

Série **A** Annales

2008 > 2009

# **P**asserelle

BAC +2 → admission en 1<sup>re</sup> année d'ESC

BAC +3/4 → admission en 2<sup>e</sup> année d'ESC

*Annales officielles*  
**SUJETS • CORRIGÉS**

Le concours  
**P**asserelle  
à 20 ans !



Le concours  
qui vous ouvre  
le monde des  
Grandes Écoles

**hobsons** 

Advancia  
Paris

CERAM  
Ecole de Management  
Paris



Ecole de  
Management  
Strasbourg

aesc  
Association des  
Ecoles de  
Management de  
Picardie

ESC  
Bretagne Brest



Groupe ESC  
Clermont  
Clermont-Ferrand

GROUPE  
ESC DU QUINZOUAIGNE  
Le Mans

GROUPE ESC  
Grenoble  
Grenoble



ESC Lille  
Lille

ESC  
Montpellier



ESC  
Rennes

ESC Saint-Étienne  
Saint-Étienne

GROUPE  
ESC Troyes  
Troyes

Negocia  
Paris

ADVANCIA PARIS  
Tél. 01 49 70 61 00  
advancia@ccip.fr  
www.advancia.fr

CERAM BUSINESS SCHOOL  
Campus de Sophia Antipolis : Tél. 08 20 42 44 44  
Campus de Paris : Tél. 01 41 16 74 61  
info-esc@ceram.fr  
www.ceram.fr - www.ceram.edu

EM NORMANDIE  
Campus de Caen : Tél. 02 31 46 78 78  
Campus du Havre : Tél. 02 32 92 59 99  
info@em-normandie.fr  
www.em-normandie.fr

EM STRASBOURG  
Tél. 03 90 41 42 00  
passerelle@em-strasbourg.eu  
www.em-strasbourg.eu

ESC AMIENS PICARDIE  
Tél. 03 22 82 23 00  
info@supco-amiens.fr  
www.supco-amiens.fr

ESC BRETAGNE BREST  
Tél. 02 98 34 44 44  
contact@esc-bretagne-brest.com  
www.esc-bretagne-brest.com

ESC CHAMBERY SAVOIE  
Tél. 04 79 25 32 54  
infoesc@esc-chambery.fr  
www.esc-chambery.fr

ESC CLERMONT  
Tél. 04 73 98 24 24  
info@esc-clermont.fr  
www.esc-clermont.fr

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 00  
com@esc-larochelle.fr  
www.esc-larochelle.fr

ESC LILLE  
Campus de Lille : Tél. 03 20 21 59 62  
Campus de Paris : Tél. 01 53 56 36 60  
infos@esc-lille.fr  
www.esc-lille.fr

ESC MONTPELLIER  
Tél. 04 67 10 26 70  
concours@supco-montpellier.com  
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  
info@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  
infos@groupe-esc-troyes.com  
www.groupe-esc-troyes.com

NEGOCIA PARIS  
Tél. 01 55 65 44 88  
infoweb@negocia.fr  
www.negocia.fr

Q

CONCOURS  
PASSERELLE  
ESC

S'inscrire

[www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com)

Se préparer

Calendrier des Journées de  
Présentation et d'Entraînement  
[www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com)

S'informer

Concours Passerelle ESC  
BP 10404 - 63011 Clermont-Fd cedex  
Fax : 04 73 98 24 33

N° Indigo 0 820 22 36 15

Concours organisé  
avec la collaboration de :

IBM



9€

Série « Annales »

Annales  
**PASSERELLE ESC**  
Concours 2008

*Sujets et corrigés*



# SOMMAIRE

## **Présentation des concours Passerelle 1 et Passerelle 2 ..... 3**

### *PASSERELLE 1*

#### **Épreuves communes**

- Synthèse de dossier ..... 13
- Test Arpège ..... 34
- Test d'anglais ..... 41

#### **Épreuves au choix**

- Allemand ..... 55
- Biologie ..... 62
- Droit ..... 68
- Économie ..... 77
- Espagnol ..... 94
- Gestion ..... 102
- Informatique ..... 114
- Marketing ..... 121
- Mathématiques ..... 138
- Philosophie, Lettres et Sciences humaines ..... 143
- Technologie ..... 158

