisanciers**) aux revenus conséquents (potentiel d'achat). Mais il peut aussi, par une offre adaptée s'attaquer au segment des « **nouveaux plaisanciers** » (**17 % du marché**). Il faudrait en effet les conquérir, les fidéliser à la marque de façon modifier leur comportement vers une pratique plus régulière et intensive de la voile afin d'assurer le renouvellement du parc de bateaux par.

Notons que certains candidats peuvent aussi évoquer les réseaux de location puisque la location est un mode de pratique choisi par un nombre important de pratiquants.

b. Motivations

Il convient ici d'apprécier la cohérence entre motivations et cible choisie par les candidats.

A cet égard, « les séniors libérés » sont plus sensibles à la qualité technique, la sécurité et le confort (pratique intensive, longues traversées...) ; les bateaux doivent par conséquent répondre à ces exigences. Le respect de ces exigences entraîne des coûts répercutés sur le prix d'acquisition, ce qui ne constitue pas un frein pour ce segment.

La cible « nouveaux plaisanciers » sera plus exigeante en termes de rapport qualité / prix (CSP intermédiaire ; pratique moins intensive).

c. Actions marketing

- **Produit** : des bateaux (plutôt des monocoques) répondant aux attentes de la demande en termes de taille (petits formats), caractéristiques techniques, et respectant l'environnement.

- **Prix** : cohérence du prix / positionnement de la marque et / prix du marché.

- **Communication** : **accepter toutes réponses cohérentes avec des actions média et hors média et pertinentes au regard de la cible choisie.**

Poursuivre une communication institutionnelle et une communication produit
Exiger les objectifs des communications proposées.

- **Communication media** : magazines spécialisés ; presse nationale. ...

- **Communication hors média** : salons nautiques, sponsoring, événementiel (manifestations sportives, régates...), clubs de propriétaires...

- **Communication digitale** : e-mailings ; blogs ; newsletters

- **Réseaux sociaux**

Ces deux dernières formes sont à privilégier car permettent de poursuivre le développement de la notoriété de la marque et de son image, à moindre coût. Ils permettent par ailleurs de développer une communication institutionnelle dans le monde entier et de développer une communication rapide sur les nouveaux produits. Elles s'inscrivent dans une communication dynamique et novatrice sur ce marché, et offrent des supports interactifs.

N'oublions pas que cette forme de communication est paradoxalement adaptée à la cible sénior, et parfaitement appropriée pour accompagner un développement international.

Enfin, elle s'inscrit dans la stratégie de fidélisation déployée par la marque.

- **Distribution** :

- Développer le réseau de concessions

- Pourquoi ne pas développer une master-franchise pour conquérir les marchés étrangers ?

- Développer des réseaux de vente de bateaux d'occasions (existent déjà, mais non abordés dans le sujet...on se concentre sur le neuf...)

MATHÉMATIQUES

DURÉE : 2 HEURES.

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices interdites.*

S U J E T

EXERCICE 1

Soient X_1 et X_2 deux variables aléatoires indépendantes à valeurs dans \mathbb{N} et de même loi, avec :

$$\forall k \in \mathbb{N}, P(X_1 = k) = \frac{1}{2^{k+1}}.$$

Soit $Y = \sup(X_1, X_2)$.

1. Calculer $P(Y \leq k)$ pour tout $k \in \mathbb{N}$.
2. En déduire la loi de Y .

EXERCICE 2

On associe à tout nombre réel p la matrice

$$A(p) = \begin{pmatrix} 1-p & p(1-p) \\ 1 & 0 \end{pmatrix}.$$

1. Montrer que $A(p)$ admet des valeurs propres réelles si et seulement si p appartient à l'intervalle $J = [-\frac{1}{3}, 1]$.

On suppose dans tout ce qui suit que p appartient à J et l'on note q et r les valeurs propres distinctes ou non de la matrice $A(p)$.

2. a) Que valent $p + q + r$? et $pq + qr + rp$?
b) En déduire que p et r sont les valeurs propres de $A(q)$ et que q et r appartiennent également à l'intervalle J .
3. a) Donner une base de chaque sous-espace propre de $A(p)$.
b) Pour quelles valeurs de $p \in J$, $A(p)$ est-elle diagonalisable?

EXERCICE 3

1. On considère l'intégrale

$$I(\alpha) = \int_0^1 x \left(\frac{1}{x} - 1\right)^\alpha dx$$

Montrer qu'elle est convergente si et seulement si $-1 < \alpha < 2$.

2. On pose $J_n = \int_0^{+\infty} \frac{dt}{(1+t^2)^n}$ pour n entier strictement positif.

a) Justifier l'existence de J_n .

b) En utilisant une intégration par parties, trouver une relation de récurrence entre J_n et J_{n+1} , pour tout $n \geq 1$.

3. a) Calculer J_3 .

b) A l'aide du changement de variable: $(\frac{1}{x} - 1)^{\frac{1}{2}} = t$, Calculer $I(\frac{-1}{2})$.

Barème :

3 pts pour l'exercice 1; 9 pts pour l'exercice 2; 8 pts pour l'exercice 3

EXERCICE 1

1. Soit $k \in \mathbb{N}$.

$$P[Y \leq k] = P([X_1 \leq k] \cap [X_2 \leq k]) = P[X_1 \leq k]P[X_2 \leq k] = (P[X_1 \leq k])^2$$

puisque X_1 et X_2 sont indépendantes et de même loi.

$$\text{De plus } P[X_1 \leq k] = \sum_{i=0}^k \frac{1}{2^{i+1}} = \frac{1}{2} \frac{1 - \frac{1}{2^{k+1}}}{1 - \frac{1}{2}} = 1 - \frac{1}{2^{k+1}}.$$

$$\text{Donc } P[Y \leq k] = \left(1 - \frac{1}{2^{k+1}}\right)^2.$$

2. On a $P[Y = k] = P[Y \leq k] - P[Y \leq k-1] = \left(1 - \frac{1}{2^{k+1}}\right)^2 - \left(1 - \frac{1}{2^k}\right)^2 = \frac{1}{2^k} \left(1 - \frac{3}{2^{k+2}}\right)$.

3. On a $E(Y) = \sum_{k=0}^{+\infty} kP[Y = k] = \sum_{k=0}^{+\infty} \frac{k}{2^{k+1}} - \frac{3}{4} \sum_{k=0}^{+\infty} \frac{k}{4^k}$. Pour $p \in [0, 1[$, $\sum_{k=0}^{+\infty} kp^k = \frac{p}{1-p}$.

$$\text{D'où } E(Y) = \frac{3}{4}.$$

EXERCICE 2

1. Le polynôme caractéristique de $A(p)$ est:

$$Q_p(\lambda) = \det(A(p) - \lambda I) = \lambda^2 - (p-1)\lambda - p(1-p)$$

c'est un polynôme du second degré, ses racines sont réelles si et seulement si son discriminant est positif c.a.d si et seulement si $(1-p)^2 + 4p(1-p) = (1-p)(1+3p) \geq 0$, d'où le résultat.

2. a) q et r sont racines de Q_p donc $q+r = 1-p$ et $qr = -p(1-p)$, d'où $p+q+r = 1$ et $pq+qr+rp = p(q+r) + qr = p(1-p) - p(1-p) = 0$.

b) D'après la question précédente: on a $1-q = p+r$ et $-q(1-q) = -q(p+r) = pr$, donc le polynôme caractéristique de $A(q)$ est:

$$Q_q(\lambda) = \lambda^2 - (q-1)\lambda - q(1-q) = \lambda^2 - (p+r)\lambda + pr = (\lambda-p)(\lambda-r)$$

donc p et r sont les valeurs propres de $A(q)$. Comme elles sont réelles(car $p \in J$), il s'en suit d'après la première question que $q \in J$.

Le même raisonnement prouve que $A(r)$ possède p et q comme valeurs propres et que $r \in J$.

3. a) Soit I la matrice identité. D'après la question 2a), on a

$$A(p) - qI = \begin{pmatrix} r & -qr \\ 1 & -q \end{pmatrix}.$$

On en déduit que le sous-espace propre de $A(p)$ associé à la valeur propre q est engendré par le vecteur $\begin{pmatrix} q \\ 1 \end{pmatrix}$.

De même le sous-espace propre de $A(p)$ associé à la valeur propre r est engendré par le vecteur $\begin{pmatrix} r \\ 1 \end{pmatrix}$.

b) Si $q \neq r$, $A(p)$ admet deux sous-espaces propres qui sont supplémentaires donc elle est diagonalisable.

Si $q = r$, q est une valeur propre double de $A(p)$ alors que le sous-espace propre associé est de dimension 1, par conséquent $A(p)$ n'est pas diagonalisable.

Pour $p \in J$, $A(p)$ est donc diagonalisable si et seulement si q et r sont distinctes ce qui équivaut à avoir le discriminant du polynôme Q_p non nul c.a.d $p \in]-\frac{1}{3}, 1[$.

EXERCICE 3

1. La fonction $f_\alpha : x \mapsto x(\frac{1}{x} - 1)^\alpha$ est continue sur $]0, 1[$ donc elle est localement intégrable sur cet intervalle. Les problèmes se posent exclusivement en 0 et 1. $I(\alpha)$ est convergente si et seulement si

$$I_1(\alpha) = \int_0^{\frac{1}{2}} f_\alpha(x) dx \text{ et } I_2(\alpha) = \int_{\frac{1}{2}}^1 f_\alpha(x) dx \text{ convergent séparément.}$$

f_α étant positive, on peut utiliser directement un théorème de comparaison:

Au voisinage de 0, $f_\alpha(x) \sim \frac{1}{x^{\alpha-1}}$, donc $I_1(\alpha)$ converge si et seulement si $\alpha - 1 < 1$, autrement dit $\alpha < 2$.

Au voisinage de 1, $f_\alpha(x) \sim (1-x)^\alpha$, donc $I_2(\alpha)$ converge si et seulement si $\alpha > -1$.

En conclusion $I(\alpha)$ converge si et seulement si $-1 < \alpha < 2$.

2.

a) La fonction $g_n : t \mapsto \frac{1}{(1+t^2)^n}$ est continue sur $[0, +\infty[$ donc elle y est localement intégrable. Le problème se pose seulement en $+\infty$, donc

$$J_n \text{ est de même nature que } \int_1^{+\infty} g_n(t) dt.$$

g_n étant positive, on peut utiliser un théorème de comparaison:

Au voisinage de l'infini, $g_n(t) \sim \frac{1}{t^{2n}}$. Or, pour $n \in \mathbb{N}^*$, on a $2n > 1$, ce qui assure la convergence de $\int_1^{+\infty} \frac{dt}{t^{2n}}$ et par suite celle de $\int_1^{+\infty} g_n(t) dt$. D'où la convergence de J_n .

$$\text{Soient } n \geq 2 \text{ et } A > 0, \text{ on a } \frac{1}{(1+t^2)^n} = \frac{1+t^2-t^2}{(1+t^2)^n}$$

d'où

$$\int_0^A \frac{dt}{(1+t^2)^n} = \int_0^A \frac{dt}{(1+t^2)^{n-1}} - \int_0^A \frac{t^2}{(1+t^2)^n} dt$$

Intégrons par parties cette dernière intégrale en posant $u = t$, $u' = 1$ et $v' = \frac{t}{(1+t^2)^n}$, $v = \frac{-1}{(2n-2)(1+t^2)^{n-1}}$ il vient :

$$\int_0^A \frac{dt}{(1+t^2)^n} = \int_0^A \frac{dt}{(1+t^2)^{n-1}} + \left[\frac{t}{(2n-2)(1+t^2)^{n-1}} \right]_0^A - \frac{1}{2n-2} \int_0^A \frac{dt}{(1+t^2)^{n-1}}$$

En faisant tendre A vers $+\infty$, on obtient

$$J_n = \frac{2n-3}{2n-2} J_{n-1}$$

3.

$$\text{a) } J_3 = \frac{3}{4} J_2 = \frac{3}{4} \frac{1}{2} J_1$$

$$\text{Or } J_1 = \int_0^{+\infty} \frac{dt}{1+t^2} = \lim_{A \rightarrow +\infty} \int_0^A \frac{dt}{1+t^2} = \lim_{A \rightarrow +\infty} \arctan A = \frac{\pi}{2}$$

$$\text{donc } J_3 = \frac{3\pi}{16}.$$

b) Soient $0 < r < s < 1$. En posant $t = (\frac{1}{x} - 1)^{\frac{1}{2}}$, il vient $x = \frac{1}{1+t^2}$ et $dx = \frac{-2t}{(1+t^2)^2} dt$

$$\text{On a: } \int_s^r x \left(\frac{1}{x} - 1\right)^{\frac{1}{2}} dx = \int_{(\frac{1}{s}-1)^{\frac{1}{2}}}^{(\frac{1}{r}-1)^{\frac{1}{2}}} \frac{-2dt}{(1+t^2)^3}$$

En faisant tendre r vers 1 et s vers 0, on obtient $I(\frac{-1}{2}) = 2J_3 = \frac{3\pi}{8}$.

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

Programme, conseils, bibliographie

PHILOSOPHIE

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve de philosophie, telle qu'elle est proposée dans le cadre de ce concours, ne s'adresse pas à des étudiants spécialisés en philosophie.

Tout étudiant peut donc envisager de faire le choix de se lancer dans la dissertation de philosophie, sous certaines conditions néanmoins.

- Il est nécessaire d'avoir acquis de manière assez ferme les principales bases de la discipline lors de l'année d'initiation à la réflexion que représente la classe de terminale du lycée (les exigences fondamentales qui prévalent pour la correction de cette épreuve du concours « Passerelle » sont les mêmes que celles qui régulent la préparation et l'évaluation du baccalauréat : mêmes règles de composition de la dissertation, même corpus d'auteurs...).
- Il convient d'avoir consolidé et élargi sa culture générale lors de la deuxième année d'études post-baccalauréat : la réflexion ne s'exerce pas à vide, dans le vague ; elle suppose de la part des candidats, outre un bagage philosophique minimal, des connaissances diverses fournissant références et exemples susceptibles d'appuyer et d'éclairer leurs analyses (littérature, histoire, arts, sciences...).
- Enfin, les candidats doivent posséder quelques dispositions à l'interrogation critique du monde et de soi-même : curiosité et ouverture d'esprit permettent de soutenir l'effort d'une raison qui s'exerce à la liberté de penser et qui, sensible à la permanence et à l'actualité du questionnement philosophique, vise à aller plus loin dans la conquête de cette liberté, clé d'une maîtrise de sa propre pensée.

PROGRAMME

- En 2007, le thème était « La liberté de penser : un idéal inaccessible ? ».
- En 2008, le thème était « Le Travail ».
- En 2009, le thème était « Autrui, étranger par son altérité ? ».
- En 2010, le thème était « L'homme face à la mort ».
- En 2011, le thème était « Cultures et nature humaine ».
- En 2012, le thème était « L'art : l'expérience esthétique ».
- En 2013, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Le Bonheur : but ultime de l'existence humaine ? ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Exigeante, l'épreuve de dissertation philosophique est toutefois accessible à condition de s'engager dans un travail régulier à mener sur deux fronts.

Sur le plan des connaissances à posséder

A déjà été mentionnée l'importance d'une bonne culture générale. Pour ce qui est du bagage philosophique à se constituer ou à consolider, il est attendu des candidats qu'ils maîtrisent un certain nombre de grands concepts philosophiques (termes techniques, définitions précises, distinctions par rapport au langage usuel...) et qu'ils connaissent quelques auteurs majeurs, les grandes lignes de leurs analyses élaborées sur tel ou tel thème.

À cette fin, il importe de procéder à des lectures, accompagnées de prises de notes, débouchant si possible aussi sur des fiches de lectures. Lire le plus possible de textes philosophiques est donc capital, pour connaître les problématiques des auteurs, pour se confronter à d'autres pensées que la sienne, pour s'imprégner de démarches exemplaires par leur rigueur démonstrative et/ou leur puissance interrogatrice. Mais, comme il est difficile d'entrer dans des œuvres longues et des systèmes d'une complexité savante, il faut plutôt veiller à se délimiter des parcours de lectures bien précis, sans se fixer d'objectifs démesurés : on n'attend pas des candidats des connaissances pointues ni érudites en histoire de la philosophie.

Viser l'exhaustivité ferait courir le risque de la dispersion et de la superficialité. Lire des passages, des extraits, peut s'avérer déjà très fécond pour exercer la réflexion (et donc suffisant pour souscrire aux exigences de l'épreuve), dès lors que cette lecture est attentive et méthodique. Aussi, conseillons-nous, ci-dessous, outre des œuvres philosophiques, quelques ouvrages « scolaires » à la fois clairs et consistants, aide précieuse pour une approche progressive des concepts et des textes.

Sur le plan des techniques à maîtriser pour l'écriture et l'organisation de la dissertation

Cet aspect du travail suppose l'apprentissage et la mise en œuvre de méthodes et de règles formelles dont certaines sont étudiées, approfondies, tout au long de la scolarité : depuis des conventions générales d'écriture (paragraphe et alinéas séparant les idées et les parties, titres d'œuvres à souligner, exclusion des abréviations...), jusqu'à des règles de rhétorique plus spécifiques à la dissertation (division en introduction-développement-conclusion, transition entre chaque grande partie du développement, usage de connecteurs logiques...).

Pour ce qui concerne plus particulièrement la dissertation de philosophie, il est requis des candidats qu'ils s'attachent à deux points :

- a) l'énoncé-question ne peut être abordé sans un travail préalable précis d'analyse et de réflexion sur les termes du sujet (leurs différentes significations), sur la forme du questionnement, sur ses présupposés : repérer et/ou reformuler tous ces éléments permet de délimiter les enjeux du sujet et, par là même de dégager les niveaux de réponse à proposer dans la copie ;
- b) l'essentiel du travail consiste à produire une argumentation cohérente, claire et rigoureuse, faisant progresser l'analyse vers l'établissement d'une réponse, d'une thèse, qui soit la plus rationnelle, la plus justifiée possible, face au(x) problème(s) soulevé(s) par la question de départ. Les connaissances (définitions conceptuelles, auteurs...) sont à mobiliser par le candidat au cours de la copie, non pour faire montre de sa culture, quelle qu'elle soit, ni pour se dispenser de réfléchir (en utilisant par exemple les auteurs comme arguments d'autorité), mais pour enrichir et aiguïser ses propres analyses, ses idées, approches et questionnements critiques.

BIBLIOGRAPHIE

Instruments de travail

- É. Clément (dir.), C. Demonque, P. Khan et al., *Pratique de la philosophie de A à Z*, éd. Hatier. Dictionnaire présentant aussi bien des notions, des concepts, que des philosophes, des textes : très utile, très complet.
- Ouvrage collectif, *Gradus philosophique (répertoire d'introductions méthodiques à la lecture des œuvres)*, éd. Garnier-Flammarion, 1994. Des articles relativement courts présentent de nombreuses œuvres majeures après une biographie succincte de l'auteur, ex. : pour Platon, présentation de quatre dialogues, *Ménon*, *Phédon*, *Phèdre*, *Timée*.

- C. Roux-Lanier (dir.), *Le Temps des philosophes*, éd. Hatier, 1995. Il s'agit d'un manuel à destination des terminales L, ES, S, mais qui représente une vaste somme proposant des textes classés chronologiquement, situés dans leurs contextes historique et culturel, un glossaire final – termes techniques classés par auteurs, etc.
- Léon-Louis Grateloup, *Anthologie philosophique, nouveaux éléments pour la réflexion*, Hachette-Lycée. C'est un autre manuel dont le classement n'est pas chronologique mais thématique : notions classées alphabétiquement, de « Anthropologie » à « Violence ».

Textes fondamentaux

Nous ne précisons pas d'éditions car il en existe plusieurs pour tous ces textes : soit en petits classiques, soit en collections de poche – Hachette, Folio-Essais, Garnier-Flammarion, Points-Seuil, Vrinpoche, Presses-Pocket Agora, Tel-Gallimard, 10/18, etc.

Platon : *Apologie de Socrate ; Ménon ; Gorgias ; La République ; Phèdre, Le Banquet...* / Aristote : *Éthique à Nicomaque ; La Politique...* / Épicète : *Manuel* / Épicure : *Lettre à Ménécée* / Machiavel : *Le Prince* / Hobbes : *Le Citoyen ; Léviathan* / Descartes : *Méditations métaphysiques ; Le Discours de la Méthode...* / Pascal : *Pensées* / Spinoza : *Éthique ; Traité théologico-politique* / Rousseau : *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes ; Le Contrat social...* / Kant : *Critique de la raison pure ; Fondements de la métaphysique des mœurs ; Opuscles sur l'histoire (Idée d'une histoire universelle, Projet de paix perpétuelle)...* / Hegel : *La Raison dans l'histoire ; Esthétique ; La Phénoménologie de l'esprit...* / Marx (et Engels) : *Le Manifeste du parti communiste...* / Nietzsche : *Généalogie de la morale ; Par-delà le bien et le mal ; Crépuscule des idoles, Le Gai Savoir...* / Freud : *Cinq leçons sur la psychanalyse ; Sur le rêve ; Malaise dans la civilisation...* / Alain : *Idées ; Éléments de philosophie ; Propos (sur les pouvoirs ; sur le bonheur)...* / Bergson : *L'évolution créatrice ; Le Rire ; La Pensée et le mouvant ; l'Énergie spirituelle...* / Bachelard : *La formation de l'esprit scientifique ; La Philosophie du non ; La psychanalyse du feu...* / Merleau-Ponty : *Phénoménologie de la perception ; Éloge de la philosophie ; l'Œil et l'Esprit...* / Sartre : *L'Être et le Néant ; L'existentialisme est un humanisme...* / Arendt : *Le système totalitaire ; Du mensonge à la violence ; Condition de l'homme moderne...* / Lévi-Strauss : *Tristes tropiques ; Race et histoire...* / Michel Foucault : *L'ordre du discours ; Histoire de la folie à l'âge classique ; Les mots et les choses...*

LETTRES

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve de lettres telle qu'elle est proposée dans le cadre du concours ne s'adresse pas à des étudiants spécialisés en littérature.

Tout étudiant peut donc envisager de faire le choix de se lancer dans la dissertation littéraire, sous certaines conditions néanmoins.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Le sujet demande de la part de l'étudiant des connaissances littéraires acquises au cours de sa scolarité :

- Connaissances « classiques » : les grands auteurs au programme des classes de seconde et première ;

- Connaissances « approfondies » : les auteurs étudiés en scolarité après le baccalauréat ;
- Connaissances « personnelles » : les auteurs choisis librement dans la pratique de la lecture comme loisir.

PROGRAMME

- En 2007, le thème était « L'éducation dans la littérature ».
- En 2008, le thème était « Le bourgeois dans la littérature ».
- En 2009, le thème était « La représentation du travail dans la littérature française ».
- En 2010, le thème était « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».
- En 2011, le thème était « Autobiographie et roman autobiographique ».
- En 2012, le thème était « Le thème de la guerre dans la littérature ».
- En 2013, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Littérature et engagement ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Pour traiter correctement le sujet, il est attendu de l'étudiant :

- Une capacité à lire et comprendre un sujet en recherchant les différents aspects de traitement possibles et les différents points de vue possibles. Il convient donc de se défier d'une lecture univoque du sujet proposé. L'exploration des termes de l'énoncé est particulièrement recommandée ;
- Qu'il mobilise ses connaissances dans le domaine de la littérature, quelles que soient les sources d'acquisition. L'originalité des auteurs cités n'est pas un critère déterminant ;
- Qu'il structure correctement son raisonnement afin de développer un point de vue avec progression et en s'appuyant sur des références précises (auteurs et œuvres) ;
- Qu'il organise son écriture afin de conduire ce raisonnement : introduction, développement et conclusion. Les règles traditionnelles de construction d'un devoir, d'une partie et d'un paragraphe doivent être maîtrisées ;
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de l'expression et de la communication écrites dans le souci de communiquer avec un lecteur ;
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de la langue française dans la correction orthographique et grammaticale ;
- La capacité à développer un point de vue personnel, notamment en situant la littérature dans un contexte (par exemple historique, socioculturel...) est appréciée ;
- Les compétences méthodologiques pour répondre au sujet sont celles développées dans l'apprentissage scolaire.

BIBLIOGRAPHIE

Tout étudiant pourra s'appuyer sur les cours suivis dans son cursus (se reporter aux programmes de français et littérature des lycées de l'Éducation nationale). Aucun ouvrage particulier n'est à recommander sinon les manuels de français de seconde, première et terminale.

Certains sites sur Internet sont consacrés à la littérature (« auteurs », « littérature », « rubriques littéraires », « écrivains », « poètes », « histoire littéraire », « culture et littérature », « histoire de la langue française », « notions minimales d'histoire littéraire »...). Cependant, l'entraînement est une source considérable de progrès.

L'évaluation ou l'auto-évaluation (référence à des corrigés de sujets donnés dans des ouvrages d'annales) sont nécessaires lors de la préparation.

SCIENCES HUMAINES

PUBLIC CONCERNÉ

Les candidats susceptibles de choisir l'épreuve de sciences humaines doivent posséder une solide culture générale en histoire, sociologie et/ou économie.

Toutes ces sciences sociales abordent un même phénomène sous des angles différents mais complémentaires.

Elles permettent de se déprendre des préjugés du discours commun.

Il convient donc de ne pas se satisfaire du seul discours journalistique qui ne saurait suffire à se constituer une culture générale : il faut connaître les bases des disciplines de sciences sociales ainsi que leur esprit pour mieux sociologiser un problème d'actualité à l'aide de références et d'outils conceptuels.

PROGRAMME

- En 2007, le thème était « Sociologie historique du capitalisme ».
- En 2008, le thème était « Sociologie de la pauvreté et de l'exclusion ».
- En 2009, le thème était « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».
- En 2010, le thème était « La démocratie ».
- En 2011, le thème était « Histoire et changement ».
- En 2012, le thème était « Hiérarchie et stratifications sociales ».
- En 2013, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La bureaucratie ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

- L'intelligence du sujet forme le premier critère de l'évaluation. Elle tient dans la capacité de problématisation d'une question, c'est-à-dire dans la capacité à soulever les enjeux intellectuels qui s'y attachent. Cela suppose une connaissance des grandes questions qui traversent les sciences humaines et sociales. Cette bonne culture suppose maîtrise des concepts et connaissance des auteurs essentiels (voir bibliographie).

Première recommandation donc : procéder à des lectures.

- La possession de connaissances techniques sur le thème proposé forme le deuxième critère. Connaissances factuelles (chiffres, données, résultats d'enquête, etc.) et connaissance d'auteurs spécialisés sur la question. Nourrir la copie d'un point de vue d'expert suppose l'appropriation de ces connaissances. Les copies se révèlent souvent très pauvres en la matière.
- Enfin, troisième recommandation générique : la démonstration de la maîtrise des règles élémentaires de la dissertation. Capacité à développer une argumentation (plan, architecture de la dissertation), respect de la langue (syntaxe et orthographe).

BIBLIOGRAPHIE

Lire les manuels de sociologie et les introductions à l'économie sur trois fondateurs des sciences sociales :

- Laurent Fleury, *Max Weber*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.
- Philippe Steiner, *La Sociologie de Durkheim*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 1994.
- Frédéric Vandenberghe, *La Sociologie de George Simmel*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 2001.

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

LE CANDIDAT DOIT CHOISIR UN SUJET PARMI LES 3 SUJETS PROPOSES.

Le numéro du sujet choisi doit être indiqué sur la première page de la copie :

N° 1 *Philosophie*

N° 2 *Lettres*

N° 3 *Sciences Humaines*

SUJETS

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

Est-ce le regard du spectateur qui fait l'œuvre d'art ?

SUJET N° 2 : LETTRES

Quelle peut être l'intention d'un auteur lorsqu'il choisit d'écrire sur le thème de la guerre ?

Vous prendrez appui sur vos connaissances littéraires pour montrer la diversité de traitement du thème de la guerre selon les auteurs et les époques.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

La sociologie est-elle traversée par un impensé hiérarchique ?

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

Est-ce le regard du spectateur qui fait l'œuvre d'art ?

1 – L'œuvre d'art pensée comme un absolu, par sa perfection interne : la beauté constitutive de l'œuvre serait une réalité extérieure au regard du spectateur

Selon une approche classique, ce qui définit l'œuvre d'art comme telle dépend de ses qualités intrinsèques : les critères de distinction de l'art seraient situés dans l'objet lui-même ou dans la démarche de l'artiste qui le réalise, et ne dépendraient en aucun cas des regards subjectifs portés sur les œuvres.

1) Le beau, essence transcendante selon la tradition platonicienne, est placé dans la chose jugée, non dans le regard qui juge.

La vision antique de l'univers comme « cosmos » (ordre et harmonie) influence une première conception du beau. Il serait une réalité objective de la nature, et l'art consiste alors à retrouver les mesures harmonieuses qui sont en elle. Ou il serait, en référence à la « théorie des Idées » de Platon, une Forme immatérielle, un absolu aussi universel et immuable que le vrai ou le bien. Cette « Forme » transcendante peut se communiquer par « participation » à certains objets du monde sensible matériel, notamment par le biais de l'art capable d'imiter l'Idée. Dans l'œuvre, le spectateur ne fait donc que retrouver les Formes éternelles par lesquelles les objets concrets reçoivent leur beauté d'emprunt. Plotin prolonge cette conception, en soutenant que le beau guide l'artiste qui la saisit par l'âme. Selon *Ennéades*, V, VIII, § 1 : « Cette forme, la matière ne l'avait point, mais elle était dans la pensée de l'artiste avant d'arriver dans la pierre ; et elle était dans l'artiste non parce qu'il a des yeux ou des mains, mais parce qu'il participe à l'art ». A la Renaissance italienne, ce primat de la forme est maintenu dans la pratique et la théorie de la peinture : sous l'influence du platonisme, Léonard de Vinci fait du beau un jaillissement de « l'idée » : l'art du peintre l'extrait des choses et la transpose sur la toile.

2) Ce qui fait l'art, c'est l'intention et le génie des créateurs, ce qui place l'œuvre, dans son achèvement et sa finalité interne, à distance du spectateur.

Selon une autre vision classique, l'art possède une spécificité, liée au geste créateur ou démiurgique de l'artiste, qui assigne à l'œuvre un statut supérieur, une « aura » (Walter Benjamin), par opposition aux objets artisanaux ou industriels. Certes on peut marquer une parenté de l'art avec d'autres productions : toutes relèvent de la culture, de l'artifice, vaste ensemble issu de la main et de l'esprit de l'homme ; tout ce que l'homme façonne suppose du travail et des savoir-faire appris par une formation rigoureuse et améliorés par la pratique ; et ces productions entrent dans un circuit de transactions commerciales. Mais l'art peut être dissocié de l'artisanat car la création ne s'explique pas uniquement par l'application de techniques apprises, sinon on tombe dans « l'académisme ». Une sensibilité singulière et des dons interviennent, rendant chaque œuvre originale et inimitable. Le créateur est auteur libre et volontaire d'une œuvre qui le reflète et qui renouvelle les codes esthétiques. De ce point de vue, le beau n'est plus un absolu mais les normes du beau sont créées par l'artiste, le « génie » étant selon Kant le pouvoir du grand créateur d'instaurer ses propres règles. Dès lors, que les œuvres se vendent et s'achètent, n'est pas ce qui les définit : la valeur d'une création tient plutôt dans sa capacité à transcender l'aspect de bien matériel et marchand. Outre son unicité, l'œuvre a une finalité désintéressée : elle n'a pas d'autre utilité qu'elle-même, visant à plaire, par sa beauté « gratuite », que

l'artiste cherche à rendre immortelle... Et elle est une matière spiritualisée : l'artiste et l'artisan transforment des matériaux, mais pour l'artiste, cette transformation vise à faire oublier la matérialité de l'objet, au profit d'un contenu spirituel et émotionnel. Une fois l'œuvre achevée, le support matériel compte moins que la signification et les sentiments qui s'en dégagent, liés à la forme donnée à cette matière.

II – L'art, « expérience esthétique » sensible où la subjectivité prime : les critères de distinction de l'art seraient à chercher du côté des spectateurs, lecteurs, ou auditeurs des œuvres

En rupture avec les conceptions traditionnelles faisant de l'œuvre un absolu, des analyses plus récentes ont déplacé les critères de définition de l'œuvre du côté de la réception : ce qui fait exister l'œuvre comme œuvre d'art est à rattacher aux sentiments éprouvés par ceux qui la contemplant et aux jugements qu'ils portent sur elle.

1) Le beau n'est pas dans l'œuvre mais dans la relation qui unit le spectateur à l'œuvre : selon Kant, « la beauté séparée du sentiment du sujet n'est rien en soi ».

Le jugement esthétique s'ancre dans un sentiment subjectif, immédiat et singulier, plus sensible qu'intellectuel, d'après notamment Hume et Kant. Ils « relativisent » le beau car ils partent non de l'objet mais de la représentation du sujet, de la façon dont le sujet est affecté par l'œuvre et dont il la qualifie dans le jugement de goût. Kant refuse l'idée du beau en soi ; il rompt avec les définitions anciennes qui liaient le beau à la symétrie, à la rectitude d'une imitation, à une perfection idéale. Le beau relève de l'exercice d'une faculté que les philosophes du XVIII^e siècle appellent le goût, or le jugement de goût n'a rien à voir avec une opération intellectuelle où nous saisirions l'essence du beau. Les critères de l'œuvre d'art sont donc plutôt produits par notre jugement. Quand nous disons d'un objet qu'il est beau c'est qu'il nous plaît. La valeur de l'œuvre n'est inscrite nulle part ailleurs que dans l'œil de celui qui la regarde ; elle provient de la rencontre entre l'œuvre et les facultés de celui qui la contemple ou l'écoute. Selon Kant, le plaisir esthétique harmonise nos facultés qui, dans leur libre jeu, nous font éprouver ce sentiment particulier de grâce que procure la beauté ; mais cette beauté n'est pas définissable, conceptualisable. Toutefois Kant dépasse le pur « relativisme » en analysant le jugement de goût comme à la fois subjectif et universel : le plaisir esthétique est distinct de la simple sensation agréable ; il donne le sentiment que l'œuvre est belle en soi et nous prétendons à l'universalité de notre jugement subjectif.

2) L'œuvre d'art est faite et refaite à l'infini : elle vit et revit différemment dans chaque regard et interprétation.

Une autre piste permet de déplacer l'essence de l'œuvre du côté du public. Quel que soit le degré de contrôle de l'artiste sur sa création, et lors même que l'achèvement de l'œuvre semble dépendre du point final qu'il y met, reste néanmoins que sa création lui échappe une fois que l'œuvre est livrée au public, ce qui fait qu'elle est d'une certaine manière toujours en train de continuer à se faire. Ce qu'exprime l'œuvre peut être saisi, ressenti différemment selon les personnes, d'autant plus qu'une œuvre est porteuse de plusieurs significations. Des partitions ou pièces de théâtre ne vivent qu'à condition d'être jouées, or chaque mise en scène et interprétation peut renouveler la perception et la compréhension de l'œuvre. Cette variété ne trahit pas forcément le compositeur ou l'auteur de l'œuvre. En faisant surgir de nouvelles significations, elles manifestent au contraire la richesse inépuisable de l'œuvre. « Il n'y a pas de vrai sens d'un texte », selon Paul Valéry, autrement dit il n'y a ni vérité objective ni clé ultime de compréhension, et Rimbaud invitait même à lire les poèmes « dans tous les sens possibles » (Lettre dite du voyant). Toute lecture s'apparente en un sens à une

réécriture, ce qui peut s'éclairer aussi par la notion d'objet textuel (en référence à la critique littéraire des années soixante). Ainsi le critère de distinction de l'art n'est pas plus dans l'objet d'art que dans l'intention de l'artiste, si celui-ci s'absente, laissant « l'œuvre ouverte » au public, co-auteur d'une œuvre « infinie » (Blanchot).

III – Des regards sous influence ? Le jugement du spectateur peut être déformé mais aussi formé par les institutions qui « font » le monde de l'art

On peut élargir la réflexion par d'autres perspectives, soit en creusant encore la distance par rapport à l'idée d'une beauté absolue inhérente à l'œuvre, soit en justifiant l'idée d'une nécessaire formation du regard, pour une appréciation plus riche des œuvres par les spectateurs.

1) Des provocations contemporaines rabaissent l'œuvre de son piédestal traditionnel : l'art serait une question de mise en scène, le lieu et la manière de l'exposer déterminant le regard à voir en n'importe quel objet une œuvre d'art.

En exposant des objets tout faits (ready made) utilisés dans la vie quotidienne, (Roue de bicyclette, urinoir baptisé « Fontaine »...), Marcel Duchamp signale que c'est le lieu qui fait de ces objets des œuvres d'art. N'importe quel objet peut alors devenir de l'art : le seul positionnement, la scène d'exposition, de monstration, lui donnerait une valeur artistique, aussi peu esthétique qu'il soit. L'œuvre d'art est ici dissociée de ses qualités esthétiques, du jugement de goût, de même qu'elle est vidée de tout « contenu » expressif ou émotionnel, de toute intention poétique, l'auteur (artiste, peintre, créateur) disparaissant pour laisser place au « montreur », au metteur en scène qui exhibe un objet, tel le galeriste marchand. Les critères de l'art seraient donc influencés voire imposés par le « contenant », l'espace-temps du musée, de la galerie, du salon spécialisé, et Duchamp écrit que « c'est le regardeur qui fait le tableau », au sens où le spectateur s'inscrit dans un système qui produit par lui-même les conditions du regard, ce qui transforme à la fois le regard et l'objet observé.

2) Les institutions peuvent peser en conditionnant les regards, mais elles peuvent aussi aider à l'éclairer.

Des sociologues ont critiqué l'univers de l'art, montrant qu'il est traversé voire saturé de stratégies de « distinction sociale » qui se marquent dans les discours savants et l'imposition d'une culture dominante. Le regard du spectateur sur l'art n'est pas forcément lié à une expérience esthétique authentique, comme le montrent notamment des analyses de Pierre Bourdieu. Cependant la rencontre de l'art peut se faire expérience riche et authentique, à la fois sensible et intellectuelle, si l'on admet que le plaisir esthétique se cultive. Hegel montrait que les œuvres d'art ont une dimension universelle, qu'elles peuvent plaire à tous les hommes, pourvu que les goûts aient été éduqués. « Le sens du beau n'est pas inhérent à l'homme en tant qu'instinct [...]. Il s'agit d'un sens qui a besoin d'être formé. » (Hegel, *Introduction à l'esthétique. Le beau*, chap. II). On peut élargir l'intérêt des œuvres à d'autres critères que le beau, les artistes, depuis l'ère moderne, étant sans doute plus en quête d'expressivité que de beauté, et concevoir alors une « éducation » du goût ou de la sensibilité, visant à ouvrir chacun aux richesses et significations multiples des œuvres. Si le regard du spectateur est une composante essentielle de l'œuvre, parce qu'il prend part à la vie même de l'œuvre, il mérite d'être formé, sans être « formaté », par l'apport de connaissances qui aident à se repérer dans les langages artistiques et à mieux les comprendre. Une véritable initiation à l'art, une démocratisation de l'accès à cet univers complexe, peuvent favoriser un regard attentif et éclairé sur les œuvres, et installer une curiosité inlassable, une envie de découvrir aussi par soi-même tous les styles et pour y puiser ce qui suscite le plus de résonances en soi-même.

SUJET N° 2 : LETTRES

Quelle peut-être l'intention d'un auteur lorsqu'il choisit d'écrire sur le thème de la guerre ?

Vous prendrez appui sur vos connaissances littéraires pour montrer la diversité de traitement du thème de la guerre selon les auteurs et les époques.

Nous avons choisi de proposer comme thème celui de « la guerre », invitant ainsi le candidat à développer une réflexion argumentée en prenant appui à la fois :

- Sur ses études littéraires.
- Sur ses lectures personnelles.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (parties structurées et liées entre elles par un raisonnement, introduction et conclusion).

La pertinence des références aux auteurs et aux œuvres sera appréciée.

La qualité de l'expression écrite sera prise en compte : précision du vocabulaire, correction orthographique et grammaticale, clarté de la syntaxe.

Nous présentons ici des éléments qui ne constituent pas un « corrigé type ». Ils proposent des axes de réflexion pour le traitement du sujet choisi.

La guerre accompagne l'histoire de l'humanité. Elle en constitue une clé de lecture privilégiée : « 10 000 ans d'histoire, 10 000 ans de guerre » (Jean-Marie Le Clézio, *La Guerre*).

Lorsqu'un écolier apprend l'histoire de son pays, les grandes dates qui lui serviront de repère sont celles des guerres. Notre mémoire en est définitivement peuplée. La géographie se comprend à travers les guerres qui ont dessiné, modifié, figé des frontières pouvant sembler parfois curieuses pour nos contemporains. L'économie et les échanges internationaux eux-mêmes n'échappent pas à cette approche pour expliquer des alliances, récessions et croissances.

Il en va de même, parmi les disciplines artistiques, pour la peinture et la littérature principalement.

Dans un raccourci violent, cette permanence du thème de la guerre chez les auteurs pourrait être illustrée par le rapprochement de deux œuvres.

- L'une fort ancienne : *L'Illiade*, attribuée à Homère, et les combats de la guerre de Troie.
- L'une toute récente : *L'Art français de la guerre* d'Alexis Jenni, prix Goncourt 2011. L'ouvrage couronné, premier de l'auteur, offre une vision polémique de l'histoire de France de la Seconde Guerre mondiale à celles d'Indochine et d'Algérie...

La guerre appartient à ce point à l'univers de l'homme, qu'il en témoigne en permanence à travers romans et pièces de théâtre, poésies et chansons... Sur des tons et dans des registres souvent différents qui pourront aller jusqu'à l'humour du comique troupier en pleine « boucherie » des tranchées.

La richesse quantitative du traitement de ce thème au fil des siècles s'accompagne en effet d'une diversité extrême dans la façon dont la guerre est représentée. Du carnage à la fête, de l'agression vengeresse à l'espoir de paix, de l'épopée collective à l'aventure individuelle, de la vie brisée à la réalisation d'un destin exceptionnel... Ce thème permet des interprétations liées à une civilisation, une société ou plus simplement un auteur.

La littérature propose donc de donner un sens à la guerre, sens qu'il est parfois difficile de trouver uniquement dans des éléments économiques et politiques. Elle accompagne également l'évolution de la perception de la guerre à travers de grandes étapes que nous allons tenter de retracer dans leurs grandes lignes.

La guerre comme affrontement : le héros

La guerre peut être définie comme un conflit de masse entre pays ou peuples. Elle est alors décrite dans la violence des affrontements et l'ampleur des pertes qu'elle engendre. Courage et bravoure, abnégation et sacrifice sont les valeurs qu'elle prône. C'est l'adhésion collective à ces valeurs qui offre la victoire et la postérité. Ainsi, ces affrontements sont-ils décrits par Homère ou, dans la littérature française, dans *La Chanson de Roland* : « Ils sont arrêtés dans une forêt au sommet des montagnes. Ils sont quatre cent mille, attendant le lever du jour ». Cette représentation se retrouve avec similitude dans de nombreuses œuvres, comme *Les Misérables* de Victor Hugo dans le passage décrivant la charge des cuirassiers à Waterloo : « Ils étaient trois mille cinq cents. Ils faisaient un front d'un quart de lieu. C'étaient des hommes géants sur des chevaux colosses ». La description des affrontements suivra les évolutions des stratégies et des équipements militaires : corps à corps, cavalerie ou blindés... Mais elle proposera toujours la même description d'un affrontement sanglant de masse.

Dans cette représentation par la violence, émerge la figure du héros. Celui-ci porte au plus haut les valeurs de courage et de sacrifice. Il s'extrait ainsi de l'anonymat et devient une figure emblématique à hauteur d'un surhomme. C'est en ces termes que parlait Bossuet dans son *Oraison funèbre de Condé* : « Aussitôt qu'il eut porté de rang en rang l'ardeur dont il était animé, on le vit presque en même temps pousser l'aile droite des ennemis, soutenir la nôtre ébranlée, rallier le Français à demi-vaincu, mettre en fuite l'Espagnol victorieux, porter partout la terreur, et étonner de ses regards étincelants ceux qui échappaient à ses coups ».

Toujours dans cette représentation, l'horreur de la guerre ainsi que les sentiments que le combat peut faire naître, comme la peur, sont ignorés. Le monde est peint avec manichéisme. D'un côté l'ennemi et la menace qu'il représente. De l'autre le héros et les siens, son camp, son pays, qu'il faut protéger. De ce fait, à la guerre, ce n'est pas une vie que l'on perd mais une vie que l'on offre.

La guerre comme affrontement : du héros à la victime

Au fil du temps, l'horreur de la guerre vient nuancer la vision héroïque. Il apparaît alors que la guerre n'est pas qu'un affrontement et qu'elle exploite individuels ou collectifs. Derrière la démonstration de la force morale et physique apparaît la violence crue. La guerre devient boue et sang, blessures et massacres. Le guerrier devient le soldat, une victime. Ainsi, avec Roland Dorgelès et son roman *Les Croix de bois*, la guerre prend-elle d'autres couleurs : « C'est un grand troupeau hâve, un régiment de boue séchée qui sort des boyaux et s'en va par les champs à la

débandade. Nous avons des visages blafards et sales que la pluie seule a lavés. On marche d'un pas traînant, le dos voûté, le cou tendu. »

Dès le Moyen Age avec Rabelais ou Montaigne, au XVIII^e siècle avec les philosophes, se développent des idées qui peuvent apparaître des racines de l'antimilitarisme : la guerre devient « un fait du prince », parfois conduite par des inconséquents, dont les répercussions sont tragiques pour les populations. Ainsi parle Montesquieu dans *L'Esprit des Lois* : « Le droit de la guerre dérive donc de la nécessité et du juste rigide. Si ceux qui dirigent la conscience ou les conseils des princes ne se tiennent pas là, tout est perdu ; et lorsqu'on se fondera sur des principes arbitraires de gloire, de bienséance, d'utilité, des flots de sang inonderont la terre. » Ce à quoi La Bruyère aurait pu ajouter, dans *Les Caractères*, « La guerre a pour elle l'antiquité, elle a été dans tous les siècles : on l'a toujours vu remplir le monde de veuves et d'orphelins, épuiser les familles d'héritiers, et faire périr les frères à une même bataille. »

Alors que la guerre apparaissait comme un phénomène presque naturel, rencontrant une adhésion collective et sans faille, une prise de conscience de son injustice et de sa cruauté se développe jusqu'à avoir des résonances dans le domaine politique récent comme la réhabilitation des fusillés français « pour l'exemple » de la première guerre mondiale. Comme dans *A l'Ouest, rien de nouveau* de Erich-Maria Remarque, les hommes se ressemblent dans la guerre au-delà des camps auxquels ils appartiennent, presque alors par hasard : « C'est une chose étrange que le visage de nos ennemis vus de si près. Ils ont des visages qui font réfléchir, de bons visages de paysans, un front large, un nez large, des lèvres épaisses, de grosses mains, des cheveux laineux. On ferait bien de les employer à labourer, à faucher, à cueillir des pommes. Ils ont l'air encore plus bonasses que nos paysans frisons. » Avec Guy de Maupassant, dans *Sur l'eau*, la guerre était déjà un des maux de l'humanité : « Quand je songe seulement à ce mot, la guerre, il me vient un effarement comme si l'on me parlait de sorcellerie, d'inquisition, d'une chose lointaine, finie, abominable, monstrueuse, contre nature. »

La guerre comme événement

Pourquoi date-t-on les guerres et non les paix ? Pourquoi parle-t-on de l'entre-deux-guerres pour désigner la période 1918-1939 et non de « la paix 1918-1939 » ? Aussi curieuse que peut sembler la question, elle souligne que la guerre apparaît comme un événement de référence. Plusieurs sens sont possibles à trouver à ce phénomène.