### *PASSERELLE 2*

#### **Épreuves communes**

- Synthèse de dossier ..... 167
- TAGE-MAGE ..... 188
- Test d'anglais ..... 193

#### **Épreuves au choix**

- Allemand ..... 207
- Biologie ..... 214
- Droit ..... 222
- Économie ..... 227
- Espagnol ..... 239
- Gestion ..... 247
- Informatique ..... 261
- Marketing ..... 270
- Mathématiques ..... 286
- Philosophie, Lettres et Sciences humaines ..... 291
- Technologie ..... 306

## **À chaque école, son entretien ..... 315**

### **Les écoles Passerelle ESC se présentent**

- Advancia ..... 324
- CERAM Business School ..... 326
- EM de Normandie ..... 328
- École de Management de Strasbourg ..... 330
- ESC Amiens-Picardie ..... 332
- ESC Bretagne Brest ..... 334
- ESC Chambéry Savoie ..... 336
- ESC Clermont ..... 338
- ESC Dijon ..... 340
- ESC Grenoble ..... 342
- ESC La Rochelle ..... 344
- ESC Lille ..... 346
- ESC Montpellier ..... 348
- ESC Pau ..... 350
- ESC Rennes School of Business ..... 352
- ESC Saint-Étienne ..... 354
- ESC Troyes ..... 356
- Negocia ..... 358

# PRÉSENTATION DES CONCOURS

## ADMISSION EN 1<sup>RE</sup> ET 2<sup>E</sup> ANNÉE

### RÈGLEMENT GÉNÉRAL DES CONCOURS

#### Admission aux épreuves

- La banque PASSERELLE ESC 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 18 écoles supérieures de commerce utilisatrices de la banque PASSERELLE ESC.
- 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 1<sup>er</sup> novembre 2009.

## 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](http://www.passerelle-esc.com)) du 1<sup>er</sup> décembre 2008 jusqu'au 31 mars 2009 (minuit). Paiement des frais d'inscription uniquement par carte bancaire, d'un montant de 300€ pour les écrits et 50€ pour les oraux (demi-tarif pour les boursiers).
- Les pièces obligatoires d'inscription doivent être retournées dans les plus brefs délais suivant l'inscription sur Internet (cf. règlement général du concours Passerelle ESC sur [www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com)), à l'adresse suivante :

**Concours Passerelle ESC**  
**BP 10404 – 63011 Clermont Ferrand Cedex 1**  
**N° indigo : 0820 22 36 15 (0,09 € TTC/Minute)**  
**Fax : 04 73 98 24 33**

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 ;
  - handicapé : 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 2009, l'inscription aux épreuves écrites d'admissibilité est un droit unique de 300 € (demi-tarif pour les boursiers) pour les 18 écoles de la banque *Passerelle*. Pour *Passerelle 2*, les candidats ayant déjà passé et validé le TAGE-MAGE ne paieront que 245 €.

- Les épreuves écrites se déroulent le mercredi 15 avril 2009 dans 36 centres :
  - Centres d'examens en France : Amiens, Besançon, Bordeaux, Brest, Caen, Chambéry, Clermont, Dijon, Grenoble, Guadeloupe, La Rochelle, Le Havre, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Metz, Montpellier, Nantes, Nouvelle-Calédonie, Paris, Pau, Poitiers, Rennes, Reims, La Réunion, Saint-Étienne, Sophia Antipolis, Strasbourg, Toulouse, Tours, Troyes, Vannes.
  - Centres d'examens à l'étranger : Casablanca, Dakar, Londres.

Liste non exhaustive. D'autres centres d'examens sont susceptibles d'ouvrir, retrouvez la liste définitive sur [www.passerelle-esc.com](http://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 *passerelle-esc.com* : vendredi 15 mai 2009 à 11 heures.