La guerre apparaît comme un moment à part dans la vie des sociétés et des hommes. Aussi considérables que soient les sacrifices qu'elle demande ou impose, elle reste un moment où l'homme s'extrait de son quotidien, se construit des souvenirs exceptionnels, dans le quotidien pour le civil ou dans l'héroïsme pour le militaire, auxquels il fera par la suite constamment référence dans une lecture a posteriori et embellie. La guerre permet de nouveaux destins, favorise les transformations sociales et politiques. Elle peut également apparaître comme un moment rare où une valeur s'incarne, une autre valeur que le courage et le sacrifice : la solidarité inconnue en temps de paix. C'est la source de cette étrangeté à entendre parfois parler de la guerre avec nostalgie ! Ainsi, pour Guillaume Apollinaire, la guerre est-elle une nouvelle naissance ainsi qu'il l'écrit dans *La Petite auto* :

« Et quand après avoir passé l'après-midi

Par Fontainebleau

Nous arrivâmes à Paris

Au moment où on affichait la mobilisation

Nous comprimes mon camarade et moi
Que la petite auto nous avait conduits dans une époque nouvelle
Et bien qu'étant déjà tous deux des hommes mûrs
Nous venions cependant de naître. »
En poussant à l'extrême cette conception, la guerre peut être perçue comme une fête. Elle en possède des caractéristiques si on en oublie les sacrifices qu'elle demande :

- Extraction du quotidien, rassemblement et rencontres
(Nietzsche, *Le Gai savoir* :
« Oui, pour devenir ami,
Il faut le tonnerre du canon. »)
- Force des sensations ressenties, dépassement moral et physique de soi.
- Intensité des activités, ampleur de l'organisation mise en œuvre par la société.
- Esthétique nouvelle, des uniformes aux combats, théâtralité des situations, des défilés au comportement individuel.
(Guillaume Apollinaire, *L'Adieu du cavalier* :
« Ah ! Dieu ! que la guerre est jolie
Avec Ses chants ses longs loisirs. »)
- Bouleversement momentané des lois et règles de conduites comme dans les carnivals, interrogation sur la morale.
- Sens donné à la mort, passage à la postérité par le souvenir et les lieux où ce souvenir est entretenu.
(Charles Péguy, *Eve* :
« Heureux ceux qui sont morts dans les grandes batailles,
Couchés dessus le sol à la face de Dieu,
Heureux ceux qui sont morts sur un dernier haut lieu,
Parmi tout l'appareil des grandes funérailles. »)
- Dépassement des clivages de la vie civile
(Charles de Gaulle, *La France et son armée* : « Il suffit donc que la France tire l'épée pour que les ardeurs se trouvent à l'unisson. »)

Au-delà des auteurs pris en référence dans ce texte, le candidat pourra puiser largement dans sa connaissance de la littérature, tant française qu'étrangère pour traiter le sujet.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

La sociologie est-elle traversée par un impensé hiérarchique ?

La hiérarchie est un schème récurrent au sein de la pensée sociologique. Peut-on pour autant parler d'impensé hiérarchique ? La hiérarchie thématise la société dans son ensemble, mais également, de manière emblématique, certaines de ses sphères d'activité telles que la politique, ou encore l'art et la culture. L'impensé hiérarchique vient de la valorisation (exemple de la pensée évolutionniste) et soulève la question épistémologique que Weber avait problématisée dans les termes d'une tension entre neutralité axiologique et rapport aux valeurs. Les valeurs conduisent à hiérarchiser les problèmes, les questions, mais aussi les outils. Les valeurs traversent en effet les catégories par lesquelles on pense : les classes, les diagrammes, les tables de mobilité (depuis l'agriculteur jusqu'aux professions intellectuelles supérieures et aux patrons de l'industrie et du commerce) ou les projections sémantiques de syntagmes tels que l'ascension ou le déclassement. Un plan possible pouvait développer trois parties présentant d'abord la centralité de la hiérarchie dans la pensée des précurseurs et des fondateurs de la sociologie (I), puis exposant le paradigme hiérarchique dans la pensée anthropologique et sociologique (II) avant de considérer enfin la trace de cet impensé hiérarchique dans deux cas sans doute emblématiques que sont la sociologie politique et la sociologie de la culture (III).

I – La centralité de la hiérarchie

A / Les faits et leurs premières problématisations

1. La sociologie, héritière de révolutions : le spectre de l'Ancien Régime
Le spectre de l'Ancien Régime hante l'imaginaire de la sociologie et de la politique du XIX^e siècle.
2. La pensée des précurseurs : la nostalgie de la société d'ordres
L'exemple de la famille des Mévouge de Le Play pouvait ici être mobilisé.

B / La problématisation sociologique de la hiérarchie

1. Une problématisation implicite : Tocqueville, Durkheim, Mauss
Tocqueville (la faiblesse des corps intermédiaires) ; Durkheim (l'importance des corporations) ; Marcel Mauss, (les divisions de la sociologie (« Divisions et proportions des divisions de la sociologie », *Année sociologique*, 1927, repris in Œuvres. t. III. *Cohésion sociale et division de la sociologie*, 1969, pp. 178-245).
2. Une problématisation explicite : Weber, Pareto, Michels, Elias
Max Weber : la compréhension des processus de hiérarchisation (le corps des lettrés dans *Confucianisme et taoïsme*) + la pluralité des types de religiosité (Weber : « religiosité de *virtuosos* et de *masse* »).
Pour Pareto (formation et circulation des élites),
Roberto Michels (loi d'airain de l'oligarchie) : la hiérarchie au sein des partis démocratiques
Norbert Elias : l'*habitus* curial dans *La société de cour* et *Le procès de civilisation*.

3. Les pensées de la stratification sociale : Bourdieu, Warner

La stratification sociale, qui correspond à la manière dont une société hiérarchise les groupes sociaux, résulte, selon Pierre Bourdieu, de la distribution de ces capitaux dans l'espace social. La hiérarchie sociale qui traduit des inégalités de droit dans les sociétés d'ordre ou de caste, existe donc aussi dans les sociétés où prévaut l'égalité des droits : elle correspond alors à un classement des groupes sociaux en fonction de leur prestige, de leur pouvoir et de leurs conditions de vie, sur un modèle qu'il emprunte à Max Weber.

Pierre Bourdieu explique le phénomène de reproduction sociale par plusieurs facteurs : le travail symbolique de légitimation des classes dominantes qui permet de faire méconnaître l'artificialité de la construction de la structure sociale, c'est-à-dire, au sens large, la répartition de la population en groupes sociaux, c'est-à-dire en catégories présentant un certain degré d'homogénéité sociale. Il l'explique également par la notion d'habitus qu'il définit comme un ensemble de dispositions intériorisées au cours du processus de socialisation largement déterminé par le milieu social d'origine et qui, déterminant, à son tour, le comportement des individus, agit comme un facteur puissant de reproduction sociale. Les inégalités peuvent être expliquées par le volume des capitaux et leur structure.

Pour Pierre Bourdieu, le capital culturel désigne un ensemble de qualifications intellectuelles socialement reconnues, comme les diplômes. Or, ce capital culturel se transmet de père en fils. De même, le capital économique qui correspond à l'ensemble des revenus et des actifs patrimoniaux détenus par les individus. Enfin, le capital social qui renvoie à l'ensemble des relations sociales dont dispose un individu varie aussi fortement en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. Un haut et un bas structurent la représentation spatiale de l'espace social selon Bourdieu. La conception de la stratification sociale selon Warner (*Yankee City*, 1963) emprunte à un même schème hiérarchique. Le protocole d'enquête des *Yankee City Series* : classification qui prend en compte plusieurs dimensions puisqu'elle se veut à la fois subjective (perception des habitants de la ville) et objective (prise en compte de caractéristiques socio-économiques). Division en six groupes (*upper-upper class*, *lower-upper class*, *upper-middle class*, *lower-middle class*, *upper-lower class* et *lower-lower class*) : cette approche nominaliste et individualiste de la stratification sociale vise à recenser les différentes catégories qui composent la société plutôt que de les hiérarchiser, mais, malgré ce déni, les catégories employées trahissent un impensé hiérarchique.

La conception de Mendras (1988) avance un nouveau modèle de stratification sociale pour rendre compte des évolutions sociales des Trente glorieuses. Le modèle cosmographique de Mendras a la forme d'une toupie : les constellations populaires, centrales et des indépendants se situent dans le « ventre » de la toupie, les élites et les pauvres se situent aux deux extrémités. Ce modèle n'est pas stable : la toupie peut soit s'allonger, soit prendre du ventre au gré des transformations sociales. N'en demeure pas moins là encore un impensé hiérarchique.

II – Le paradigme hiérarchique

A / Quelques précurseurs du paradigme

1. *La République* de Platon

2. De Georges Dumézil à Georges Duby

L'idéologie indo-européenne (trifonctionnelle) au centre de l'œuvre de Georges Dumézil.

Georges Duby (1978) : les trois ordres – clergé, noblesse et tiers-état – ont pour origine une idéologie tripartite qui date du Moyen-Âge dans les sociétés européennes : la fonction souveraine ou spirituelle, la fonction martiale ou violente et la fonction végétative ou nourricière, productrice de richesses. Les prêtres, guerriers et paysans rappellent également le modèle platonicien.

B / *Homo hierarchicus* versus *homo aequalis*

1. Le système des castes de Bouglé à Dumont

Louis Dumont propose d'utiliser le terme anthropologique de hiérarchie pour rendre compte de l'organisation des sociétés modernes. Ce terme de hiérarchie reste cependant peu utilisé en sociologie : les sociologues lui ont préféré le terme de stratification sociale. Il existe en effet une nuance subtile mais fondamentale entre ces deux termes. L'étymologie du terme de hiérarchie nous renseigne d'abord sur l'origine religieuse de ce mot : du grec *hieros* signifiant « sacré » et *arkhia* signifiant « commandement », il s'agit d'une « *gradation religieuse* » (Dumont 1966, page 92). La définition du dictionnaire montre que le sens commun insiste sur le pouvoir de commandement que confère la place dans la hiérarchie (hiérarchie militaire, hiérarchie au travail) : la hiérarchie est le « *classement des fonctions, des dignités, des pouvoirs dans un groupe social selon un rapport de subordination et d'importances respectives* ». (*Le Larousse des noms communs* 2008). Dumont retient une définition de hiérarchie qui laisse de côté l'idée de commandement : « *Nous définirons alors la hiérarchie comme principe de gradation des éléments d'un ensemble par référence à l'ensemble* ». (Dumont 1966, page 92). Autrement dit, la pensée hiérarchique s'intéresse aussi bien à l'organisation du « tout » que la classification des éléments à l'intérieur de ce « tout »

Louis Dumont prolonge les travaux de Célestin Bouglé (1969, c1935) qui avait mis en évidence les caractéristiques d'un régime de castes (spécialisation héréditaire, organisation hiérarchique, répulsion mutuelle) en ajoutant un quatrième trait : l'opposition entre le pur et l'impur. La présence d'une pensée de la hiérarchie dans les sociétés peut être également observée à partir de travaux tels que ceux de Maurice Godelier que *La production des grands hommes* ou ceux de Lévi-Strauss sur *Le cru et le cuit*.

2. Le symétrique inverse : « *homo aequalis* »

Le terme de hiérarchie s'adapte *a priori* mal à l'étude des sociétés modernes qu'étudie la sociologie. En effet, si l'on considère que le terme de hiérarchie désigne un ordre social où une sphère supérieure commande de manière unilatérale un niveau inférieur, il apparaît rapidement que cette notion ne peut rendre compte de l'organisation des sociétés modernes qui se caractérisent d'abord par une idéologie égalitaire.

Tocqueville pouvait être ici évoqué comme figure emblématique de la pensée de l'individualisme démocratique. Il étudie la mentalité égalitaire (l'égalité n'est plus tant un idéal qu'une donnée fondamentale de la nature humaine) ; description de la société individualiste qui apparaît au XIX^e siècle : « *l'aristocratie avait fait de tous les citoyens une longue chaîne qui remontait du paysan au roi ; la démocratie brise la chaîne et met chaque anneau à part (...) elle [la démocratie] le ramène sans cesse vers lui et menace de le renfermer enfin tout entier dans la solitude de son propre cœur* » (Tocqueville 1961, c1835-1840, p. 106).

III – Présences de l'impensé hiérarchique

A / Au cœur de la sociologie de la culture

L'impensé hiérarchique se retrouve au cœur de la sociologie de la culture comme en témoigne la question récurrente de la légitimité des valeurs esthétiques que l'on retrouve dans la classique problématique de la distinction (1) ou enfin l'impensé hiérarchique du légitimisme que Jean-Claude Passeron a dénoncé chez Pierre Bourdieu (2).

1. La problématique de la distinction

Déjà, dans sa *Théorie de la classe de loisir* (1899), Thorstein Veblen avait souligné les processus de rivalité entre les hommes, les conduisant à s'engager dans des processus de distinction où il importe de manifester sa supériorité. La *Théorie de la classe de loisir* s'intéresse aux modes de consommation de la bourgeoisie à la fin du XIX^e siècle. Le moyen le plus sûr de se distinguer était alors de montrer qu'on ne travaillait pas, plus précisément que l'on n'avait pas besoin de travailler pour vivre. On montrait alors qu'on disposait de temps de loisir. Moralement interdit à l'homme noble et libre, le travail était incompatible avec une vie vertueuse. Par contraste avec la grande majorité qui devait vivre d'industrie, c'est-à-dire de travail et de peine, quelques-uns pouvaient se contenter de prélever le fruit du labeur de cette majorité. La richesse extorquée permet de constituer ainsi une « classe oisive » qui manifeste, de façon *ostentatoire*, qu'elle n'a pas besoin de travailler pour vivre. Le loisir, l'oisiveté, les « arts dits d'agrément, connaissances d'opérations et d'événements qui ne contribuent pas directement au progrès de la vie humaine » ([1899] 1970 : 32), occupations inutiles au sens économique du terme, requièrent donc domestiques, personnel de maison et services extérieurs, car il ne suffit pas d'être oisif, il faut afficher *ostensiblement* que l'on en a les moyens. D'où la valeur sociale de la *consommation ostentatoire*.

Dans *La barrière et le niveau* (1925), Edmond Goblot envisage la bourgeoisie sous l'aspect de « l'esprit » qui assure sa cohésion et du « code de vie » par lequel il se manifeste. Car la distribution des professions et la hiérarchie des revenus ne suffisent pas à l'identification des classes sociales. Aussi scrute-t-il l'image que la bourgeoisie donne d'elle-même et dans laquelle elle se complaît à se reconnaître. A la différence d'une société d'ordres, une société de classes permet la mobilité sociale. A la différence d'une caste, groupement de droit, une classe définit un groupement de fait, ouvert, jamais définitivement stabilisé ou reconnu. Poser une *barrière*, visible des autres classes sociales, ce que Goblot appelle la distinction, permet d'affirmer une position. En soulignant l'artificialité de la *barrière* instaurée, il établit la bourgeoisie dans le monde de la facticité. Il prolonge l'analyse des processus d'imitation et de différenciation analysés par Simmel en choisissant l'exemple de la mode pour éclairer son intuition. La façon de se vêtir constitue l'un des domaines où cette distinction peut s'exercer : « nous nous habillons surtout pour faire savoir qui nous sommes ». Le costume remplit en effet deux fonctions. Une fonction de *barrière* lorsque pour un groupe social il est le moyen de se distinguer des autres groupes : en ce sens, la mode agit comme une *barrière*, toujours mouvante, en raison des processus d'imitation qu'elle provoque dans les classes inférieures tentées de copier la manière de s'habiller des classes bourgeoises, selon Goblot. Une fonction de *niveau*, où prévaut à l'inverse le principe de conformité à l'intérieur du groupe : en ce sens, la mode dessine un *niveau* car il ne s'agit pas de se distinguer des membres de sa classe mais de leur ressembler afin d'éviter tout risque de bannissement de son propre groupe d'appartenance.

La question de la légitimité des valeurs esthétiques se trouve au cœur de la sociologie de la culture de Pierre Bourdieu et de sa théorie légitimiste. La théorie de la distinction de Pierre Bourdieu utilise des oppositions hiérarchiques pour analyser l'espace social. Par exemple, lorsqu'il compare le franc-manger populaire et le raffinement culinaire des classes bourgeoises, Bourdieu procède par oppositions (gras/maigre, précipitation/retenue par exemple). L'exemple du repas révèle un ordonnancement plus général de l'univers social : le rapport à la nourriture « *n'est qu'une dimension du rapport bourgeois au monde social : l'opposition entre l'immédiat et le différé, le facile et le difficile, la substance ou la fonction et la forme* ». De Mauss (l'impensé hiérarchique du *Potlatch*) à Bourdieu (pratiques légitimes et illégitimes), l'impensé hiérarchique est présent jusque dans l'analyse des pratiques culturelles des « dominants ». De même, le livre de Nathalie Heinich sur « l'élite-artiste » repose sur un tel impensé. Même la critique de Bourdieu par Bernard Lahire porter en elle l'impensé hiérarchique dans le concept même de « dissonance » qui dissimule mal l'implicite légitimiste.

2. L'impensé hiérarchique des sociologues

Jean-Claude Passeron, dans *Le savant et le populaire*, critique le légitimisme de Pierre Bourdieu et, plus encore, l'impensé épistémologique qui le fonde. Une critique procède de l'élucidation de la pluralité des postures des sociologues à l'égard des cultures populaires. Deux postures sont identifiées, le *relativisme* et le *légitimisme*, qui entraînent deux risques, respectivement, le *populisme* et le *misérialisme*. Parce que la sociologie des cultures populaires se trouve prisonnière des contradictions de ses propres méthodes, prisonnière du paradoxe qu'enferme l'étude d'une culture populaire par une culture savante, il importe d'élucider les rapports différenciés aux valeurs que les sociologues de la culture entretiennent avec celle-ci.

Un impensé hiérarchique se retrouve également dans l'élaboration d'« univers culturels » par Olivier Donnat (*Les Français face à la culture*). Par la construction hiérarchisée de ses catégories, Olivier Donnat tend à consolider le modèle qu'il critique furtivement, comme en témoigne l'idée d'« exclusion absolue », qui fait fi des biais associés à la technique du sondage, ou encore la qualification des trois derniers univers, dont il est dit que leur rapport à la culture est « cultivé », qui tend implicitement à disqualifier le rapport des quatre premiers univers dessinés. Cette problématisation en termes de hiérarchisation et de légitimation s'avère typique de la théorie de la distinction dont elle prétend pourtant vouloir esquisser la critique (p. 129). Par ailleurs, l'éclectisme des branchés était déjà au cœur du modèle « omnivore / univore » proposé par le sociologue américain, Richard Peterson, selon lequel les classes supérieures se distinguent désormais moins par leur penchant pour la musique savante que par l'éclectisme de leurs goûts (musique classique mais aussi rock, voire rap et variétés) et les classes populaires, au contraire, par des goûts davantage exclusifs. Cet éclectisme demeure un signe de domination symbolique, puisqu'il traduit un pouvoir de réhabilitation culturelle propre aux classes dominantes

B / Au cœur de la sociologie politique

1. L'autorité, la légitimité et la domination

La contribution de Max Weber à la sociologie politique pouvait être ici rappelée et plus encore son analyse de la domination. Capacité à se faire obéir, la domination suppose l'obéissance qui repose sur des croyances et des représentations. Dès lors, la domination, pour Weber, n'est pas un fait naturel mais une construction so-

ciale. « Nous entendons par “domination” la chance, pour des ordres spécifiques de trouver obéissance de la part d’un groupe déterminé d’individus... La domination (l’“autorité”) peut reposer sur les motifs les plus divers de docilité : de la morne habitude aux pures considérations rationnelles en finalité » (ES, p. 219). L’ouverture du chapitre III sur « Les types de domination » (ES, pp. 219-307) signale donc trois réflexions nodales de la sociologie politique de Weber : l’obéissance, la forme relationnelle du pouvoir et la diversité des raisons qui les fondent.

La politique définit l’ensemble des comportements relatifs à la domination de l’homme par l’homme dont les trois idéaux-types (traditionnel, charismatique et rationnel-légal), sont construits à partir de la logique qui commande l’obéissance ou du type de croyance en la légitimité d’un ordre. La légitimité (fondée en raison ou en valeur) doit ici être distinguée de la légalité (conforme à une loi positive). La légitimité traditionnelle fonde la domination traditionnelle. La légitimité charismatique fonde la domination charismatique. La légitimité légale ou bureaucratique-légale fonde la domination bureaucratique-légale. A ces types de domination correspondent des régimes politiques (monarchie, dictature, parlementarisme rationalisé) associés à des types d’élite (anciens, prophètes, fonctionnaires).

L’analyse des politiques publiques (la valorisation de la prise de décision / à la mise en œuvre) est également tramée par un impensé hiérarchique, que l’on retrouve aussi dans la définition même de l’évaluation, au cœur de la question de la valorisation (former un jugement sur la valeur d’une politique). De même, les analyses des élites dirigeantes pouvaient être convoquées : *La classe dirigeante française* (Birnbaum) ou *La noblesse d’Etat* (Bourdieu) qui cherchent à comprendre la présence de la pensée hiérarchique dans l’étude des « grands corps », ou de l’esprit de corps. Ou encore les travaux portant sur le travail gouvernemental (ex. : *Le chef de l’État et chef du gouvernement : dyarchie et hiérarchie* de Jean Massot) ou, dans un autre registre, en sociologie de la participation politique : le vote, les électeurs, les élections : *Le cens caché* de Daniel Gaxie (sous-titre : *Inégalités culturelles et ségrégation politique*).

2. L’impensé hiérarchique de la science politique

Foucault a mis en évidence cet impensé. Critique foucauldienne du pouvoir : pas d’univocité mais réciprocité ; on ne possède pas le pouvoir, on l’exerce ; le pouvoir existe des gouvernés autant que celui des gouvernants. Michel de Certeau prolonge cette perspective par son analyse de la ruse.

Pour conclure, il importe de remarquer que la hiérarchie est présente dans les théories sociologiques, dans les représentations de l’espace social, mais également dans les concepts (classes, corps « intermédiaires ») et les paradigmes, la hiérarchie est présente dans les outils du raisonnement sociologique (tables de mobilité, échelles de stratification, diagrammes). Il était possible enfin de comparer cette notion d’origine anthropologique à la notion davantage sociologique de « stratification sociale ». Ainsi, dans une première partie, nous verrons que le terme de hiérarchie s’applique *a priori* mal à l’étude de la composition des sociétés modernes qui sont des « sociétés égalitaires ». Cependant, nous montrerons dans une seconde partie que la notion de hiérarchie est pertinente pour comprendre le processus de différenciation qui préside à l’ordonnement du corps social. Finalement la pensée hiérarchique s’apparente à un impensé dans la mesure où celui-ci trame la réflexion des sociologues pour penser, entre autres, les catégories sociales, les pratiques culturelles ou les formes du politique.

STAPS

DURÉE : 2 HEURES.

C CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

S SUJET

SPORT ET ÉTHIQUE ; FAIR PLAY, VIOLENCE, DOPAGE.

Les valeurs du sport à l'épreuve de la violence.