*Les candidats éligibles peuvent, dans un délai de 9 jours (du 15 mai, à 16 heures, au 24 mai, à minuit) s'inscrire et prendre leurs rendez-vous pour les oraux sur le site Internet [www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com).*

*Ils ont, au terme de cette période, la possibilité de vérifier et modifier leur inscription jusqu'au 26 mai à 12 heures.*

## 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 Internet ([www.passerelle-esc.com](http://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 Amiens, Brest, Chambéry, Clermont, Dijon, Grenoble, La Rochelle, Le Havre, Lille, Montpellier, Paris (pour Passerelle 2), Pau, Rennes, Saint-Étienne, Sophia Antipolis, Strasbourg et Troyes. Les oraux d'arabe se passent à Saint-Étienne et Troyes, de chinois au Havre ou à Lille, ceux d'italien à Chambéry, au CERAM Sophia Antipolis ou à Troyes, et ceux de russe uniquement à Clermont.
- Les épreuves d'entretien sont spécifiques à chaque école (se reporter au site [www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com) et/ou au magazine 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 vendredi 19 juin 2009 à partir de 11 heures.

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

### Affectation dans les écoles

- Les écoles membres de Passerelle ESC 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 dès le **3 juillet 2009**, à une école à partir d'une corrélation entre leurs souhaits d'intégration et leurs rangs définitifs d'admission. Les candidats recevront courant mai 2009, un guide sur les étapes clés de ce processus d'affectation.

*Pour les coefficients et le nombre de places offertes, se reporter aux magazines **Passerelle 1 et 2** ainsi qu'au site **passerelle-esc.com**.*

**INSCRIPTION UNIQUE À TOUTES LES ESC**  
(du 1<sup>er</sup> décembre 2008 au 31 mars 2009, minuit)



**ÉPREUVES ÉCRITES D'ÉLIGIBILITÉ** (mercredi 15 avril 2009)



**RÉSULTATS D'ÉLIGIBILITÉ** (vendredi 15 mai 2009)



**INSCRIPTION AUX ORAUX DES DIFFÉRENTES ÉCOLES**  
(entre le 15 mai 2009, 16 h, et le 24 mai 2009, minuit)  
Vérification et modification d'inscription possibles jusqu'au 26 mai 2009 à 12 h



**ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION**  
(du lundi 1<sup>er</sup> juin au samedi 13 juin 2009)

	<p><b>ÉPREUVES ENTRETIEN</b> communes aux ESC propre à chaque ESC</p> <p>Anglais obligatoire se reporter</p>
--	--



**ADMISSION À UNE OU PLUSIEURS ESC** (le vendredi 19 juin 2009 à 11 h)



**AFFECTATION DANS LES ÉCOLES DE PASSERELLE ESC** (le vendredi 3 juillet 2009 à 11 h)

\* Se reporter aux magazines Passerelle 1 et 2, et au site [www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com).



**RÈGLEMENT DU CONCOURS**

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

- Les candidats français ou étrangers ayant réussi les épreuves organisées à la fin du premier cycle des universités françaises ou à la fin de la deuxième année des Instituts d'études politiques.
- Les candidats titulaires d'un diplôme universitaire de technologie ou d'un brevet de technicien supérieur.
- Les candidats issus de classes préparatoires de mathématiques spéciales et lettres supérieures.
- Les candidats titulaires d'un diplôme français sanctionnant un cycle d'études supérieures d'au moins deux ans post-baccalauréat, d'un titre homologué niveau III ou d'un titre étranger reconnu comme équivalent.
- Tous les candidats admis à se présenter en 2<sup>e</sup> année.

**LES ÉPREUVES ÉCRITES**

Se reporter au magazine *Passerelle 1*.

<b>PASSERELLE 1</b>	<b>Test Arpège</b>	<b>Test d'anglais</b>	<b>Synthèse de dossier</b>	<p><b>15 épreuves au choix</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allemand</li> <li>• Biologie</li> <li>• Créativité et gestion de projet</li> <li>• Droit</li> <li>• Économie</li> <li>• Éducation artistique</li> <li>• Espagnol</li> <li>• Gestion</li> <li>• Informatique</li> <li>• Management d'une entreprise d'hôtellerie restauration</li> <li>• Marketing</li> <li>• Mathématiques</li> <li>• Philosophie, lettres, sciences humaines</li> <li>• STAPS</li> <li>• Technologie</li> </ul>
---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------	--

**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<sup>e</sup> 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 qui enverra une documentation aux candidats à partir du 20 avril 2009 (se reporter au site *passerelle-esc.com*).