Vous analyserez et discuterez des phénomènes de violence actuels dans un monde sportif moderne issu de l'éthique coubertinienne. Au-delà de la violence physique, vous aborderez aussi les autres formes de violence intrapersonnelle et interpersonnelle (symboliques, verbales, morales...), sur le terrain, dans l'enceinte sportive et hors de l'enceinte sportive.

Dans l'inconscient général, faire du sport, c'est apprendre à se connaître et à se maîtriser, mais également apprendre à connaître les autres et à les respecter. Pratique culturelle à part entière, le sport est créateur de lien social qui s'exerce sur des valeurs fondées sur le respect de la règle, des autres et de soi-même. Or le sport en général et le spectacle sportif en particulier sont aujourd'hui marqués par des faits et des dynamiques de violence qui posent la question de la pertinence du monde sportif comme modèle de vertu et de pacification des mœurs. Une violence qui, au-delà des ritualités compétitives et des passions agonistiques (R. Caillois), est présente aujourd'hui dans bien des sports collectifs, y compris ceux qui, par histoire, par tradition semblaient *a priori* affranchis de telles dérives.

Le sport ne peut se réduire à une simple pratique purement ludique. Il est porteur d'enjeux, d'envies, d'objectifs, de réussites, d'échecs, de valorisations, de constructions identitaires qui en font un acte social inscrit au sein d'un système concurrentiel de pratiques culturelles et sociales. L'évolution actuelle du sport contemporain semble remettre en cause l'humanisme de la pensée de Pierre de Coubertin où le sport est un vecteur de socialisation des bonnes normes de conduites. Or le sport est avant tout le reflet du fonctionnement social et culturel des sociétés dans lesquels il s'inscrit. Le sociologue Norbert Elias considérerait ainsi que « *la connaissance du sport était la clef de la connaissance de la société* ». Le sport, très présent à la rubrique des faits divers (affairisme, tricherie, corruption, insultes, agression, racisme, dopage, etc.), est soumis à des règles qu'il s'est forgées ou qui lui ont été imposées. La violence sportive est donc liée fortement à la société qui le produit. Pour analyser la problématique de la violence dans le sport moderne, il faut au préalable interroger la notion d'éthique sportive.

- L'éthique sportive

L'éthique peut être définie comme un ensemble de valeurs et de principes conscients s'incarnant en devoirs pour chaque individu. De nos jours, l'éthique est évoquée et invoquée dans de nombreux secteurs à problème de la vie sociale (économie, médical, environnement, médias, science...), mais aussi, et surtout dans le sport. Depuis Pierre de Coubertin, le sport est porteur de valeurs universelles : le dépassement de soi, le fair-play, la joie dans l'effort, le respect d'autrui et l'harmonie entre le corps et l'esprit. Le C.I.O. est le porte-parole de cette éthique universelle du sport reprise par l'ensemble des fédérations sportives internationales. Respect et dignité des personnes, observation de la règle, être maître de soi, refuser la violence et la tricherie, ces principes éthiques qui définissent l'amateurisme sportif de la fin du XIX^e siècle existent toujours aujourd'hui soit de manière explicite dans le corps des règlements sportifs, soit de manière implicite dans les discours et les prises de positions officielles sur le sport. Ce fondement définit ainsi le vrai sport. Pour le sociologue Alain Ehrenberg, le sport serait l'incarnation des valeurs méritocratiques. Il ferait la synthèse harmonieuse entre concurrence et justice, puisque la justice est le produit de la concurrence : le premier est toujours le meilleur. Le sport est en ce sens « *le spectacle de la juste inégalité* ». Il existe des inégalités en acte, mais le plus important est que le principe soit égalitaire.

Mais les critiques actuelles du sport portent sur un désenchantement certain des réalités sportives : triche et dopage, violence envers l'autre et envers soi, morts symboliques et morts réelles, caution d'un système économique ravageur, lieu

propice à attiser les haines et déclencher les conflits. Par le développement de la compétition et de son corollaire, l'agressivité, les qualités amORAles seraient nécessaires à la pratique autant que la pratique les alimente. Pour le sociologue Jean-Marie Brohm, la compétition sportive réduit le sujet à un automate, une machine à produire, et rend le spectateur passif. Le sport aujourd'hui heurte les discours de Pierre de Coubertin parce qu'il est fabrication de performances et d'excès.

Le sport contemporain est de plus en plus soumis au déterminisme technique. La philosophie coubertinienne, humainement séduisante, sert actuellement de paravent moral au sport contemporain qui, par ses réalisations, la condamne. Face aux risques de dérives du processus de professionnalisation sur ses principes constitutifs, le monde sportif continue de recourir à cette rhétorique sportive coubertinienne, comme un écran symbolique protecteur, profondément enracinée dans l'histoire du sport moderne et de ses violences.

- La violence et le sport

Pour le sociologue Bernard Jeu, le sport serait né de la violence, des rites archaïques, de la guerre, marquant et rythmant les moments importants de la vie sociale. Les jeux anciens étaient essentiellement une préparation ou un substitut à la guerre. L'expression « le sport, c'est la guerre » est souvent présente dans les commentaires sportifs actuels. Mais dans l'émergence du sport moderne, la violence s'est aseptisée. La violence qui s'y joue ainsi que la mort annoncée de l'un des protagonistes sont symboliques. Le sport au xx^e siècle a progressivement assimilé d'autres finalités et valeurs : éducation, hédonisme, santé, culte du corps, insertion sociale ou professionnelle, intégration, cohésion sociale, etc. Pour le sociologue Norbert Elias, en se pacifiant la société moderne a abaissé chez les individus le seuil de tolérance à la violence. Les activités sportives ont suivi le même cheminement au point que les plus violentes d'entre elles, la boxe par exemple, ont vu leurs effectifs fondre en l'espace d'un siècle, au profit d'activités physiques émergentes qui privilégient l'esthétisme ou la nature (GRS, escalade, surf). Le sport est ainsi un puissant révélateur de nos sociétés et de leurs transformations, de nos cultures et de la manière dont elles gèrent et conçoivent le débridement des émotions des individus qui les composent. Les sociétés modernes se sont structurées à travers la censure et le monopole étatique de la violence. Les sports modernes participent ainsi au contrôle de la violence. Avec l'émergence des temps libres, le sport s'étend progressivement à l'ensemble de la société en offrant tout à la fois un moyen d'apprentissage du contrôle et de l'autocontrôle des pulsions (respect des règles, de l'adversaire, de l'arbitre, apprentissage technique, coopération entre les pratiquants des sports collectifs) et un espace toléré de débridement des émotions (pratique physique exutoire, spectateurs qui encouragent et vocifèrent). La configuration actuelle du sport collectif professionnel paraît dès lors favorable à l'expression de conduites violentes même si les règlements s'efforcent de les réduire au principe de l'éthique sportive. Mais aujourd'hui, au-delà de la violence physique il existe de nombreuses formes de violence intrapersonnelle et interpersonnelle sur le terrain, dans l'enceinte sportive et hors de l'enceinte sportive.

- Quels types de violence dans le sport moderne ?

De nos jours à l'issu d'un match, il est rare d'entendre les perdants dire que l'essentiel était de participer et non de gagner. Il fallait gagner ! Cette envie de vaincre à tout prix se traduit parfois par de la violence et une prise de risque. Les sports collectifs et d'opposition sont des facilitateurs et des catalyseurs de la violence

propagée par les médias. Mais comment caractériser cette violence. Par exemple, un tacle appuyé en football peut-il et doit-il être considéré comme un acte violent ? Ce sont bien des pratiques, des discours et des représentations qui forment des configurations de la violence spécifiques à chaque sport en fonction de normes adoptées. Les comportements ne paraissent pas violents tant qu'elles sont respectées. Mais dès lors que l'une ou l'autre est transgressée, l'idée de violence apparaît. La logique d'opposition, mais aussi l'utilisation politique ou économique qui en est faite, induisent de nombreuses formes de violences. Une réalité sociale complexe se substitue à l'image idyllique d'un sport qui ne posséderait que des vertus. La violence se déplace avec l'évolution des normes. Son expression peut donc être objectivée par la transgression de normes propres à chaque discipline et même à chaque groupe social.

Cette violence qui peut être physique, mais aussi psychologique est exercée contre quelqu'un, mais elle peut être également dirigée contre soi-même. Se faire violence, c'est forcer son corps et sa nature. La quête effrénée de la performance pousse au dépassement de soi, à ses dérives et conséquences (surentraînement, blessures, tricheries, dopages...). Le développement du sport-spectacle médiatisé, avec des intérêts commerciaux colossaux, modifie la structure du calendrier des compétitions et leur durée. Les sportifs doivent alors produire leurs performances au moment de compétitions qui comptent et qui auront un maximum de retombées économiques. Les charges d'entraînement des sportifs professionnels frisent souvent avec le surentraînement avec des séances répétitives favorisant blessures à répétition et atteintes corporelles irréversibles. Phénomène largement médiatisé, le dopage constitue lui aussi une agression contre soi-même. Un athlète est ainsi capable de mettre en péril sa santé, voire son existence, en utilisant des produits dopants, car les risques du dopage sur sa santé lui apparaissent dérisoires, comparés à la valeur qu'il accorde à sa réussite. Réussite qui est devenue une source d'identité dans une société occidentale de performance, une société devenue pharmacodépendante. Or le dopage, présent dans d'autres secteurs de la société, est combattu uniquement lorsqu'il est associé à l'adjectif « sportif », car il est présenté comme contraire à l'éthique sportive. Il semble donc essentiel pour l'institution sportive de veiller à ce que l'image du sport ne soit ni dénaturée ni en définitive brisée par des pratiques dopantes irresponsables. Pourtant l'actualité sportive en donne des exemples chaque semaine. Le dopage est très loin de ne concerner que les sportifs professionnels ou de haut niveau, le sport amateur est également concerné.

Moins médiatisées, car moins spectaculaires, les violences symboliques sont pourtant nombreuses. On peut parler de violence institutionnelle quand de nombreux sportifs sont victimes d'exclusion. Les femmes en tant que sportives (horaires moins favorables, encadrement moins compétent, tenue), mais aussi en tant que dirigeantes, les handicapés, les moins bons ou ceux qui, bien qu'athlètes de haut niveau, ne sont pas dans le giron ou la ligne fédérale. Le harcèlement moral et/ou sexuel à l'encontre des athlètes féminines est fréquent, même si les affaires sont souvent tues ou étouffées (tennis, haltérophilie). Le racisme, l'homophobie, le machisme, l'absence ou la violation de la vie privée complètent le tableau des violences symboliques.

Mais la violence sportive se manifeste autant sur le terrain entre adversaires ou vis-à-vis de l'arbitre, que parmi les spectateurs, supporters ou non. L'agressivité et la violence sont attendues et même parfois considérées comme une nécessité dans

le spectacle sportif. Dans le sport professionnel, l'environnement dans lequel évolue le sportif exerce une énorme pression sur lui. Le rôle des managers, des médias et les différents enjeux expliquent les explosions constatées lors des défaites ou au cours de certains matchs. Les incivilités sont nombreuses (contestation de l'arbitre, provocation des joueurs adverses), les violences verbales et symboliques habituelles (insultes à l'encontre des joueurs, des arbitres, provocation des supporters adverses). Le sport met en scène et réactive parfois les antagonismes locaux, nationaux et internationaux (J.O., tennis de table). Les enceintes sportives sont également des lieux où se poursuivent parfois les conflits ethniques, culturels et religieux. À la fin du xx^e siècle, les stades de football, sport mondial et médiatique par excellence, sont parfois devenus des lieux de violence pour des groupes de supporters : les hooligans.

- L'exemple du hooliganisme

Le développement du spectacle sportif ne peut que renforcer le caractère spectaculaire de l'affrontement. Pour les supporters qui sont engagés dans une partition oppositive, par exemple par attachement territorial, la mise en scène du spectacle, reprise par les médias, favorise l'excitation généralisée et rend plus probables des affrontements pour défendre son camp contre l'autre. Les groupes de supporters deviennent ainsi des acteurs du spectacle à part entière plus ou moins organisés. Cette situation semble avoir pris des proportions considérables dans certains pays européens pour des raisons économiques, géopolitiques, religieuses, culturelles, ethniques... Les conséquences sociales les plus visibles de ce phénomène sont sans doute l'émergence, voire la reconnaissance, de nouvelles formes de violence ritualisée (symbolique, verbale, physique) et de discrimination (de race, de territoire, d'ethnie, de genre...). Dans le football contemporain, on assiste à une violence permanente de nature préméditée. Cette violence groupale, sous forme d'agression physique ou de vandalisme, est développée par les noyaux durs de supporters, communément appelés hooligans, dans le cadre d'une compétition parallèle à la compétition footballistique. Ces noyaux durs de fans sont attachés à un club particulier et recherchent systématiquement l'affrontement avec le noyau dur du club rival. Ils se considèrent comme l'élite des supporters et ont fait de leur appartenance à un groupe de hooligans un mode de vie qui contribue à apporter une plus-value à leur identité sociale. Ces violences peuvent prendre une forme relativement organisée, dans la mesure où les hooligans font preuve d'un certain degré de structuration. Elles s'avèrent préméditées, font l'objet d'une planification et sont le plus souvent anticipées. C'est pourquoi de nombreux incidents se déroulent avant les matches.

Dans l'imaginaire collectif, le hooligan est un Anglais, jeune, mal inséré socialement, délinquant dans la vie ordinaire, imbibé d'alcool, qui prend prétexte du match de football pour venir commettre ses méfaits dans le stade. Les événements montrent que la réalité sociale du phénomène est beaucoup plus complexe que cette équation simpliste le laissait supposer. Les manifestations racistes et xénophobes qui fleurissent un peu partout depuis quelques années dans les stades de football européens (Rome et Parme en Italie, Atletico et Real de Madrid en Espagne, PSG en France, Étoile rouge de Belgrade dans l'ex-Yougoslavie, etc). Le hooliganisme est multiforme et concerne l'Europe entière. Cette distorsion entre représentations et réalité est peut-être tout simplement due aux tragiques événements télévisés lors de la finale de la Coupe d'Europe opposant la Juventus de Turin à Liverpool au stade du Heysel en 1985, durant laquelle trente et un spectateurs trouvèrent

la mort, ou peut-être aux interprétations qui en ont été données et aux sanctions prises à l'encontre des équipes anglo-saxonnes et de leurs supporters. Pourtant, le Heysel n'est pas un cas unique ou isolé dans l'histoire du football et des sports. Très souvent, pour ne pas dire trop souvent, le hooliganisme est en effet caractérisé par son expression finale : la violence physique ou la dégradation de biens et matériels. Or, c'est en effet dans l'enchaînement successif de faits plus ou moins dérisoires (vols d'insignes ou d'emblèmes, insultes et provocations) qu'il faut aller chercher la genèse d'événements beaucoup plus dramatiques et inquiétants. Ces violences largement médiatisées ne sont que la face visible d'un long processus d'interactions sociales subtiles et complexes entre les différents acteurs du spectacle sportif (supporters, dirigeants, policiers, journalistes), de rivalités sportives, provocations, vendettas, elles-mêmes reflets de constructions identitaires et culturelles qui s'inscrivent dans la « petite » et la « grande » histoire du football et de ses clubs.

Le stade, mais également ses abords immédiats et sa périphérie, deviennent alors, parallèlement au spectacle sportif lui-même, des espaces de concurrence en termes de visibilité culturelle et sociale, donc d'affrontements symboliques et matériels, renforçant l'essence même du sport. Si les médias ne sont pas la cause du hooliganisme, ils en sont néanmoins un élément amplificateur, multiplicateur et catalyseur. Ils ont amplement contribué à sa diffusion, sa promotion et sa valorisation, du moins auprès de ceux qui y trouvèrent par la suite une possibilité d'existence et de reconnaissance sociale. La visibilité sociale offerte aux jeunes hooligans va favoriser non seulement le phénomène de violences accompagnant les rencontres de football, mais aussi l'extension européenne du problème par mimétisme et concurrence. Par mimétisme, pour faire comme les Anglo-Saxons, pour être reconnus de la même manière en tant que supporters passionnés et jusqu'au-boutistes, capables de défendre leur équipe, leur club ou leur image de supporters, par la violence s'il le faut. Par concurrence, car le classement officiel des supporters oblige chacun à se surpasser : être plus nombreux à se déplacer. Le hooliganisme est bien le fait de supporters et non d'individus extérieurs au football. Les hooligans appartiennent tous à des groupes structurés. En reprenant la métaphore relative à la consommation de drogue, on peut ainsi affirmer que si 100 % des supporters ne deviendront pas hooligans, 100 % des hooligans sont bien, quant à eux, d'authentiques supporters. Le hooliganisme est effectivement, comme le suggère le sociologue Alain Ehrenberg, la dérive extrême du supportérisme.

Conclusion

Le sport peut-il concourir à prévenir et encadrer toutes les formes de violences observables en son sein ? Les valeurs sportives traditionnelles, revendiquées en particulier par la charte olympique ne suffisent plus à refléter la réalité du sport moderne. La philosophie de Coubertin humainement séduisante sert actuellement de paravent moral au sport contemporain qui, par ses réalisations, la condamne. Après avoir fait, au cours du semi-siècle écoulé, une large place à la politique et à l'idéologie, celui-ci se définit désormais par rapport à l'économie et à ses excès. Les contraintes imposées par la pratique de haut niveau (en majorité professionnelle) d'un sport de compétition, ainsi parfois que les objectifs visés, ne sont pas compatibles avec cette morale sportive traditionnelle, dans ses aspects les plus rigoureux. Bien que combattues au nom de cette éthique coubertinienne, les violences semblent être devenues inhérentes au sport contemporain.

TECHNOLOGIE

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

SUJET

La société Steam S.A., spécialisée dans le nettoyage haute pression (industriel et grand public), envisage de mettre sur le marché une centrale de repassage.

Une centrale de repassage, qu'est-ce que c'est ? Une centrale de repassage comprend à la fois un fer à repasser auquel on associe une centrale vapeur et une table à repasser avec un système soufflerie et aspiration.

En 2000, Steam S.A invente et lance le premier système intégré de repassage professionnel à l'usage des particuliers. Depuis, plus d'un million d'utilisateurs dans le monde bénéficient quotidiennement d'un repassage de qualité auparavant réservé aux seuls pressings. Aujourd'hui Steam S.A propose 7 produits vous permettant de donner à tous vos tissus un fini inégalable en un temps record, avec une facilité impressionnante.

L'entreprise Star est leader mondial des systèmes de repassage intégrés. Elle est aussi l'inventeur d'un nouveau mode de repassage, le pressing à la maison grâce à sa technologie de vapeur sous pression. La vision stratégique de l'entreprise est de répondre véritablement aux besoins domestiques des consommateurs, prioritairement dans le repassage, en apportant la meilleure solution en matière de produit et de service.

Question n° 1 : Proposez un croquis qui illustre votre conception du nouveau produit « Une centrale de repassage » en définissant l'ensemble des composants utilisés. (4 points)

Question n° 2 : Définissez les contraintes (techniques, sécuritaires...) qui sont liées aux technologies insérées dans votre projet. (4 points)

Question n° 3 : Présentez les différents niveaux de concurrence en fonction des éléments que l'on vous fournit dans le cas. (4 points)

On appelle **concurrents directs** les entreprises qui proposent une offre similaire à l'entreprise étudiée et dont **la segmentation de la clientèle et le positionnement perçu sont proches.**

Au-delà d'une étude de marché qui concluait à une demande croissante de ce produit par les particuliers, la société Steam a défini la fonction de production suivante :

Nombre employés/ Année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nombre de systèmes de repassage intégrés (milliers)	800	1500	2100	2600	3000	3300	3400	3450

Question n° 4 : Quelle est la productivité marginale de chaque employé additionnel ? La **productivité marginale** représente la variation de la production engendrée soit par l'ajout d'un travailleur supplémentaire, soit par l'utilisation d'une unité de capital supplémentaire. (3 points)

Question n° 5 : Le prix de vente d'un système de repassage intégré Steam est fixé à 450 euros.

Quel est le nombre de salariés / année que la société Steam doit employer, si le salaire brut chargé annuel par employé est de

- 1) 50 000 €,
- 2) 40 000 €,
- 3) 20 000 € ?

(on suppose que les coûts totaux = uniquement coûts liés aux salaires) (4 points)

Question n° 6 : Tracez sur un graphe la relation entre le travail demandé et le salaire. (1 point)

CORRIGÉ

Question n° 1 : Proposez un croquis qui illustre votre conception du nouveau produit « nettoyage haute pression » en définissant l'ensemble des composants utilisés. (4 points).

Réponse n° 1 : « Le Nettoyage à haute pression » peut se représenter ainsi :



Question n° 2 : Définissez les contraintes (techniques, sécuritaires...) qui sont liées aux technologies insérées dans votre projet. (4 points)

Réponse n° 2 : Les contraintes :

- Le « Nettoyage à haute pression » doit être sécurisant :
 - Pas de danger d'incendie, facile à régler, d'où un choix précis des matériaux ;
 - **Temps de chauffe ultrarapide de 3 min**, pour une utilisation immédiate ;
 - **Filtre anti-calcaire**, permettant une utilisation de l'eau courante et ainsi le prolongement de la durée de vie de l'appareil ;
 - **Table pliable et réglable à 6 niveaux de hauteur**, pour un repassage adapté à tous les besoins ;
 - Doit être transportable, facile à déplacer. **Le câble de 2,5 m disparaît** automatiquement à sa place et facilite le déplacement en toute sécurité ;
 - Longue espérance de vie ;
 - **Box de rangement du fer sécurisé**, pour déposer et protéger le fer encore chaud.

Question n° 3 : Présentez les différents niveaux de concurrence en fonction des éléments que l'on vous donne dans ce cas. (4 points) :

→ Un des seuls concurrents à proposer un centre de repassage intégral « pressing » = Une centrale vapeur + une table à repasser.

DOMENA®

Inventeur de l'Express Vapeur System



Domena fait aussi des centres de repassage.

Rowenta propose toute une gamme de centrales vaporeuses

Mais aussi :



Autres: Polti, Delonghi, Robby.

Question n° 4 : Quelle est la productivité marginale de chaque employé additionnel ?

Réponse n° 4 : La productivité marginale décrit l'évolution de la contribution additionnelle de chaque facteur variable (si le nombre de salariés) à la production totale.

Nbre employés / année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits / année	800	1500	2100	2600	3000	3300	3400	3450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50

Question n° 4 : Le prix de vente « Nettoyage à haute pression » est fixé à 450 euros. Quel est le nombre d'employés / année demandé par la société « Steam S.A », si le salaire brut chargé annuel par employé est de 50 keuros, 40 keuros et 20 keuros ? (3 points)

Réponse n° 4 :

Rationnellement, l'entreprise va embaucher jusqu'à ce que le dernier salarié embauché coûte autant que ce qu'il rapporte.

Nbre employés Jannée	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits Jannée	800	1500	2100	2600	3000	3300	3400	3450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360000	315000	270000	225000	180000	135000	45000	22500
Coût d'un salarié	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Recettes - Coûts	310000	265000	220000	175000	130000	85000	-5000	-27500

Avec un salaire annuel de 50 Keuros par salarié, l'entreprise Steam S.A se limitera à employer 6 salariés.

Nbre employés Jannée	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits Jannée	800	1500	2100	2600	3000	3300	3400	3450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360000	315000	270000	225000	180000	135000	45000	22500
Coût d'un salarié	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Recettes - Coûts	320000	275000	230000	185000	140000	95000	5000	-17500

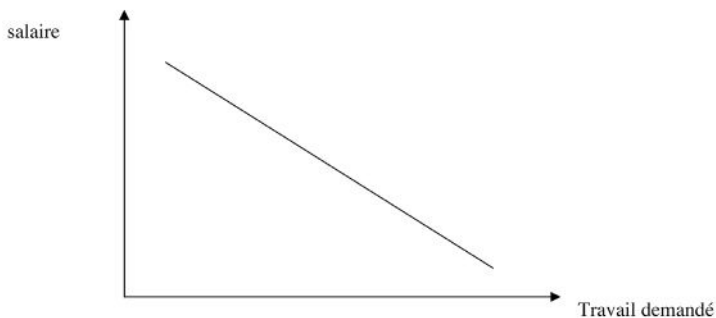
Avec un salaire annuel de 40 Keuros par salarié, l'entreprise Steam S.A se limitera à employer 7 salariés.