\* Se reporter au magazine Passerelle 1 et au site [www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com).

**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 :**

- Titre ou diplôme français sanctionnant un cycle d'études supérieures d'au moins trois ans post-baccalauréat, ou d'un titre homologué au niveau II.
- Titre ou diplôme français, visé par le ministère de l'Éducation nationale, ou étranger reconnu comme équivalent.

**LES ÉPREUVES ÉCRITES**

Se reporter au magazine *Passerelle 2*.

<b>PASSERELLE 2</b>	<b>TAGE-MAGE</b>	<b>Test d'anglais</b>	<b>Synthèse de dossier</b>	<p><b>15 épreuves au choix</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allemand</li> <li>• Biologie</li> <li>• Créativité et gestion de projet</li> <li>• Droit</li> <li>• Économie</li> <li>• Éducation artistique</li> <li>• Espagnol</li> <li>• Gestion</li> <li>• Informatique</li> <li>• Management d'une entreprise d'hôtellerie restauration</li> <li>• Marketing</li> <li>• Mathématiques</li> <li>• Philosophie, lettres, sciences humaines</li> <li>• STAPS</li> <li>• Technologie</li> </ul>
---------------------	------------------	-----------------------	----------------------------	--

**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<sup>e</sup> langue pour certaines ESC\* : allemand, arabe, chinois, espagnol, italien ou russe.

\* Se reporter au magazine *Passerelle 1* et au site [www.passerelle-esc.com](http://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 qui enverra une documentation aux candidats à partir du 20 avril 2009 (se reporter au site *passerelle-esc.com*).

# CONCOURS

# PASSERELLE 1



# ÉPREUVES COMMUNES

## PASSERELLE 1

Synthèse de dossier p. 13

Test Arpège p. 34

Test d'anglais p. 41

### Épreuves au choix

- Allemand ..... p. 55
- Biologie ..... p. 62
- Droit ..... p. 68
- Économie ..... p. 77
- Espagnol ..... p. 94
- Gestion ..... p. 102
- Informatique ..... p. 114
- Marketing ..... p. 121
- Mathématiques ..... p. 138
- Philosophie, Lettres et Sciences humaines ..... p. 143
- Technologie ..... p. 158



# 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'oppositon, 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

Ce cas a été rédigé par le CERAM Business School.

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

À 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 (1<sup>re</sup> Partie, A, B, 2<sup>e</sup> 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

### LE COACHING

- Doc. 1 :** Le « coach », l'ami qui veut du bien à votre corps (*Le Monde*, 2 mars 2001)
- Doc. 2 :** Champions sous influence (*Le Monde*, 8 décembre 2004)
- Doc. 3 :** La deferlante « coach » (*Le Monde*, 24 octobre 2006)
- Doc. 4 :** Le coaching des professionnels (*Le Monde*, 24 octobre 2006)
- Doc. 5 :** Le « life coaching » : apprendre à organiser sa vie (*Le Monde*, 24 octobre 2006)
- Doc. 6 :** À l'école du coaching (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 7 :** Marie-laure Voisard, coach : « notre objectif, c'est de lâcher la personne » (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 8 :** Une profession qui cherche à se structurer (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 9 :** « Créer un espace de réflexion par rapport à l'action » (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 10 :** Quand le sport sert de laboratoire à l'entreprise (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 11 :** Le discret coaching des politiques (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 12 :** Perspective : la fin d'une mode (*Le Monde*, 24 octobre 2006)

## Le « coach », l'ami qui veut du bien a votre corps

« Allez, encore. Et un et deux. Et un et deux ». Il encourage, pousse toujours un peu plus loin l'effort, tourne autour de la jeune femme, dans un mouvement panoramique, lui pose parfois la paume de la main sur le ventre – histoire de lui rappeler qu'elle doit tenir ses abdos – ou sur le bas du dos ; elle doit aussi penser à ses lombaires. « Allez encore une petite série : et un et deux... ». Elle souffle bruyamment. On souffre pour elle. À la fin de chaque séquence, pourtant, elle saisit sa bouteille d'eau minérale, et sourit. Prête à continuer.