Nbre employés Jannée	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits Jannée	800	1500	2100	2600	3000	3300	3400	3450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360000	315000	270000	225000	180000	135000	45000	22500
Coût d'un salarié	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Recettes - Coûts	340000	295000	250000	205000	160000	115000	25000	2500

Avec un salaire annuel de 40 Keuros par salarié, l'entreprise Steam S.A se limitera à employer 8 salariés.

Question n° 5 : Tracez sur un graphe, la relation entre le travail demandé et le salaire. (1 point)

Réponse n° 5 : Graphique



A CHAQUE ÉCOLE **son entretien**

L'entretien est une phase très importante de votre intégration dans une ESC. C'est le moment où vous pourrez affirmer vos motivations, faire part de votre expérience passée, présenter la logique de votre parcours personnel, exposer vos projets. Chaque école a mis en place une procédure d'entretien qui lui appartient et qui est présentée dans les encadrés qui suivent.

Pour en savoir plus sur les écoles et leurs caractéristiques, consultez le site www.passerelle-esc.com, rubrique « Écoles ».

EDC Paris

• **Entretien individuel :**

L'entretien individuel n'a pas pour objet d'évaluer des connaissances précises, mais d'appréhender la personnalité et la motivation du candidat, ainsi que son adhésion au projet et aux valeurs de l'école. Le candidat sera interrogé sur son parcours scolaire et universitaire, ses centres d'intérêt et ses réalisations personnelles. Les qualités appréciées chez les futurs étudiants d'EDC Paris sont le dynamisme, la créativité, et la sincérité.

Durée : 30 minutes

• **Composition du jury :**

Un représentant de l'école (professeur ou membre de la direction), un Ancien, chef d'entreprise ou cadre dirigeant.

EM NORMANDIE

• **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir du CV du candidat (préalablement envoyé par l'École).

• **Objectif de l'épreuve :**

Apprécier le potentiel du candidat, sa motivation à intégrer l'École, sa personnalité, son authenticité, son enthousiasme, sa capacité d'adaptation et la pertinence de son argumentation.

À l'EM Normandie, chaque candidat est unique et l'École s'enrichit de la diversité des profils et des tempéraments des étudiants qui composent ses promotions.

• **Composition du jury :**

Le jury est composé de 2 personnes : 1 professeur ou 1 cadre de l'École et 1 professionnel.

EM STRASBOURG

• **Entretien individuel :**

Durée : 25 min.

Avant les épreuves orales, le candidat remplit un CV (questionnaire personnalisé) qui sera remis au jury pour apprécier son parcours, ses motivations et ses ambitions. Durant les dix premières minutes

de l'entretien, le candidat expose au jury l'un de ses centres d'intérêt ou l'une de ses passions, quel que soit le domaine. Il illustrera ses propos à l'aide d'un support qu'il aura apporté (photo, objet, accessoire, présentation informatique...). Les quinze minutes suivantes sont consacrées à une discussion ouverte avec le jury à partir du questionnaire personnalisé type préalablement rempli par le candidat.

• **Objectifs de l'épreuve :**

Le jury cherche à déterminer le potentiel de l'étudiant à exercer de futures responsabilités en entreprise. Il évalue sa motivation pour le métier de manager, sa personnalité, son ouverture d'esprit ainsi que sa capacité à communiquer. Il apprécie également sa motivation pour l'EM Strasbourg et son goût pour l'international.

• **Composition du jury :**

- un représentant de l'école,
- un représentant du monde professionnel (entreprise partenaire, diplômé, etc),
- un professeur extérieur.

ESC DIJON



BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS DIJON PARIS
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE CÔTE-D'OR

- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir du CV du candidat (rempli avant l'entretien par celui-ci).

- **Objectifs de l'épreuve :**

En complément des épreuves écrites, l'entretien a pour objectif de déceler les motivations et les potentialités du candidat.

Il s'agit avant tout d'apprécier l'adéquation entre la personnalité du candidat, ses projets et le cursus de formation à l'ESC Dijon.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé d'au moins 2 personnes dont 1 professeur ou cadre du Groupe ESC Dijon Bourgogne.

ESC GRENOBLE



- **Entretien individuel :**

L'entretien se déroule en 3 parties :

- Exposé tiré au sort et préparé (30 min. de préparation).

- Interview d'un membre du jury*.

- Dialogue avec les membres du jury*.

(*1 représentant de l'école et 2 représentants de l'entreprise).

- Exposé : Fidèle à la pédagogie différenciée, l'ESC Grenoble propose, lors de l'oral, un entretien personnalisé. À ce titre, 4 types de sujets sont proposés à l'étudiant : une carte de géopolitique, des tableaux de chiffres ou graphiques économiques, un thème ou une citation. Libre à lui de choisir celui qui l'inspire, l'objectif étant de dégager une problématique et de l'exposer.

- Interview : Épreuve spécifique à l'école, elle fait partie intégrante de l'entretien. L'étudiant sélectionne un membre du jury et l'interviewe sur le sujet de son choix (durée : 9 min et une minute de restitution).

- **Objectifs de l'épreuve :**

Mesurer la créativité et l'adaptation du candidat face à une personne inconnue, évaluer sa capacité d'écoute et son aisance à communiquer.

ESC LA ROCHELLE



Groupe Sup de Co
La Rochelle

- **Entretien individuel :** Durée : 25 mn

- **Entretien collectif :** Durée : 45 mn

- **Objectifs des épreuves :**

Évaluer la capacité du candidat à tenir un propos structuré et argumenté sur un sujet d'ordre général. Analyser les principaux traits de personnalité du candidat afin de mesurer son degré d'aptitude et de motivation pour suivre un programme ESC, et plus particulièrement celui de l'ESC La Rochelle. Comprendre en quoi ses expériences passées l'ont construit et enrichi. Cerner avec le candidat ses projets à venir (scolaires, personnels, et professionnels) et analyser son potentiel à court et moyen termes.

- **Composition du jury :** Le jury est composé de 2 ou 3 membres :

- 1 représentant de l'ESC LA ROCHELLE

- 1 représentant du monde professionnel

- 1 ancien élève de l'école

ESC Montpellier



- **Entretien individuel :**

Durée : 25 min.

Le candidat a le choix entre une dizaine de situations proposées par le jury et expose avec clarté et authenticité des expériences récentes vécues personnellement dans un cadre professionnel, familial, asso-

ciatif, sportif, ..., en relation avec la situation choisie.

- **Objectifs de l'épreuve**

Le témoignage du candidat, sur le fond comme sur la forme, permet au jury d'identifier les caractéristiques personnelles et le potentiel indispensables requis à un futur cadre et dirigeant d'entreprise. Les questions posées par les membres du jury au fil du récit visent à approfondir progressivement la connaissance du candidat, et à évaluer entre autres sa capacité d'adaptation, d'anticipation, sa curiosité, son ouverture d'esprit, son intégrité, ...

- **Composition du Jury**

Il se compose de 2 ou 3 personnes : d'1 professeur ou d'1 responsable du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, ainsi que d'1 cadre ou dirigeant d'entreprise.

ESC PAU



- **Entretien individuel :** Vous disposerez de 20 min. pour :

- choisir parmi plusieurs propositions le CV d'un diplômé de l'ESC Pau dont le parcours vous intéresse,
- préparer des arguments pour expliquer votre choix.

Suite à cette phase de préparation, l'entretien individuel se déroulera de la manière suivante :

- 1°) vous vous présenterez aux membres du jury,
- 2°) vous débattrez autour du profil du diplômé ESC Pau que vous aurez sélectionné,
- 3°) vous échangerez sur votre parcours et vos aspirations à partir de votre CV,
- 4°) vous débriefferez avec les membres du jury.

- **Objectifs de l'épreuve :** L'entretien individuel de l'ESC Pau a plusieurs objectifs :

- apprendre à vous connaître sans vous piéger,
- vérifier que nous partageons les mêmes valeurs (humilité, singularité, ouverture, sens du collectif et enthousiasme),
- détecter votre potentiel de développement.

NB : L'évaluation du potentiel du candidat est principalement articulée autour de sa personnalité.

ESC RENNES School of Business



- **Votre oral à l'ESC Rennes :**

L'épreuve orale à l'ESC Rennes dure 25 minutes.

Elle comprend 2 parties :

- un exposé de 5 min sur un thème d'intérêt général tiré au sort (*vous avez le choix entre 2 sujets et disposez de 15 min pour préparer votre exposé sur le sujet de votre choix*),
- un entretien libre d'environ 20 min, basé sur votre CV.

Cette épreuve a pour objectif de mieux vous connaître, de découvrir qui vous êtes ; le jury a pour rôle de discerner vos qualités humaines, vos motivations pour intégrer l'ESC Rennes et de comprendre ce qui vous anime afin de mettre en adéquation votre personnalité avec l'offre pédagogique de l'ESC Rennes et les besoins des entreprises. L'entretien est un échange constructif et non pas un moyen de vous déstabiliser.

- **Le jury :**

A l'ESC Rennes, le jury est composé de 2 personnes :

- un enseignant-chercheur ou un manager de l'ESC Rennes, président de jury,
- un cadre d'entreprise.

ESC SAINT-ETIENNE



- **Entretien individuel :**

Exposé à partir d'un thème ou d'une citation (au choix) et entretien libre avec le jury (30 min.).

Préparation : 20 min.

- **Objectifs de l'épreuve :**

L'entretien comprend 3 axes de discussion (culture générale, projet professionnel/personnel et attentes) permettant d'évaluer le candidat selon 4 critères :

- vivacité d'esprit, curiosité intellectuelle,
- aptitude à intégrer une équipe et à participer au dynamisme de celle-ci,
- motivations pour les études dispensées au sein d'une ESC,
- vision sur le devenir professionnel et personnel.

- **Composition du jury :**

Au moins 2 personnes :

1 professeur ou responsable de l'école ainsi qu'1 ou 2 cadres ou dirigeants d'entreprise.

ESC TROYES



- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir d'un questionnaire préalablement rempli par le candidat et permettant d'identifier ses goûts, ses passions, ses réalisations, ses projets, etc., aussi bien sur le plan personnel que professionnel ou associatif.

- **Objectifs de l'épreuve :**

Faire en sorte que le candidat révèle tout le potentiel de sa personnalité et de sa motivation.

Il est important que l'école découvre les candidats pour tester leur potentiel, leur projet professionnel, leur culture générale, leur capacité à argumenter, à faire passer un message tout en mettant en valeur leur sens de l'analyse et leur esprit critique.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé de 2 personnes :

1 professeur et 1 cadre dirigeant d'entreprise.

NOVANCIA



- **Entretien individuel**

L'entretien individuel se déroule en 2 parties : Entretien de conviction Exposé argumenté à partir d'un article de presse choisi parmi 3 articles sur l'actualité économique, sociale, internationale.

Durée : 30 min

Exposé : 15 min

- **Objectifs de l'épreuve :**

Au cours de l'entretien les membres du jury porteront une attention particulière à la culture générale, à l'expression du candidat, à sa capacité à structurer son exposé, argumenter et défendre son point de vue. Entretien de motivation

Le candidat se présentera et répondra aux questions du jury sur divers aspects de son profil : la cohérence de sa candidature par rapport à son cursus précédent, les raisons de ses choix d'orientation, ses projets personnels et professionnels, ses réalisations, ses centres d'intérêts, ses expériences à l'étranger...

Durée : 15 min.

- **Document à préparer et à présenter :** CV

TELECOM Ecole de Management

MANAGING THROUGH TECHNOLOGY

• Entretien individuel

Durée : 20 mn

Discussion ouverte à partir d'un questionnaire préalablement rempli par le candidat. L'entretien permet d'évaluer 3 choses chez le candidat :

- sa curiosité intellectuelle et son ouverture culturelle ;
- sa capacité d'analyse et de réflexion sur lui-même et le monde, sa prise de recul ;
- son adéquation avec le projet de l'école qui est de former des professionnels dotés de solides compétences en économie-gestion, avec un esprit créatif et innovant, une approche humaine des problèmes et un intérêt prononcé pour les technologies numériques.

L'école fait également passer aux étudiants des entretiens de langues vivantes : anglais, allemand, espagnol, arabe...

- **Jury composé de 3 personnes** : 1 professeur, un professionnel et un cadre de l'école.

Les écoles

PASSERELLE ESC se présentent

EDC PARIS	P.448
EM NORMANDIE	P.450
ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG	P.452
ESC DIJON	P.454
ESC GRENOBLE	P.456
GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE	P.458
ESC MONTPELLIER	P.460
ESC PAU	P.462
ESC RENNES	P.464
ESC SAINT-ETIENNE	P.466
ESC TROYES	P.468
NOVANCIA BUSINESS SCHOOL PARIS	P.470
TELECOM ECOLE DE MANAGEMENT	P.472

EDC PARIS
ÉCOLE DES DIRIGEANTS
& CRÉATEURS D'ENTREPRISE

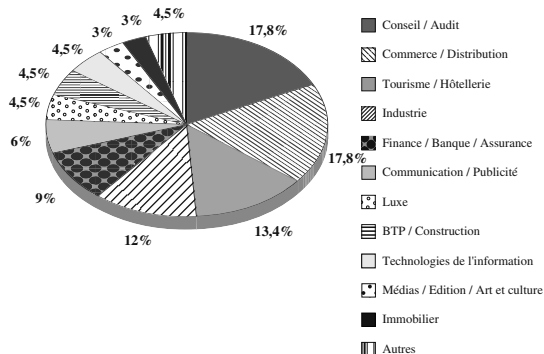
L'ÉCOLE

Date de création : 1950
Statut : Établissement privé
Visa et labels : Diplôme visé (bac +5) conférant le grade de Master.
Membre de la Conférence des Grandes Écoles et de l'EFMD
Directeur du Groupe : Edgard Gnanou
Dir. du programme Master : Edgard Gnanou
Responsable Concours et Admissions : Isabelle Fontanella

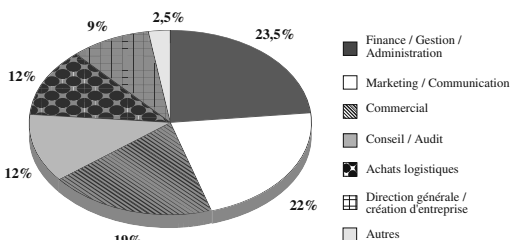
EN PRATIQUE

Scolarité : 7 700 €/an
Financement : Bourses de l'Enseignement Supérieur, bourses EDC, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels
Logement : Mise à disposition d'un fichier Logement
Assoc. des anciens : Réseau de plus de 13 000 diplômés en activité
Contact Annuaire des Diplômés : Claude Boismorand
Tél : 01 46 93 00 25
<http://www.force-edc.com/>
Président : Serge Touzelet
E-mail : claude.boismorand@edcparis.edu

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- **Accords internationaux :**
 - 56 accords internationaux ;
 - 1 programme joint avec la Creative Academy de Milan : « Managing Creativity and Design ».
- **Stages et séjours académiques :** 6 mois à l'étranger obligatoires.

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- MBA « Luxury Brand Marketing and International Management »
- MBA « Sports Management School »

SPÉCIFICITÉS

Créée en 1950, EDC Paris est une école de commerce post-bac réputée. Rachetée en 1995 par 270 anciens élèves, tous chefs d'entreprise, elle place les valeurs entrepreneuriales au cœur de ses enseignements. Son diplôme visé à bac+5 confère le grade de master, et elle est membre de la Conférence des Grandes Ecoles.

• **Notre mission :**

Donner à nos étudiants la capacité de pouvoir, un jour, être leur propre patron, et de développer, quelle que soit l'entreprise où ils travailleront, une mentalité d'entrepreneur responsable, créatif et réactif. Donner à chaque étudiant un emploi avant même sa sortie de l'école.

• **Nos valeurs :**

Ambition et respect, recherche de l'excellence, conquête, éthique, solidarité.

• **Notre réseau d'Anciens :**

Avec ses 13000 membres, dont de nombreuses personnalités du monde économique, Force EDC est l'un des réseaux les plus puissants de France. Propriétaires de leur école, les Anciens participent à la sélection des étudiants, parrainent les promotions, facilitent l'insertion professionnelle.

• **Nos « missions d'entreprise », conçues par Robert Papin et HEC Entrepreneurs :**

Chaque mission traite d'une problématique apportée par un porteur de projet, dirigeant ou chef d'entreprise.

• **Notre fonds d'aide à la création d'entreprise :**

EDC Capital est un fonds d'investissement et un incubateur de projets, à la disposition des EDC désireux de créer ou reprendre une entreprise. EDC Capital investit de 5 000 à 50 000 € par projet.

• **Nos majeures :**

Finance, contrôle, audit ; Management entrepreneurial ; International business ; Marketing management



EM NORMANDIE

ÉCOLE DE MANAGEMENT DE NORMANDIE

Campus de Caen
 9, rue Claude Bloch - 14052 Caen Cedex 4
 Tél : 02 31 46 78 78 – Fax : 02 31 43 81 01

Campus de Deauville
 25, av. de la République - 14800 Deauville Cedex
 Tél. : 02 50 31 11 00 – Fax : 02 50 31 11 09

Campus du Havre
 30, rue de Richelieu - 76087 Le Havre Cedex
 Tél. : 02 32 92 59 99 – Fax : 02 35 42 11 16
 info@em-normandie.fr
 www.em-normandie.fr

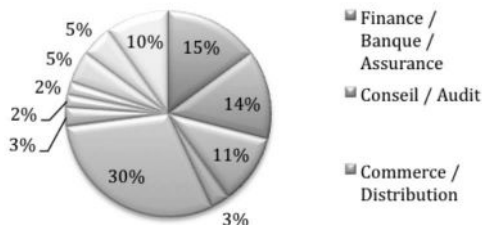
L'ÉCOLE

Date de création : 1871
Statut : Association de loi 1901
Visa et labels : Diplôme visé Bac+5 par le Ministère de l'Éducation Nationale conférant le Grade de Master.
 Accréditation EPAS (Master Formation Initiale).
Membre : Chapitre des Ecoles de Management de la Conférence des Grandes Ecoles, Polytechnicum de Normandie, FNEGE, Campus France, et réseaux internationaux EMBS, EFMD, AACSB. Membre actif : UGEL.
Directeur Général : Jean-Guy Bernard
Directeur Général Adjoint : Jean-Christophe Hauguel
Directeur de la Recherche : Pascale Bueno Merino
Directrice Concours : Valérie Collange

EN PRATIQUE

Scolarité 2012/2013 : 7 600 € (année 1) – 8 025 € (années 2 et 3)
Financement : Bourses de l'Enseignement Supérieur, prêts d'honneur de l'Éducation Nationale, bourses des Régions, Conseils Généraux et Villes, allocations d'études et d'installation, bourses de voyages ou de stages, fonds d'aide aux étudiants.
Logement : Cité universitaire, logements privés à proximité de l'école, recensement de logements de qualité via l'association Alhoet (Le Havre).
Association des Diplômés : Réseau EM Normandie – 11 000 membres
 30, rue de Richelieu – 76087 Le Havre Cedex
 Tél : 02 35 41 16 03 – Fax : 02 35 41 16 03
 E-mail : reseau-emnormandie@orange.fr - www.reseau-emnormandie.com
 Annuaire des diplômés : oui

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



94 % des étudiants ont signé un contrat de travail dans les 4 mois suivant leur sortie.
 Salaire brut moyen annuel débutant : En France : 33 600 € / A l'étranger : 40 500 €
 Selon l'enquête 2012 sur l'insertion professionnelle des Jeunes Diplômés 2011.

INTERNATIONAL

- Plus de 150 universités étrangères partenaires dans plus de 40 pays
- 15 doubles-diplômes : MBA ou Magister en université étrangère en année de Master 2, en Allemagne, Brésil, Canada, Maroc, Etats-Unis...
- Plus de 400 étudiants étrangers à l'école en 2011-2012
- Près de 70 professeurs visitants étrangers en 2011-2012
- 30 à 100 % de cours en anglais selon les années
- 9 langues vivantes proposées : 2 langues obligatoires, 3^e langue optionnelle gratuite
- Score TOEIC de 750 minimum requis pour l'obtention du diplôme
- Stages à l'étranger : De 2 (minimum obligatoire) à 24 mois d'expérience professionnelle à l'étranger, (en pays non francophone) au cours du cursus.

L'étudiant peut partir en stage à l'étranger en 1^{er}, 2^e ou 3^e année et/ou dans le cadre de l'année optionnelle.

3^{ES} CYCLES

MSc (formations 100 % en anglais) :

- MSc Cross-Cultural Marketing and Negotiation (Caen);
- MSc Tourism and Leisure Management (Deauville) ;
- MSc International Events Management (Deauville) ;
- MSc Supply Chain Management (Le Havre) ;
- MSc International Logistics and Crisis Management (Le Havre) ;
- MSc Management du Tourisme et des Loisirs en e-learning (français ou anglais).

Mastères Spécialisés :

- MS Entrepreneurs (Caen et Le Havre) ;
- MS Développement, Innovations et Marketing Territorial (Caen) ;
- MS Management des Compétences et Gestion des Ressources Humaines (Deauville) ;
- MS Marketing, Communication et Ingénierie des Produits Agroalimentaires avec l'ESITPA, école d'ingénieurs (Rouen).

3^e cycle :

- 3^e cycle Manager des Systèmes d'Information en partenariat avec l'EMSI Grenoble (Deauville).

SPÉCIFICITÉS

Le programme Master EM Normandie forme des hommes et des femmes ouverts au monde de demain, responsables, épanouis et solidaires.

Trois piliers fondamentaux développent le savoir-faire et le savoir-être des étudiants : **la professionnalisation** (immersions répétées en entreprise par le biais de missions réelles, concours...), l'ouverture à **l'international et le développement personnel**. Acteur dans la construction de son parcours, chaque étudiant développe ainsi son potentiel, son employabilité et acquiert les valeurs et les compétences nécessaires pour s'adapter, tant sur le plan personnel que professionnel, à l'échelle des cultures et des modes de vies de la planète.

- Cycle Undergraduate : année 1 (U3) fondamentaux de gestion et techniques managériales : économie et droit, environnement financier de l'entreprise, marketing, développement personnel, outils de gestion de l'information, langues et cultures étrangères : (LV1 anglais et LV2 obligatoires), LV3 optionnelle gratuite. 1 mission « création d'entreprise ».

- Cycle Master : année 2 (Master 1) et année 3 (Master 2) Au choix : Master 1 classique (en français) ou Master 1 International Management (100 % en anglais).

Accès concours Passerelle 1 :

Semestre 1 : développement des connaissances managériales : environnement de l'entreprise, management du capital humain, organisation, marketing, problématiques internationales, stratégie et management, finance, langues et cultures étrangères.

Semestre 2 : à l'étranger en université partenaire.

Année optionnelle (entre Master 1 et 2) : 12 mois de stage en entreprise (France ou étranger).

Accès concours Passerelle 2 :

développement des connaissances : management du capital humain, responsabilité sociale des entreprises, marketing, stratégie et organisation, finance, entreprise et changement, développement personnel, langues. 1 mission en entreprise « création d'entreprise » ou « optimisation organisationnelle ».

Année optionnelle (entre Master 1 et 2) : 12 mois de stage en entreprise (France ou étranger) ou séjour d'études d'un an en université partenaire à l'étranger ou combinaison de ces 2 types d'expériences.

Master 2 : année de professionnalisation

- 13 spécialisations au choix : Audit et finance d'entreprise / Développement, innovations et marketing territorial / Entrepreneurs / Finance des groupes / Management des compétences et gestion des ressources humaines / Manager des systèmes d'information (en partenariat avec l'EMSI) / Marketing, communication et ingénierie des produits agroalimentaires (en partenariat avec l'ESITPA) / Marketing et stratégie commerciale / Cross-Cultural Marketing and Negotiation* / International Events Management* / International Logistics and Crisis Management* / Supply Chain Management* / Tourism and Leisure Management*.

* Enseignements 100 % en anglais.

- Double-diplôme en France ou à l'étranger.

ALTERNANCE

- Possibilité de suivre la filière alternance en M1 et M2.
- Durée : 2 ans alternant systématiquement 2 mois à l'Ecole et 4 mois en entreprise.
- L'étudiant est rémunéré par l'entreprise d'accueil et il est exonéré des frais de scolarité.



ÉCOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG

61, avenue de la Forêt Noire
67085 Strasbourg Cedex
Tél. concours : 03 68 85 83 98
Fax : 03 68 85 85 93
E-mail : aida.gharrech@em-strasbourg.eu
Internet : www.em-strasbourg.eu

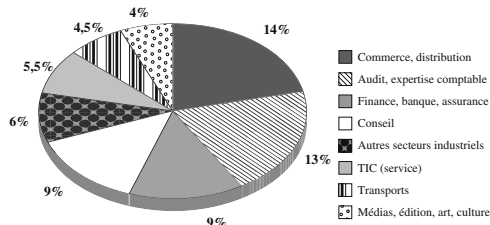
L'ÉCOLE

Date de création : 1919, fusion avec l'IAE de Strasbourg en 2007
Statut : Ecole de commerce au sein d'un pôle universitaire d'excellence (Université de Strasbourg).
 Membre de la Conférence des Grandes Ecoles et du Chapitre des Ecoles de Management.
Visa et labels : Accréditation EPAS du Programme Grande Ecole. Diplôme visé par le Ministère de l'Éducation nationale et conférant le grade de Master.
 Label Diversité, certification Qualicert, membre de l'EFMD, d'AACSB, de l'AFMD et membre fondateur du réseau Hermès (cursus doubles-diplômes). Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies Global Compact.
Directrice générale : Isabelle Barth
Directeur délégué Programme Grande École : Babak Mehmanpazir
Directeur communication : Théo Habermusch
Responsable concours : Aïda Gharrech

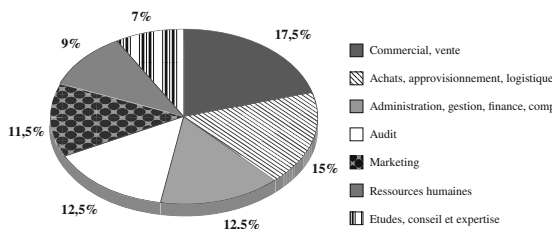
EN PRATIQUE

Scolarité : 7 500 €/an (année 2012/13)
Financement : Prêts bancaires, bourses d'État et prêts d'honneur, bourses Erasmus, apprentissage
Logement : Offres gérées par le Bureau des élèves ; studios et chambres universitaires accessibles par le Crous Strasbourg
Assoc. des Diplômés Président : Jacques Ruh – Tél. : 03 68 85 83 76
 EM Strasbourg Alumni E-mail : alumni@em-strasbourg.eu

LES DIPLOMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLOMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- 1 an minimum dans une université partenaire (**facultatif pour les admissions parallèles 2^e année ayant déjà effectué un séjour de 6 mois minimum à l'international dans leur cursus antérieur**).
- 187 accords internationaux dont 26 avec doubles diplômés et 1 tri-master.
- Doubles diplômés :
 - **9 universités européennes dans le cadre du Réseau HERMES,**
 - **4 universités américaines pour les MBA,**
 - **13 autres accords en Argentine, au Brésil, en Chine, en Colombie, aux États-Unis, au Luxembourg, au Royaume-Uni, en Suisse, en Thaïlande et au Vietnam.**
- 1 Tri-Master avec les universités de Dresde et Cracovie.
- 400 étudiants étrangers dans l'école
- Stages à l'étranger :
 - l'un des trois stages du cursus se déroule à l'étranger ou doit comporter une mission à caractère international.**

APPRENTISSAGE

Possibilité de suivre le cursus en apprentissage à partir de la 3^e année.

Durée : 12 ou 15 mois, alternance de cours à l'école et de périodes en entreprise.

L'apprentissage permet un pré-recrutement approfondi et s'avère être une excellente formule pour réussir une parfaite intégration dans l'entreprise.

- Cursus en apprentissage :

Marketing – Logistique et achat international – Conseil/Audit/Finance – E-marketing et management des TIC.

- Doubles diplômés en apprentissage :

Marketing et gestion d'événements – Ressources humaines – Entrepreneurat.

3^{ES} CYCLES

- **Masters universitaires (M1 – M2) en formation initiale, continue ou en apprentissage :** Audit financier et opérationnel – Comptabilité Contrôle Audit – Conseiller en clientèle professionnelle – Contrôle de gestion – Entrepreneurat en PME – Gestion – Ingénierie d'affaires – Management et administration des entreprises – Management des organisations de santé – Management et gestion publics – Management transfrontalier franco-allemand – Marketing et écoute des marchés – Marketing et gestion d'événements – Ressources humaines.
- **Diplômes d'université :** Management de systèmes logistiques – Management de l'officine.
- **MBA :** International MBA – Executive MBA (partenariat avec l'ICN) – Executive MBA Développement durable et responsabilité sociale des organisations – Executive MBA Management hospitalier et des structures de santé – Executive MBA Management et marketing de la pharmacie d'officine.
- **Autres diplômes :** Licence professionnelle DistriSup Management – Bachelor Affaires internationales – Bachelor Jeune Entrepreneur

SPÉCIFICITÉS

La seule Business School universitaire en France

Le modèle de l'EM Strasbourg, calqué sur les références internationales, lui permet de combiner les apports académiques et le soutien de l'université tout en s'appuyant sur de solides partenaires du secteur consulaire, des collectivités locales, de son réseau de 176 entreprises partenaires et de 15 000 diplômés.

Elle a pour ambition de former des managers capables de donner du sens à leurs actions, dans le respect de la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie personnelle. Elle garantit pour chaque diplômé la maîtrise de savoirs et savoir-faire à la fois transversaux et spécialisés. Elle forme des étudiants désireux de prendre de la distance avec les représentations stéréotypées du management et soucieux de valeurs essentielles pour de futurs managers : le développement durable, l'éthique et la diversité. Trois valeurs présentes à la fois dans la pédagogie, la recherche, le rayonnement socio-économique et le fonctionnement de l'école.

Sa dimension internationale constitue l'élément d'identité qui la différencie des autres écoles. Une tradition forte pour laquelle elle est régulièrement reconnue par les médias parmi les meilleures grandes écoles en France.

Carrefour de rencontre en perpétuelle effervescence, l'EM Strasbourg est à l'image de la ville de Strasbourg dont elle épouse le rythme et l'ambition internationale.

Programme Grande Ecole

Conforme aux critères et standards académiques internationaux, ce programme offre la possibilité de concevoir un parcours de formation original autour de trois objectifs pédagogiques forts :

- l'acquisition de solides compétences dans les différents métiers de gestion,
- la maîtrise de véritables capacités managériale et entrepreneuriale à l'international,
- la prise en compte de la responsabilité sociétale et environnementale des managers.

L'EM Strasbourg s'appuie non seulement sur ses propres expertises académiques et professionnelles, mais aussi sur les synergies avec l'Université de Strasbourg pour créer de nouveaux cursus en double compétence.

Sa force est d'apporter à chaque étudiant un solide bagage de connaissances et de savoir-faire utiles au développement des entreprises, une expérience opérationnelle acquise au travers de nombreuses missions professionnelles, et enfin une excellente maîtrise des langues étrangères alliée à une riche expérience à l'international.

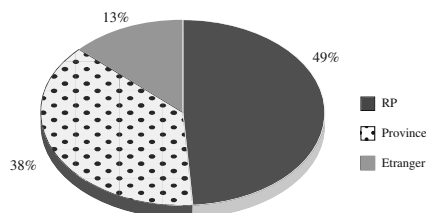
L'ÉCOLE

Date de création :	1900
Statut :	Établissement consulaire
Visa et labels :	Master Grande École, Diplôme Bac +5, Grade de Master, Diplôme visé par le ministère de l'Éducation nationale, accrédité EPAS, Membre de la Conférence des Grandes Écoles et Membre du Chapitre des Écoles de Management
Directeur du Groupe :	Stéphan Bourcieu
Directeur académique :	Alexandre Asselineau
Directrice des relations entreprises :	Isabelle Demay
Directeur du programme grande école :	Marc Gibiat

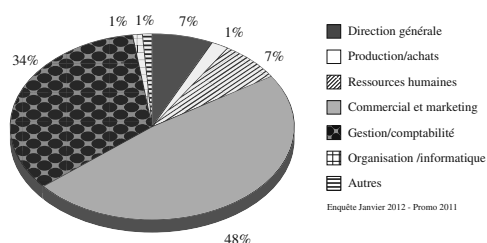
EN PRATIQUE

Scolarité :	8 100 € par an (rentrée 2012-2013)
Financement :	Bourses de l'Enseignement supérieur, bourses d'excellence, bourses au mérite, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels, fonds de solidarité
Logement :	Cité universitaire, logements en centre-ville (Fichier logement à disposition des élèves)
Assoc. des anciens :	Réseau de 9 000 diplômés Président : David Buttet Secrétaire générale : Agnès Masson Tél. : 03 80 72 59 92 – Fax : 03 80 72 59 99

LES DIPLÔMÉS PAR RÉGIONS



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



Enquête Janvier 2012 - Promo 2011

Enquête janvier 2011 - promo 2010

INTERNATIONAL

110 partenaires internationaux dans 40 pays.

+ de 40 doubles diplômes dans 20 universités partenaires.

450 étudiants internationaux sur le campus.

Possibilité de suivre 100 % de son cursus en anglais.

Possibilité de double diplôme anglophone, hispanophone ou germanophone.

Profondément tourné vers l'international, le Master Grande École s'appuie sur un modèle innovant et inédit d'alliance avec la Business School d'Oxford Brookes University.

APPRENTISSAGE

Possibilité de suivre une partie de sa scolarité sous contrat d'apprentissage.

160 étudiants chaque année.

L'étudiant perçoit un salaire et ses frais de scolarité sont pris en charge par l'entreprise qui l'accueille.

SPÉCIFICITÉS

L'exigence pour devenir un manager performant

Les étudiants de l'ESC Dijon bénéficient de l'excellence académique et de la diversité des parcours, d'une ouverture forte vers l'international, d'une vie associative intense et d'un espace carrières pour construire leur projet professionnel et trouver Le Job. Grâce à son alliance avec Oxford Brookes University, l'ESC Dijon devenue une véritable école européenne, plonge ses étudiants dans un univers bi culturel à travers des cours donnés par des professeurs d'Oxford, des possibilités d'échange...

Parce que nous savons qu'étudier coûte cher, l'ESC Dijon met à disposition de ses étudiants des bourses au mérite (sur critères sociaux et résultats aux concours) ainsi que des bourses d'excellence (sur résultats au concours uniquement). De plus 160 étudiants suivent leur formation sous contrat d'apprentissage chaque année.

Grâce à ses nombreuses liaisons TGV (1h40 de Paris - 16 TGV par jour, 1h30 de Lyon, 2h de Strasbourg) et aériennes, Dijon occupe une position centrale et est très facile d'accès.

Nos spécialisations

- Audit Expertise Conseil
- Banque et Gestion de Patrimoine
- Culture et Industries Créatives
- Entrepreneuriat et Management de PME
- European Affairs
- Finance d'Entreprise
- International Business
- Ressources Humaines
- Marketing Vente Communication
- Marketing Distribution Achat
- Marketing Produit Études
- Wine Management

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

2 Mastères spécialisés (MS) :

- MS en commerce international des vins et spiritueux ;
- MS en management des entreprises culturelles et des industries créatives.

4 MSc :

- MSc in international management ;
- MSc in international business development ;
- MSc in wine business ;
- MS in wine management.

1 Master of arts (MA) :

- MA food, wine and culture.

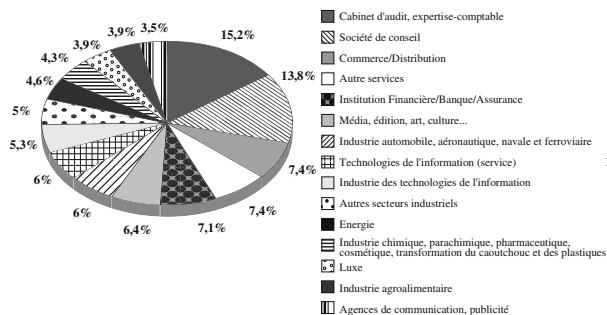
'ÉCOLE

Date de création :	1984
Statut :	Établissement consulaire (Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble)
Visa et labels :	Diplôme visé – grade Master. Membre de la Conférence des Grandes Écoles et du Chapitre des Écoles de Management. Accrédité EQUIS, AACSB et AMBA.
Dir. Grenoble École de Management :	Loïck Roche
Dir. de la Pédagogie et de la Recherche :	Jean-Philippe Rennard
Dir. de l'École :	Jean-François Fiorina
Resp. admissions :	Martine Favre-Nicolin

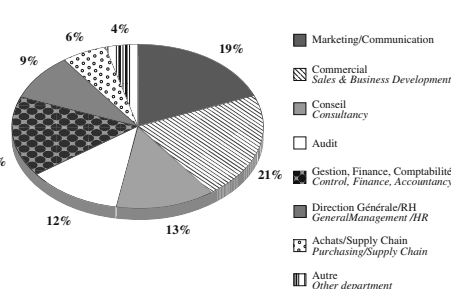
EN PRATIQUE

Droits de scolarité :	1 ^{re} année : 9 030 €/an - 2 ^e année : 9 676 € - 3 ^e année : 9 676 €
Financement :	Financement possible par contrat d'apprentissage/alternance (Apprentissage 3 ^e année, Contrat pro 2 ^e et 3 ^e année, Alternance sous convention de stage à partir de la 2 ^e année) ; mensualisation du règlement ; exonérations ; bourses stages en PME/PMI ; bourses pour l'étranger ; jobs étudiants...
Logement :	Logements étudiants à proximité.

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

L'École compte plus de 100 accords de partenariats avec des universités dont 48 sont labellisées Equis et/ou AACSB.

- **20 possibilités de double diplôme :** MBA, MSc, Diplom Kaufmann...

- **Le Global Manager Program :** 100 % des étudiants partent à l'étranger. Quatre options au choix :

- un séjour d'un an ou d'un semestre avec la possibilité d'obtenir un double diplôme parmi les 125 universités partenaires dans 33 pays et sur les 5 continents. Partenariats de qualité puisque 70 % d'entre eux sont accrédités.

- un stage de 3 mois minimum validé par des tuteurs de l'école dans une entreprise basée à l'international

- une année de césure motivée par un projet professionnel ou personnel et encadrée par un tuteur

- Un ou 2 semestres d'étude sur l'un de nos sites délocalisés grâce au parcours transcontinental.

- **Possibilité de suivre le programme Grande Ecole entièrement en anglais en 1^{re} et 2^e année (BIB et MIB) dans les programmes GGSB ou en English Track (à Grenoble, Pékin ou NYC).**

- **114 nationalités différentes sur le site grenoblois, 135 pour tout le Groupe.**

EXPÉRIENCE EN ENTREPRISE

- 12 mois d'expérience minimum, sous forme de stages, de césures, de parcours en alternance ou apprentissage. www.esc-grenoble.com/stages

SPÉCIFICITÉS

Tout en conservant un enseignement généraliste, l'ESC Grenoble a acquis une véritable expertise en Management de la Technologie et de l'Innovation qui lui permet de former des futurs cadres dotés d'une culture de l'initiative et d'un esprit entrepreneurial, capables d'anticiper les changements et de mener des projets transversaux dès leur entrée dans l'entreprise. S'appuyant sur des méthodes d'accès aux principes du management, aussi distinctes qu'originales, la pédagogie différenciée a pour objectif de permettre à l'étudiant de construire son propre parcours en fonction de ses aspirations et de la réalité professionnelle. Véritable accélérateur du processus personnel d'apprentissage, elle s'appuie sur une organisation rigoureuse.

Le projet professionnel de chaque étudiant est formalisé par une équipe dédiée au Développement Personnel pour concevoir le parcours de formation qui correspond à ses ambitions.

Un département entier, le Département des Enseignements Appliqués (DEA), s'attache à valoriser toutes les expériences hors salle de classe qui sont désormais intégrées au cursus : création d'entreprise, implication associative (23 associations), alternance en entreprise, apprentissage, année de césure, projet personnel national ou international...

L'École dispose également d'un Bureau des Talents qui valide le contenu de chaque initiative personnelle et un Bureau des Talents Sports destiné au suivi spécifique des sportifs de haut niveau, bénéficiaires d'un cursus adapté.

La pédagogie différenciée est bel et bien en marche pour offrir aux étudiants des degrés d'expertise modulables. Avec, comme possibilité ultime, l'obtention d'un double diplôme : MBA, Mastère Spécialisé, Certificat de Telecom Bretagne...

Accréditée EQUIS, AACSB et AMBA, elle est aujourd'hui l'une des rares écoles mondiales à posséder cette triple accréditation. Le développement d'une stratégie internationale avec plus d'une centaine d'universités partenaires et l'installation de ses programmes sur 10 sites, de Grenoble à Moscou, donnent à ses élèves une ouverture internationale très appréciée par les entreprises qui les recrutent et qui soutiennent l'École par l'offre de projets de fin d'études à l'étranger.

3^{ES} CYCLES

Un MBA full-time et part-time avec 10 spécialisations :

- Finance • Marketing • Innovation Management • Business Intelligence • Biotechnology • Project Management • Management Consulting • Global Management • Entrepreneurship • Luxury Brand Management.

9 Mastères Spécialisés :

- Management Technologique et Innovation • Système d'Information et Management • Business Intelligence • Management et Marketing de l'Énergie • Management de la Fonction Achats • Entrepreneurs (Label Pédagogie HEC) • Management des Entreprises de Biotechnologies • Advanced Master in Internet Strategy and Web Management • Ressources Humaines.

GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE



102, rue de courailles
17024 La Rochelle cedex 01
Tél. : 05 46 51 77 70
Fax : 05 46 51 79 08
E-mail : com@esc-larochelle.fr
Internet : www.esc-larochelle.fr

L'ECOLE

Date de création : 1988
Statut : Consulaire
Visa et labels : ISO 9001, diplôme Bac +5 visé par le ministère de l'Éducation nationale et conférant le grade de master ; Membre de la Conférence des Grandes Écoles ; Membre de l'EFMD, Accréditation EPAS

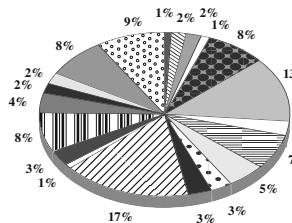


Directeur du Groupe : Daniel Peyron
Responsable du programme ESC : Isabelle Laurent Collin
Responsable Concours : Christine Lorteau
Responsable admissions : Christine Lorteau

EN PRATIQUE

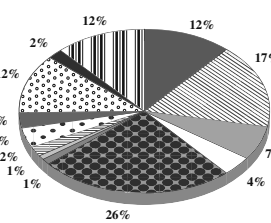
Scolarité : 8 300 €/an
Financement : Prêts bancaires à taux préférentiels et remboursements différés, contrat d'apprentissage, jobs étudiants, École cautionnaire, fonds de solidarité, programme ERASMUS, SOCRATE, FACE, UFA.
Logement : Résidences sur le campus, offres des particuliers et des agences.
Assoc. des anciens : Union des Diplômés et d'Anciens (UDA) à l'adresse de l'école, Tél. : 05 16 19 62 73

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



- Administration d'Etat, territoriale, hospitalière
- ▨ Agences de communication, publicité
- Bâtiments travaux publics, construction
- Bureau d'études
- ▨ Cabinet d'audit, expertise-comptable
- Commerce/Distribution
- Energie
- ▨ Industrie agroalimentaire
- Industrie automobile, aéronautique, navale, ferroviaire
- ▨ Industrie chimique, parachimique, pharmaceutique, cosmétique
- Industrie des technologies de l'information
- ▨ Institution financière/Banque/Assurance
- Luxe
- ▨ Médias, édition, art, culture...
- Société de conseil
- ▨ Technologie de l'information (service)
- Tourisme, loisir, hôtellerie-restauration
- Transports
- ▨ Autres secteurs industriels
- ▨ Autres

LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



- Achats, approvisionnements, logistique
- ▨ Administration, gestion, finance, comptabilité
- Audit
- Autre service ou département
- ▨ Commercial(e) (dont ingénieur(e) d'affaire)
- Communication
- ▨ Développement durable, environnement
- Direction générale
- ▨ Etudes - Conseil et expertise
- Etudes et développement en systèmes d'information
- ▨ Marketing
- Réseaux, intranet, internet, télécommunications
- ▨ Ressources humaines

INTERNATIONAL

Accords internationaux :

66 partenaires académiques (Canada, États-Unis, Mexique, Chine, Japon, Australie, Allemagne, Grande-Bretagne, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Italie...)

Études ou stage(s) à l'étranger :

- 9 à 18 mois d'expatriation en deux expériences en contexte académique ou professionnel
- 10 doubles diplômes internationaux au choix
- Stage de 1^{re} année « Cap anglophone » : 6 semaines en pays de langue anglaise
- 2^e ou 3^e année : 6 mois en université
- Possibilité d'une césure à l'international (6 à 12 mois),
- Initiation à une 3^e langue : Russe, Japonais, Arabe, Chinois...

Filière d'Excellence Internationale :

Une filière d'excellence internationale dès la 1^{ère} année permettant une ouverture multiculturelle et intra-disciplinaire.

Parcours 100% anglophone

APPRENTISSAGE

En 2^e et 3^e année (18 mois)

En 3^e année (12 mois)

Nombre d'élèves :

61 en 2^e année et 77 en 3^e année

Durée et répartition formation et entreprise :

1 à 2 semaines à l'École

et 2 à 3 semaines en entreprise

MBA

- 5 filières :
 - Tourisme
 - Environnement
 - Finance
 - International
 - Industrie

SPÉCIFICITÉS

Descriptif de l'école

La mission de l'ESC La Rochelle est de former des managers responsables, acteurs du monde économique, par l'acquisition de compétences, de connaissances et de valeurs. Cette mission s'articule autour des 3 piliers du programme : l'International, l'Entreprise et le Développement personnel que les étudiants développeront autour d'un ensemble d'expériences complémentaires. Il s'agit, dans un environnement international complexe, d'inscrire les étudiants dans la construction d'un parcours professionnel durable qui intègre l'humanisme et l'éthique.

Les objectifs du programme Grande École – ESC La Rochelle :

- aider chaque étudiant dans la construction d'un CV cohérent (expériences professionnelles et choix académiques) et différencié ;
- développer une synergie entre les concepts appréhendés lors du cursus et sa mise en pratique ;
- former des êtres ouverts aux différentes cultures, capables d'appréhender la complexité des approches transversales ;
- forger un projet professionnel et personnel solide fondé sur une connaissance approfondie de soi-même.

Listes des spécialisations

Attractive et dynamique, la formation ESC propose :

- 12 à 24 mois d'expérience professionnelle
- 12 ou 18 mois d'apprentissage
- 9 à 18 mois d'expatriation à l'étranger
- Mission humanitaire, citoyenne ou sociale « Humacité » : l'objectif de l'ESC La Rochelle est de former des citoyens responsables et conscients de leurs devoirs envers la société. Chaque élève réalise un projet « Humacité » (mission à caractère social, sociétal ou humanitaire) sur une période de 3 mois.
- Une triple Spécialisation
 - Une spécialisation fonction en 3^e année : Marketing, Finance, Négociation Commerciale, Achats-Logistique, Ressources humaines, Contrôle de gestion, développement à l'international, RSE/Développement durable, Hospitality Management, Management événementiel, Management des destinations touristiques, E-Business.
 - Une spécialisation secteur d'activité en 2^e année : Événementiel, Tourisme-Loisirs, Environnement, Distribution, Industrie, Sport, Audit, Banque-Assurance, luxe.
 - Une spécialisation par Zone Géo-culturelle du Monde en 2^e année : Europe élargie, Asie Pacifique, Monde Arabo-Mulsuman, Amérique du Nord, Monde Hispano-Ibérique.
- Les parcours double validation ESC/MBA Spécialisé : pionnière dans les domaines du développement durable, du management des activités touristiques, et du management de projet événementiel, l'ESC La Rochelle vous propose une double validation ESC/MBA Spécialisé parmi 5 filières : Tourisme, Environnement, Finance, International, Industrie



L'ÉCOLE

Date de création :	1897
Statut :	Établissement consulaire de la CCIT de Montpellier
Visa et labels :	Diplôme visé - Grade de Master, Membre de la Conférence des Grandes Écoles et du Chapitre des Ecoles de Management. Accrédité AACSB, AMBA et EPAS
Dir. du Groupe:	Didier Jourdan
Dir. de l'école :	Olivier Guyottot
Contact Concours :	Sylvie Canudas-Queffelec

EN PRATIQUE

Scolarité :	9 610 €/an pour la première année (2012/2013).
Financement :	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture de l'apprentissage à toutes les voies d'entrée sur les trois années du cursus (L3, M1 et M2) • Bourses d'Excellence, Bourses «Entreprise» du Mérite, Bourses de la Fondation du Groupe Sup de Co Montpellier Business School • Monitorats (contrat de 10 heures de travail à l'école rémunérés) • Possibilité de faire le cursus Job Alterné (alternance de cours et d'un contrat de travail pour financer ses études) • Partenariat privilégié avec la Société Générale, HSBC, BNP (prêts bancaires à taux préférentiels) • Prêts à taux 0 octroyés par la Chambre de Commerce et d'Industrie • Existence d'un Fond Social pour aider les élèves en grandes difficultés financières
Logement :	Résidence Les Moulins située à proximité du campus. Les autres offres de particuliers et d'agences immobilières sont mises à la disposition des étudiants sur le site www.supdeco-montpellier.com/servicelogement/
Association des diplômés :	Elle regroupe un réseau de plus de 10 000 diplômés et possède plusieurs antennes en France (Paris, Lyon, Montpellier...) et à l'étranger (Chine, Angleterre, Espagne...). Contact : Sophie Buisine, site web : www.diplomes-gscm.com

ÉVÉNEMENTS PHARES EN 2011-2012 :

- Organisation du D-Day, journée de rencontre et de recrutement diplômés – étudiants
- Cérémonie de remise des diplômes
- Semaine Internationale
- Semaine de la Responsabilité Globale
- Odyssée de la Diversité
- Carnaval de l'École
- Nombre de diplômés en 2011 : 530
- Nombre de diplômés en activité : 10 600
- Nombre d'élèves sur le campus : 1400
- Nombre de places Passerelle 1 en 2012 : 180
- Nombre de places Passerelle 2 en 2012 : 115

INTERNATIONAL

- 147 universités partenaires, dans 36 pays.
- 90 accords diplômants (48 de niveau bachelors pour la seconde année obligatoire à l'étranger, 42 de niveau Master pour la dernière année d'étude)
- Nombre d'étudiants étrangers dans l'école : 250 (tous programmes confondus).
- Une année d'échange académique obligatoire en université partenaire pour tous et sans droits de scolarité supplémentaires.
- Un Master Chargé d'affaires internationales en partenariat avec l'Université Montpellier II.
- Parcours Shangai : il permet de passer son année de césure obligatoire en Chine avec un premier semestre consacré à l'étude du mandarin et un second semestre consacré à un stage dans une entreprise chinoise.
- Spécialisation International Business : elle permet, si vous avez un projet de carrière à l'international, d'effectuer votre dernière année académique en université partenaire étrangère et d'obtenir en sus du Master de ESC Montpellier, un Master ou un MBA étranger (double diplôme de Master)

APPRENTISSAGE

Le programme Master Grande Ecole - ESC Montpellier permet à tous ses étudiants de réaliser tout ou partie de leur cursus par apprentissage. Ce cursus est accessible dès la 1^{ère} année, en 2^e ou en dernière année d'études et permet de conjuguer professionnalisation constante, de réduire les droits de scolarité de 30 à 100 % (assumés par l'entreprise au travers de la taxe d'apprentissage) et de percevoir une rémunération mensuelle fixe variant de 30 à 80 % du SMIC pour l'« étudiant apprenti ».

Rythme de l'alternance :

3 semaines en entreprise, 1 semaine sur le campus

Nombre d'apprentis :

453 (en septembre 2011)

SPÉCIFICITÉS

Expériences à l'international longue durée

Avec l'obligation de passer une année entière en université partenaire étrangère en seconde année pour les Passerelle 1, la possibilité de partir un semestre en université partenaire étrangère en année de césure pour les Passerelle 2, la spécialisation International Business ou la possibilité de suivre l'intégralité du cursus en anglais, le programme Master Grande Ecole - ESC privilégie les expériences de longue durée à l'international. Avec plus de places ouvertes que d'étudiants, tous les élèves profitent de cette opportunité qui est une étape obligatoire du cursus. En outre, aucun frais supplémentaire n'est demandé quelle que soit la destination.

Année de césure en entreprise obligatoire

L'année de césure en entreprise est obligatoire pour les Passerelles 1 et 2. Elle constitue une étape essentielle de la formation dans la mesure où elle permet à l'étudiant d'être considéré comme un collaborateur à part entière par l'entreprise et d'être impliqué et responsabilisé dans des projets stratégiques à moyen et long terme. Cette année de césure est perçue comme l'une des forces de nos diplômés par les recruteurs et les entreprises.

Apprentissage

Numéro 1 pour l'apprentissage avec plus de 450 apprentis, le programme Master Grande Ecole - ESC Montpellier a développé depuis plusieurs années une expertise dans la recherche de contrats et dans le suivi des apprentis. Cette expertise s'appuie sur une équipe de plus de dix personnes dédiées exclusivement à ce rythme de formation qui constitue, outre ses avantages pédagogiques, une solution de financement des études pour les étudiants puisque l'entreprise paye leurs droits de scolarité en versant sa taxe d'apprentissage à l'Ecole tout en versant un salaire à l'étudiant-apprenti.

Spécialisations Professionnelles

Le programme Master Grande Ecole - ESC Montpellier offre un choix de 93 Spécialisations Professionnelles à ses étudiants de dernière année. Réévaluées tous les ans et basées sur des niches d'emploi visant à coller aux spécificités et aux besoins des entreprises, elles sont de trois types :

- 23 sont des spécialisations sur site labellisés ESC Montpellier
- 27 sont des doubles diplômes de Master avec l'Université de Montpellier (Diplôme National de Master, DNM)
- 43 Spécialisation International Business permettent d'effectuer sa dernière année en université partenaire et d'obtenir en sus du diplôme de Master ESC Montpellier, un Master ou un MBA étranger (en tout, près d'une quarantaine de destinations).

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

Spécialisations Professionnelles

Possibilité de suivre l'une des 23 Spécialisations Professionnelles sur site ESC Montpellier». Rythme : 1 semaine par mois sur 4 mois de janvier à avril

Executive MBA Groupe Sup de Co Montpellier Business School

Un executive MBA Part Time positionné sur l'innovation managériale avec un regard ouvert sur la Méditerranée, sous 2 rythmes, en 1 ou 2 ans :

En 1 an, équivalent « Full Time », à raison d'une semaine de cours sur deux sur une période de 9 mois. La semaine intermédiaire est consacrée à du temps de préparation des modules de formation et du projet professionnel. Ce programme est destiné aux personnes en disponibilité, ou en repositionnement professionnel, ou porteurs de projet entrepreneurial souhaitant mettre à profit ce temps pour s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière ou concrétiser un projet de création ou de reprise d'entreprise.



ESC PAU
ÉCOLE SUPÉRIEURE
DE COMMERCE DE PAU

3, rue Saint-John Perse - BP 7512
 64075 Pau Cedex
 Tél. : 05 59 92 64 64
 Fax : 05 59 92 64 55
 E-mail : info@esc-pau.fr
 Internet : www.esc-pau.fr

L'ÉCOLE

Date de création : 1969
Statut : Établissement consulaire (CCI Pau Béarn)
Visa et labels : Diplôme visé, grade de Master. Accréditée EPAS, Membre du Chapitre et de la Conférence des Grandes Écoles, de l'EFMD et de l'AACSB. Groupe certifié ISO 9001 version 2008

Directeur du Groupe : Jean-Pierre LAHILLE
Directeur du Programme Grande Ecole : Stephen PLATT
Directeur Académique : Patrice CAILLEBA
Responsable concours : Elisabeth MARCE

EN PRATIQUE

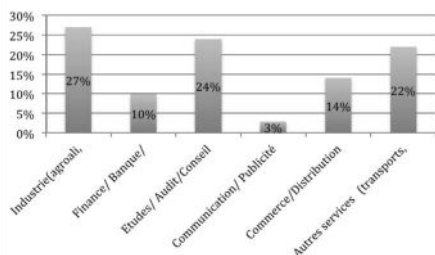
Scolarité : 1^{re} année : 8 600 €
 2^e année* : 8 500 €
 3^e année* : 8 500 €
 *Pour les apprentis, les frais de scolarité sont pris en charge par l'entreprise d'accueil.

Financement : Prêts bancaires (partenariat avec BNP Paribas, LCL, Société Générale et Caisse d'Épargne), fonds de solidarité ESC Pau, bourses de l'Enseignement supérieur, apprentissage (frais de scolarité payés par l'entreprise, étudiant rémunéré), bourses d'excellence de la Fondation Groupe ESC PAU, 10 mois sans loyer pour les étudiants boursiers en 1^{re} année.

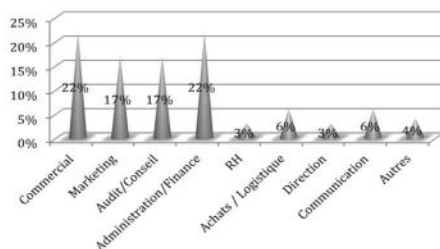
Logement : Cité universitaire, appartements, studios. Fichier logement fourni par le Bureau des Etudiants.

Association des diplômés : Président : Franck ENJUMET (diplômé 2001)

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- 44 accords internationaux.
 - Principaux doubles diplômes ou diplômes communs :
- Allemagne - Munich University of Applied Sciences (MUAS)*
- Master of Arts
- Angleterre - Nottingham University School of Business, Nottingham*
- Master of Science (M.Sc)
in Entrepreneurship
- Master of Science (M.Sc) in Corporate Social Responsibility
- Master of Science (M.Sc) in Corporate Strategy & Governance
- Master of Science (M.Sc) in International Business
- Master of Science (M.Sc) in Management
- Master of Science (M.Sc) in Marketing
- Espagne - Deusto University, San Sebastian*
- Master de Especialidad en Dirección Estratégica
- Master de Especialidad en Finanzas y Contabilidad
- Master de Especialidad en Gestión Internacional,
- Master de Especialidad en Marketing
- Irlande - Dublin Business School, Dublin*
- Master of Science (M.Sc) in Marketing
- Master of Science (M.Sc) in Banking & Finance
- Master of Science (M.Sc) in Human Resource Management
- Master of Science (M.Sc) in International Business
- Master in Business Administration (MBA)
- Etats-Unis - Kean University, New York*
- Global Master in Business Administration (GMBA)
- Etats-Unis - Ohio University College of Business, Ohio*
- Master in Business Administration (MBA)

MBA France-Inde avec la National School of Business de Bangalore et en partenariat avec IBM

- 150 étudiants étrangers sur le Campus en 2011 (2^e et 3^e année).
- Périodes obligatoires à l'étranger :
- 1^{re} année : de 3 à 6 mois (80% des étudiants optent pour une période de 6 mois) ;
- 3^e année (hors parcours apprentissage) :
- de 6 à 12 mois en université partenaire,
- parcours IBP : apprentissage à l'international, (18 mois en entreprise),
- 6 mois de stage de fin d'études (en France ou à l'Étranger).

APPRENTISSAGE

- 150 places ouvertes chaque année, dont 50% des promotions en ESC2 et ESC3.
- + de 560 Entreprises adhérentes au CFA de l'ESC Pau.
- durée : 24 mois sur la 2^e et la 3^e année
- 65 % des apprentis recrutés dans leur entreprise d'accueil.

SPÉCIFICITÉS

Programme Grande Ecole - Grade de Master :
Exigez plus de vos études !

A l'ESC Pau, c'est le projet de l'étudiant qui est au cœur du système pédagogique.

Vous serez accompagné dans toutes les étapes de votre scolarité, de votre intégration à la sortie...et même après ! Pionnière pour son parcours en apprentissage créé en 1994, l'expérience acquise au fil des ans, conjuguée aux liens tissés avec des entreprises nationales et internationales, offre à nos diplômés une employabilité optimale.

La scolarité du Programme Grande École se compose de trois phases :

1. La première année (16 mois) qui s'articule entre acquisition des fondamentaux (finance, marketing, stratégie et management,...), deux langues étrangères, développement personnel et professionnel, et une expérience à l'étranger (6 mois dans un pays au libre choix de l'étudiant).
2. La deuxième année (12 mois), durant laquelle vous validerez une spécialisation majeure et une spécialisation mineure, vous propose deux parcours principaux :
- Le parcours Apprentissage qui s'effectue sur la 2^e et la 3^e année : vous êtes salarié et vous alternez des périodes à l'École et en Entreprise ;
- Le parcours Classique dont l'année scolaire est partagée entre cours (en français et / ou en anglais) et un mémoire de recherche encadré par un enseignant-chercheur spécialisé dans votre choix de sujet.
3. La troisième année vous permet de choisir parmi l'un des dix parcours suivants :
- International Business Placement (IBP) : 18 mois de stage ou VIE pour le compte d'un ou deux grands groupes dans au moins deux pays étrangers ;
- Mixte : un semestre en université étrangère et un stage de 6 mois en France ou à l'étranger ;
- Option Professionnelle Consulting : 4 mois de cours orientés Entrepreneuriat, RH/Stratégie, Marketing, Finance (au choix), suivis d'une mission de 2 mois à l'international et d'un stage de six mois en France ou à l'étranger ;
- Double diplôme : 12 mois en université étrangère et 6 mois de stage en France ou à l'étranger (obtention du diplôme ESC Pau + Master ou MBA étranger) ;
- MBA France-Inde : En partenariat avec IBM, les cours sont dispensés en France et en Inde avant de réaliser une mission de consulting pour le compte d'une entreprise à Bangalore en Inde ;
- Le parcours Expertise-comptable : 6 mois de stage dans un cabinet d'expertise comptable et 6 mois de cours. Ce parcours donne par équivalence les Unités d'Enseignement (UE) 2, 3, 6 et 7 du Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG) ;
- Le parcours « Gouvernance des Entreprises » : un double diplôme avec l'IAE de l'Université Montesquieu Bordeaux IV qui prépare aux métiers du management des entreprises patrimoniales et familiales ;
- Le parcours « International Financial Markets » : en partenariat avec l'Université de New Delhi en Inde, ce parcours permet aux étudiants de se préparer au certificat CFA (Chartered Financial Analyst) avec la possibilité de poursuivre ses études à New Delhi dans un des Départements de Finance les plus prestigieux du Continent Asiatique ;
- Le parcours Apprentissage : entamé en 2^e année, il se poursuit avec des cours en anglais, un mémoire de recherche qui correspond à une problématique de votre employeur et surtout un cursus long en entreprise ;
- Parcours International Entrepreneurship : 4 mois à l'Université de Wichita (USA) et 6 mois dans une de nos universités partenaires. L'étudiant travaille sur des projets réels de création d'entreprise. Le parcours est suivi par des étudiants français et étrangers. Les 6 derniers mois se réalisent en stage à l'étranger.



ESC RENNES
SCHOOL OF BUSINESS

2, rue Robert d'Arbrissel - CS 76522
35065 Rennes Cedex
Tél. : 02 99 54 63 63
Fax : 02 99 33 08 24
E-mail : esc@esc-rennes.fr
Internet : www.esc-rennes.fr

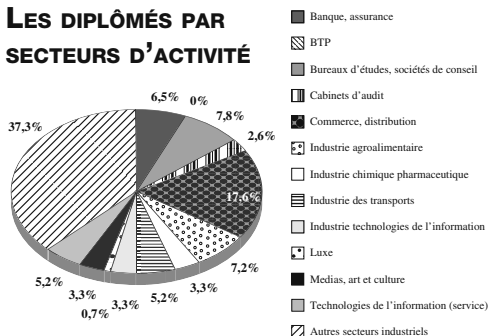
L'ÉCOLE

- Date de création :** 1990
Statut : Association loi 1901
Visa et labels :
- Validation par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France (Grade de Master).
 - Accréditation EPAS - l'EFMD (European Foundation for Management Development) du Programme Grande École
 - Label européen du supplément au diplôme.
 - Eligible EQUIS et AACSB.
 - Membre de la Conférence des Grandes Écoles, du Chapitre des Écoles de Management.
 - Membre de l'EFMD et de l'AACSB.
- Dir. Général :** Olivier Aptel
Dir. des Programmes : Laurence Lambert
Dir. de la Faculté : Carole Bonanni
Dir. des Relations Internationales : Laurence Lambert
Dir. Développement : Cathy Racault

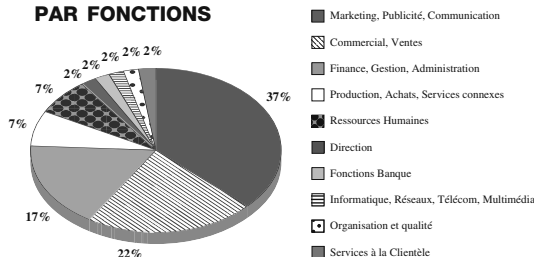
EN PRATIQUE

- Scolarité :** 8 400 €/an 2013/2014
Financement : Bourses d'État, bourses Fondation Jean Goubin, monitorat, prêts bancaires
Assoc. des anciens : 2, rue Robert d'Arbrissel – CS 76522 – 35065 Rennes Cedex.
 Annuaire des anciens disponible
 Président : Vincent Canneva (www.esc-rennes-alumni.com)

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- **175 accords internationaux :**
Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Chypre, Danemark, Égypte, Équateur, Espagne, Finlande, Grèce, Hong-Kong, Inde, Irlande, Italie, Japon, Lituanie, Macau, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pérou, Philippines, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Suède, USA.
- **20 accords de double diplômes.**
- **Séjours à l'étranger maximalisés** jusqu'à 4 semestres sur 3 zones géographiques différentes (Parcours 3 zones).
- **Tous les cours sont progressivement délivrés en anglais :**
30 % en 1^{re} année, 80 % la 2^e année, 100 % la 3^e année.
- **80 % des enseignants-chercheurs sont étrangers.**
- **1/3 des étudiants à l'ESC Rennes School of Business sont étrangers.**
- **70 nationalités sur le campus.**

SPÉCIFICITÉS

Agir le Monde

L'ESC Rennes School of Business est une Grande Ecole internationale de Management unique en France qui a pour mission de préparer des managers responsables et innovants à agir efficacement dans un environnement globalisé. Sa singularité internationale offre aux étudiants une formation ouverte sur le monde par la confrontation au quotidien avec des cultures différentes (80% de nos enseignants-chercheurs sont étrangers et 1/3 des étudiants sont internationaux) et des choix de parcours internationaux.

Tous les cours sont progressivement délivrés en anglais (30 % en 1^{re} année, 80 % en 2^e année et 100 % en 3^e année). Cet apprentissage de la globalité est complété par une sensibilisation à la responsabilité sociétale et une incitation permanente à s'engager dans de nouvelles voies.

Le Programme Grande Ecole

Développement personnel, expérience professionnelle, et construction individuelle de la formation caractérisent le Programme Grande Ecole qui vous offre 20 spécialisations au choix :

- Parcours « Classique » :
 - 1 (séjour académique à l'étranger, 2^e année)
 - 2 (séjour académique à l'étranger, 3^e année)
- Ou parcours « International » :
 - 3 zones
 - Double-diplôme (20 accords)
- Ou parcours « Spécifique »
 - Expertise comptable – Préparation DSCG
 - Master of Arts in International Business (MAIB)
 - Alternance :
 - . Banque-assurance . Négoce et distribution . IT Business Management
 - Entrepreneur et Dirigeant d'Entreprise
- Ou parcours « Expertise »/ double diplôme MSc
 - MSc International Marketing
 - MSc International Finance
 - MSc International Accounting, Auditing and Control Management
 - MSc International Human Resource Management
 - MSc International Communication and Digital Marketing
 - MSc International Luxury and Brand Management
 - MSc International Logistics and Supply-Chain Management
 - MSc Achat et Sourcing Management
 - MSc in Eco-Design and Sustainable Management
 - MSc in Entrepreneurship and Innovation Management.

Par sa pédagogie, le Programme Grande Ecole forme des managers globaux possédant les connaissances et aptitudes requises pour piloter des activités et créer de la valeur pour l'entreprise dans le contexte d'une économie mondialisée.

Un accent tout particulier est mis sur la construction du projet professionnel et du développement du potentiel humain et managérial. Au sein du CELGA (Centre for Experiential Learning and Global Awareness), les étudiants de l'ESC Rennes School of Business sont amenés progressivement, grâce à un accompagnement personnalisé, à faire des choix d'apprentissage pour réellement construire leur propre programme de formation. Ainsi, ils expérimentent leurs connaissances théoriques en 1^{ère} année dans les 20 micro-entreprises de l'école, puis dans des projets personnels d'entrepreneuriat et lors de stages thématiques en France ou à l'international (36 semaines de stage minimum). Parallèlement à la construction du projet professionnel de ses études, l'école mise sur le développement du potentiel humain et managérial. Les étudiants apprennent ainsi à évoluer dans un monde désormais sans frontière et à développer leurs capacités de leadership.

Grâce à son positionnement géographique, l'école bénéficie du dynamisme économique du bassin rennais. Rennes est classée parmi les toutes premières grandes villes de France où il fait bon étudier (l'Étudiant, septembre 2012).

ESC SAINT-ETIENNE

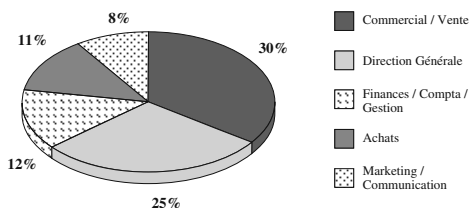
L'ÉCOLE

Date de création :	1991
Statut :	Établissement consulaire Visa et labels : Diplôme visé bac +5. Membre de la Conférence des Grandes Écoles, du Chapitre des Écoles de Management, de l'EFMD (Eligible EPAS), de l'AACSB, Campus France, l'AGERA. Signataire de la charte Socrates, ERASMUS.
Directeur :	Philippe Husdebourg
Directeur du Programme Grande École :	Olivier Bachelard
Responsable Concours et Admissions :	Jan-Aurélien Scozzesi Saint-Lager

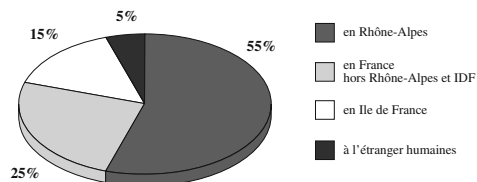
EN PRATIQUE

Scolarité :	7 500 €/an
Financement :	Bourses de l'Enseignement Supérieur, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels, bourses CCI, apprentissage en 3e année, jobs étudiants, opération « un ordinateur portable pour tous »...
Logement :	Mise à disposition d'un fichier Logement (large parc locatif privé aux loyers très abordables et résidences étudiantes à proximité)
Assoc. des anciens :	Réseau de plus de 4 300 diplômés en activité. Contact Annuaire des Diplômés : Françoise Durantin Tél : 04 77 49 63 42 E-mail : francoise_durantin@esc-saint-etienne.fr Président : Guillaume PAGES

LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



LES DIPLÔMÉS PAR RÉGIONS



INTERNATIONAL

- **Accords internationaux :**
 - 57 accords internationaux répartis dans 24 pays
 - 1 campus en Chine
 - 2 campus au Maroc
 - 1 campus en Algérie
 - 25 % d'étudiants étrangers et de visiting professors.
- **Stages et séjours académiques :**
 - 1^{er} année : stage de 3 mois à l'étranger obligatoire
 - 2^e année : stage ou semestre d'études de 6 mois minimum à l'étranger
 - 3^e année : stage de 6 mois minimum possible à l'étranger
 - Année césure en entreprise ou université étrangère (entre la 2^e et la 3^e année).

APPRENTISSAGE

Apprentissage en 3^e et dernière année de cursus (56 places)

SPÉCIFICITÉS

Le Programme ESC Grande Ecole vise à former des futurs managers de PME opérationnels avec un fort esprit entrepreneurial en Business et développement des affaires aussi bien au niveau national qu'international. La formation délivrée et l'environnement économique de l'école donnent l'occasion à nos étudiants de travailler avec succès dans un contexte industriel, technologique et international avec une forte sensibilité pour le développement durable. Cette formation permettra à nos diplômés de travailler et de développer des affaires dans différents secteurs et positions pour mieux répondre aux besoins des entreprises en développement et leur permettre de faire face aux défis de l'environnement global.

Tronc commun :

Comptabilité-Finance, Marketing- Achats-Commerce International, Stratégie, Entrepreneuriat, Management (Actions Associatives et Citoyennes, Développement Durable, Art et Culture), Systèmes d'information, Langues vivantes, Développement personnel (sport, programme d'entraînement à l'insertion professionnelle...).

Liste des spécialisations :

- Marketing BtoB
- International Business Development (IBD)
- Achats Logistique
- Management entrepreneurial
- Contrôle Audit Finance

Liste des Electifs :

- Management des ONG
- Développement Durable
- Marketing online
- Culture, Leisure and Marketing
- Marketing & Design

L'ESC Saint-Étienne propose à tous ses étudiants d'accéder pendant leur cursus à des doubles diplômes :

- Sur le campus de Saint-Étienne :
 - Master Entrepreneuriat (M2) en collaboration avec l'Université Jean Monnet
 - Dans l'une de nos universités étrangères partenaires
 - Allemagne (Bergische Universität Wuppertal)
 - Brésil (Universidade de Fortaleza)
 - USA (Nicholls State University).

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- Mastère spécialisé Management du Développement Durable & de la RSE
- Mastère spécialisé Centre de Management des Achats
- Mastère spécialisé Supply Chain Management

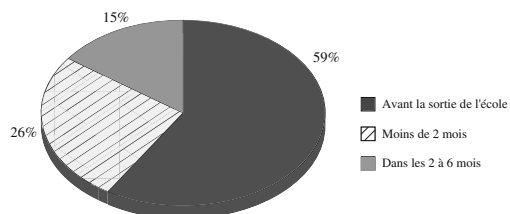
L'ÉCOLE

Date de création :	1992
Statut :	Association Loi 1901
Visa et labels :	Diplôme conférant le Grade de Master. Membre de la Conférence des Grandes Écoles. Visé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Membre AACSB International et EFMD.
Directeur Général :	Francis Bécard
Directeur du Programme Grande Ecole :	David Moroz
Directrice de la Formation Initiale :	Laurence Veauvy
Directeur de la Formation Permanente :	Christian Henry
Responsable concours et admissions :	Laurence Hubert

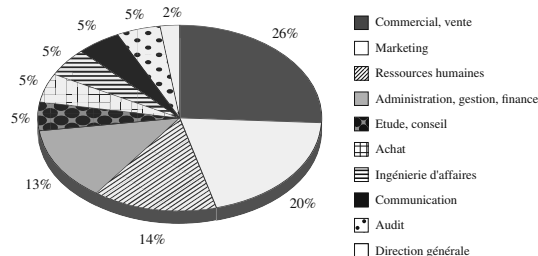
EN PRATIQUE

Scolarité :	7 200 €/an
Financement :	bourses d'enseignement supérieur, prêts établissements bancaires à taux préférentiels, prêts d'honneur, jobs étudiants, possibilités de stages rémunérés, apprentissage, etc.
Logement :	à proximité du campus ou en centre-ville (moins de 10 minutes à pied et relié par les transports en commun).
Assoc. des anciens :	Groupe ESC Troyes Alumni www.get-alumni.fr
Contact GET Alumni :	Sandra Rohmer

DURÉE DE RECHERCHE DU 1^{ER} EMPLOI



FONCTIONS OCCUPÉES PAR LES DIPLÔMÉS



INTERNATIONAL

- **Accords internationaux :**

127 universités partenaires à travers le monde.

- **Séjours académiques :**

Tous les étudiants passent entre 6 et 36 mois à l'étranger, en stage en entreprise ou en université, chez l'un de nos partenaires. S'ajoute à cela, la possibilité de préparer des doubles diplômes internationaux avec nos universités partenaires en Lettonie, Indonésie, Espagne, Maroc, Russie et Allemagne.

- **Stages à l'étranger :**

Possibles dans le cadre des stages de première année (4 mois), de deuxième année (3 mois), de l'année de capitalisation personnelle (12 mois) et de la troisième année (6 mois minimum).

- **Environnement international :**

Avec jusqu'à 100 % des cours en anglais et près de 350 étudiants étrangers issus de plus de 40 pays qui étudient chaque année sur notre campus, l'international devient votre terrain de jeu.

APPRENTISSAGE

En troisième année, tous les étudiants peuvent opter pour l'apprentissage en entreprise.

Le rythme est de 3 jours par semaine en entreprise et 2 jours en cours au premier semestre, puis 4 jours en entreprise et 1 journée en cours au deuxième semestre.

Une formule équilibrée qui concourt à aider à financer sa troisième année tout en musclant son CV, développant son expérience professionnelle sur des missions de longue durée pour booster son employabilité.

SPÉCIFICITÉS

Grâce à une démarche d'accompagnement personnalisé, 100 % des étudiants sont suivis par un tuteur et des ateliers et conférences, articulés autour de 4 grands modules (connaissance de soi, outils et techniques de recrutement, méthodologie de recherche de stage et/ou d'emploi, découverte métiers) complètent ce dispositif afin d'accompagner chacun d'entre eux dans toutes les étapes de la construction de leur projet personnel et professionnel.

Les étudiants construisent leurs parcours à la carte : international, choix des options, spécialisations... Toutes les initiatives sont encouragées.

En 3^e année, de nombreuses majeures sont ouvertes :

- Majeures en anglais :
 - Innovation & Project Management (new business models, reprise d'entreprises, pratique de l'innovation...);
 - Marketing & Sales Management (négociation, administration export, distribution, marketing sectoriel...);
 - Social Media & Interactive Marketing Management (marketing digital, brand & community management, communication média et hors média...)
- Majeures en français :
 - Audit et Finance d'entreprise (marchés financiers, audit, finance internationale...);
 - Management des Ressources humaines (coaching, communication interne, gestion des carrières...);
 - Création et reprise d'entreprise.
 - Double diplôme Master Sport, Management et Ingénierie - Logistique Événementielle et Sécurité (en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes)

- Doubles diplômes internationaux possibles en Allemagne, Espagne, Indonésie, Lettonie, Maroc et Russie.

- Apprentissage en entreprise.

Des cours optionnels de troisième langue sont dispensés à tous les étudiants qui le souhaitent : allemand, espagnol, italien, arabe, chinois, russe, ...

De 9 à 36 mois de stages en 1^{er} (dont un stage d'un mois en secteur non-lucratif) 2^e, 3^e années ou en année de capitalisation personnelle, en France ou à l'étranger.

Salaire moyen d'embauche : 31,5 K€.

Avec plus de 1700 étudiants français et internationaux répartis dans 5 programmes de formation initiale, management, management international, tourisme, design, paramédical et social, le Groupe ESC Troyes, lié à la Technopole de l'Aube en Champagne par la Chaire Innovation & Entrepreneuriat, joue la carte de l'innovation, de la transversalité et de l'ouverture sur le monde. Une pédagogie adaptée associée à un environnement multiculturel et pluridisciplinaire permet aux étudiants d'acquérir les compétences techniques et l'expérience professionnelle qui leur permettra de s'intégrer avec succès sur le marché du travail.

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- Master Sport, Management et Ingénierie - Logistique Événementielle et Sécurité (en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes).

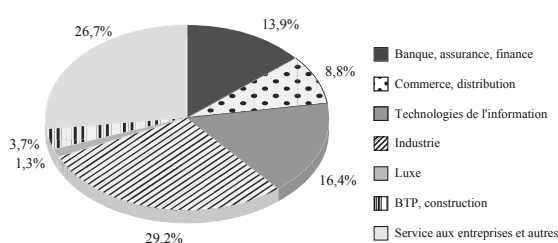
L'ÉCOLE

Date de création :	1863 (origine) - 2011 (fusion d'Advancia et Négocia)
Statut :	Ecole de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.
Visa et labels :	Diplôme visé Bac + 5 conférant le Grade de Master. Membre de la Conférence des Grandes Ecoles, de l'AACSB International, de l'EFMD.
Directeur :	Anne Stéfanini
Directeur des programmes et de la scolarité :	Christian Chenel
Directeur international :	Renaud Redien-Collot
Responsable Master :	Catherine Laizé
Responsable Admissions/Concours :	Valérie Bajda

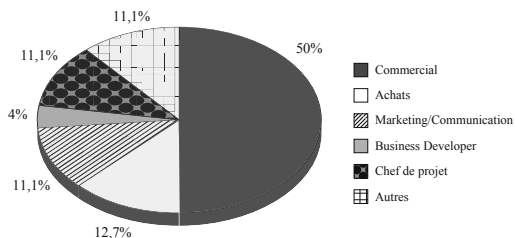
EN PRATIQUE

Scolarité :	7 600 €/an
Financement :	Master 1 ^{re} ou 2 ^e année en temps plein : bourses d'État, dégrèvement des frais de scolarité, prêts étudiant sans caution Master 1 ^{re} ou 2 ^e année en apprentissage : pas de frais de scolarité
Logement :	www.adele.org, www.crous-paris.fr, www.leclubetudiant.com, www.fac-habitat.com, www.unme-asso.com, www.aljt.asso.fr, www.studelites.com, www.estudines.fr, www.chambre allouer.com
Assoc. des anciens :	Nouvelle association en cours de création Pour tout renseignement : edwige.zbinden@advancia-alumni.org

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTION



INTERNATIONAL

- **L'ouverture internationale pour tous :**
- dimension internationale forte des enseignements, accessibles en français ou en anglais selon les niveaux de langue,
- Près de 80 accords de partenariats avec des universités en Europe, Amérique de Nord et du Sud, Asie, Afrique et Océanie,
- expérience de l'expatriation : semestres d'études, doubles diplômes (Allemagne, Suède, et Russie) ou stages à l'étranger,
- des enseignements partagés avec des étudiants internationaux,
- une des quatre majeures 100 % en langue anglaise : International Business Development,
- 2 langues étrangères obligatoires et une troisième optionnelle,
- 8 langues étrangères enseignées : anglais, allemand, espagnol, italien, russe, chinois, japonais et portugais,
- jusqu'à 100 % des enseignements en langue anglaise.)

APPRENTISSAGE

Les deux années du Master peuvent être effectuées en contrat d'apprentissage ou uniquement en Master 2.

En M1, le cursus comprend 15 semaines à l'école, 23 semaines en entreprise assorties d'une période de 4 à 6 mois dans le cadre d'un stage ou d'une mission professionnelle à l'international.

En M2, le cursus comprend 4 mois et 3 semaines à l'école et 7,5 mois en entreprise.

Le Master de Novancia

SPÉCIFICITÉS

Le Master de Novancia forme en deux ans en temps plein ou en apprentissage une nouvelle génération de managers à double compétence commerciale et entrepreneuriale, experts en **"business development"**, capables de créer ou de contribuer au développement des entreprises, dans un contexte régional, national et international.

Un cursus académique dans un environnement de qualité

Novancia bénéficie d'infrastructures modernes au cœur de Paris et d'un corps professoral de haut niveau constitué de 92 professeurs et de 400 intervenants, consultants extérieurs ou coachs professionnels dédiés à la gestion de projets, permettant de :

- former des experts en développement d'affaires, acteurs de l'économie, du développement et de la croissance, des managers de projets innovants et de futurs chefs d'entreprise, créateurs ou repreneurs,
- conjuguer enseignement de qualité, accompagnement personnalisé et individualisation des parcours.

Une pédagogie centrée sur le management de projets permettant de stimuler le sens des responsabilités, la créativité et le travail d'équipe, et de rendre l'étudiant acteur de sa formation au travers de la confrontation à l'action.

Quatre majeures de spécialisation

- Entrepreneuriat et développement d'activités innovantes
- International Business Development (100 % anglais),
- Marketing-communication et medias numériques
- Développement commercial & achats.

L'expérience terrain, clé d'une insertion professionnelle réussie :

- stages (9 mois minimum sur les 2 ans) ou contrat d'apprentissage sur les deux années du cursus ou uniquement en Master 2,
- évolution rapide vers des postes stratégiques, des responsabilités managériales et/ou à l'international.

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- MSc in International Business Development & Consulting
- Mastères Spécialisés :
 - MS Finance entrepreneuriale
 - MS Stratégie et achats responsables
 - MS Direction Commerciale



TELECOM ÉCOLE DE MANAGEMENT

MANAGING THROUGH TECHNOLOGY

Campus d'Evry
9 rue Charles Fourier - 91011 Evry Cedex

Campus de Paris
46 rue Barrault - 75634 Paris Cedex 13

Tél : +33(0)1 60 76 40 40

Fax : +33(0)1 60 76 43 35

Email : infos@telecom-em.eu

Internet : www.telecom-em.eu

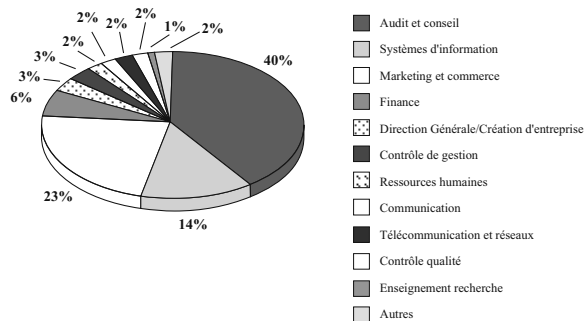
L'ÉCOLE

Date de création :	1979
Statut :	Ecole publique, dépendante du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Visas et labels :	Diplôme conférant Grade de Master Membre de la Conférence des Grandes Ecoles Accréditation AACSB - Accréditation AMBA Membres de l'AACSB et de la FNEGE
Directeur Groupe :	Denis Lapert
Directeur du programme ESC Grande Ecole :	Aline Salierno
Directeur académique :	Michel Berne
Responsable concours :	Valérie Doucet

EN PRATIQUE

Scolarité :	5 080 €/an
Financement :	Bourses Crous et de l'école, exonération des frais de scolarité pour les boursiers, jobs étudiants, possibilités de stage rémunérés, apprentissage, prêt d'ordinateurs.
Logement :	700 logements sur le campus avec cuisine équipée et Wifi. Un foyer étudiant sur place pour la vie associative.
Assoc. des anciens :	T&M Alumni www.tm-alumni.eu
Contact :	Simone Ronjeon : simone.ronjeon@tm-alumni.eu

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



SALAIRE MOYEN D'EMBAUCHE DE LA PROMOTION 2011

- 92% des diplômés embauchés dans les 6 mois
- France 38 748 €
- Etranger 41 125 €

(enquête T&M Alumni)

INTERNATIONAL

Plus de 100 universités partenaires dans le monde.

Séjours académiques :

Semestre obligatoire à l'étranger, sous la forme d'un séjour académique ou d'un stage en entreprise.

Possibilité d'année de césure.

Possibilité de suivre l'ensemble du cycle Master en anglais (English track).

10 doubles diplômes internationaux en Asie, USA, Europe.

Une centaine d'étudiants étrangers sur le campus représentant 23 nationalités différentes.

Relations privilégiées entre l'incubateur du campus et l'incubateur de Virginia Tech aux USA.

APPRENTISSAGE

En cycle Master (M1 et M2), les étudiants peuvent opter pour le parcours en apprentissage.

L'apprentissage dure de 12 à 36 mois selon les cas et le rythme de l'alternance est variable.

Outre l'expérience professionnelle apportée par les missions de longue durée, l'apprentissage entreprise prend en charge les frais de scolarité de l'apprenti et lui verse un salaire (de 59 % à 72 % du SMIC en Master 1 et 93 % du SMIC en Master 2).

3^{ES} CYCLES

5 Mastères Spécialisés accrédités CGE : Ingénierie des Affaires Internationales, Systèmes d'Information pour l'Entreprise, Marketing Digital, Manager Télécom, Management de l'innovation et entrepreneuriat.

2 Masters of Science : International Management, Information Technology Communication Management.

Doctorat en sciences de gestion

PhD in ICT Management (pour les chercheurs internationaux)

Executive MBA « Leading innovation in a digital world » dispensé à Paris, USA, Inde et Finlande (pour les professionnels de haut niveau).

SPÉCIFICITÉS

Grande école de commerce publique, Télécom Ecole de Management est doublement accréditée AACSB et AMBA. Elle est aussi la business school de l'Institut Mines-Télécom, premier groupe d'écoles d'ingénieurs de France.

L'école accueille 1 200 étudiants sur son campus qu'elle partage avec sa jumelle ingénieure Télécom SudParis. Sa double expertise en management et technologies, signifiée par la signature « **Managing Through Technology** », est particulièrement appréciée des entreprises.

Avec 76 enseignants-chercheurs permanents, l'encadrement des cours est serré (1 professeur pour 16 étudiants). Les étudiants construisent leur cursus sur mesure avec les stages, l'apprentissage l'international et les nombreux électifs et majeures mis à leur disposition en 2^e et 3^e années.

Le campus vit toute l'année et à toute heure : restaurant, cafétéria, logements, équipements sportifs, espaces verts, studio radio, salle de spectacles, médiathèque.

Les frais de scolarité sont les plus bas du marché : 5 080 euros. Un excellent rapport qualité-prix au regard du niveau élevé des salaires à la sortie.

Télécom Ecole de Management encourage fortement la création d'entreprise et l'esprit d'innovation grâce au Challenge Projets d'Entreprendre et au Trophée Startup Numérique.

Quelques spécificités :

Le Challenge Projets d'Entreprendre, concours d'innovation obligatoire pour tous les étudiants.

Une chaire de recherche sur les réseaux sociaux avec Danone, La Poste et PagesJaunes.

6 doubles diplômes « ingénieur manager » avec 6 écoles d'ingénieurs différentes : Télécom SudParis, Mines d'Alès, Mines de Douai, Mines d'Albi, Télécom Lille1 et l'ENSIIE.

Partenariat avec l'ESAD (Ecole Supérieure d'Arts et de Design) de Reims.

Incubateur de startups sur le campus.

Classements

- 1^{er} école de commerce française pour la pédagogie (*Le Point*, 2011).
- 2^e école pour l'ouverture (*Challenges*, 2011)
- 4^e école de commerce pour le salaire d'embauche : 37 000 euros brut annuel (*Challenges*, 2011)
- 5^e école de commerce pour le salaire après 3 ans d'expérience : 50 000 euros brut annuel (*L'Expansion*, 2010)
- 5^e école de commerce pour la satisfaction de ses diplômés (*Le Point*, 2011)
- 41^e au classement mondial du Financial Times des meilleurs masters en management (septembre 2012)

Quelques diplômés emblématiques

- Christian BOMBRUN, Directeur Général Adjoint, M6
- Jérôme BIRBA, Chief Executive Officer, NRJ
- Marion DUPAS : Responsable de la home page TF1.fr
- Nathalie ERRARD, Directrice des Affaires Européennes et OTAN pour EADS
- Thomas JESTIN, Co-fondateur de KRDS, leader français du marketing sur Facebook
- Franck NAZIKIAN, Fondateur de CHINICT, la conférence internationale de référence sur les high-tech en Chine
- Alexandre ZAPOLSKY, PDG et fondateur de LINAGORA

© **GROUPE STUDYRAMA-VOCATIS**

34/38, rue Camille-Pelletan - 92309 Levallois-Perret cedex
Imprimerie Darantière - 21801 Quetigny
Imprimé en France - 4^e trimestre 2012

Service éditorial : Fanny Bouteiller, Marjorie Champetier,
Elsa Goisnard, Charles Prunier,
Deborah Lopez

Conception graphique : e-look

Dépôt légal à parution
ISBN 978-2-7590-1817-8



EDC PARIS
Tél. 01 46 93 02 70
informations@edcparis.edu
www.edcparis.edu



EM NORMANDIE
Campus de Caen : Tél. 02 31 46 78 78
Campus du Havre : Tél. 02 32 92 59 99
Campus de Deauville : Tél. 02 50 31 11 00
info@em-normandie.fr
www.em-normandie.fr



EM STRASBOURG
Tél. 03 68 85 80 00
passerelle@em-strasbourg.eu
www.em-strasbourg.eu



ESC DIJON
Tél. 03 80 72 59 00
escdijon@escdijon.eu
www.escdijon.eu



ESC GRENOBLE
Tél. 04 76 70 60 13
info@esc-grenoble.com
www.esc-grenoble.com



ESC LA ROCHELLE
Tél. 05 46 51 77 70
com@esc-larochelle.fr
www.esc-larochelle.fr



ESC MONTPELLIER
Tél. 04 67 10 26 47
concours@supco-montpellier.fr
www.esc-montpellier.com



ESC PAU
Tél. 05 59 92 64 64
info@esc-pau.fr
www.esc-pau.fr



ESC RENNES SCHOOL OF BUSINESS
Tél. 02 99 54 63 63
admissions-france@esc-rennes.fr
www.esc-rennes.fr



ESC SAINT-ÉTIENNE
Tél. 04 77 49 24 50
info@esc-saint-etienne.fr
www.esc-saint-etienne.fr



ESC TROYES
Tél. 03 25 71 22 22
esc@get-mail.fr
www.get-formation.fr



NOVANCIA BUSINESS SCHOOL PARIS
Tél. 01 55 65 44 88
information@novancia.fr
www.novancia.fr



TELECOM ECOLE DE MANAGEMENT
Tél. 01 60 76 45 14
admissions@telecom-em.eu
www.telecom-em.eu

S'inscrire
www.passerelle.com

Se préparer
Calendrier des Journées de
Présentation et d'Entraînement
www.passerelle-esc.com

S'informer
Concours Passerelle
BP 70654
75367 Paris Cedex 08

N° Indigo 0 820 22 36 15

0,09 € TTC / MN

Distribution DILISCO
ISBN 978-2-7590-1817-8



11,90 €