Cet étrange échange – choisi et consenti – a lieu dans le complexe de gym Training système, la salle du très médiatique Hervé Lewis, l'entraîneur des stars qui a fait transpirer Johnny Hallyday, Emmanuelle Béart, Jean Reno, Mylène Farmer... Ici, plusieurs « coaches » officient dans plusieurs salles réparties sur deux étages. De l'une à l'autre, seul change le matériel (punching ball, mur d'escalade, table de ping-pong, appareils de musculations divers).

Les scènes, elles, sont identiques, unissant deux personnages : un entraîneur personnel (appelé coach ou encore *personal trainer*) et un client. Le premier dirige, corrige, surveille, soutient, dans un mélange équilibré de douceur et de fermeté. L'autre suit les consignes à la lettre, n'émettant que très rarement et sans trop y croire, quelque vague supplique. Chacun sait pourquoi il est là.

C'est la règle du jeu et ça marche. Ils sont de plus en plus nombreux à faire appel à un coach. La plupart de ces nouveaux adeptes du service personnalisé ont commencé par fréquenter un club de sport et suivre des cours collectifs. Ils s'en sont lassés. Au mieux, les résultats obtenus ne les satisfaisaient pas. Au pire, ils en sont sortis avec des problèmes de dos ou d'articulations. Du coup, ils ont choisi une formule plus chère mais plus sûre. « Avant, on aimait aller en salle et suer. Mais personne ne vous mettait en garde contre certains mouvements. Aujourd'hui, on ne veut plus ça. On veut être bien, sans souffrir et sans courir de risque. Ce que les gens apprécient avec un coach, c'est qu'ils bénéficient d'un service sur-mesure », souligne Thierry Bredel, *personal trainer* depuis environ un an.

Avant de s'installer à son compte, il a été professeur de gym dans une grande salle parisienne. Aujourd'hui, il ne regrette pas son choix. Les affaires marchent bien. Ses clients, des femmes et des hommes (à parité), de trente à soixante ans prennent, avec lui, une moyenne de trois heures de cours par semaine. Son site Internet est très fréquenté et Thierry Bredel pense déjà à l'avenir : « La vague est en train de monter. Je pense qu'elle sera, d'ici quatre ans, au plus haut. Je compte bien développer ma société, en regroupant une douzaine de coaches qui appliqueront ma méthode et seront en contrat de sous-traitance puis sous franchise. Ils seront répartis dans les grandes villes de France. Car le phénomène existe ailleurs qu'à Paris. »

### **Contrat mutuel et consenti**

L'engouement touche encore principalement une clientèle aisée : animateurs de télévision, producteurs, stewards, médecins, PDG..., une population qui, souvent, manque de temps. Un coach, en venant au domicile de son client, lui épargne les



avait pourtant imposé la présence à ses côtés sur les stades à une fédération et à un entraîneur réticents. Depuis plusieurs mois, Christine Arron ne jurait que par Fanny Didiot-Abadi, elle lui attribuait même un rôle essentiel dans ses bons résultats.

Tromperie, manipulation, abus de confiance... Dans la presse, la sprinteuse s'est soudain montrée bien sévère envers celle dont elle célébrait auparavant le discours sur « les énergies » ou « l'amour comme force de guérison ». Des termes, on s'en doute, étrangers au monde de l'athlétisme, et faciles à tourner en dérision à l'heure de l'échec.

« *L'athlète avait d'abord entrepris une démarche individuelle*, explique Fanny Didiot-Abadi, qui refuse d'endosser la responsabilité de la déroute d'Arron. *Lorsqu'elle m'a expliqué qu'elle se sentait plutôt objet de la Fédération que sujet, qu'on ne tenait pas compte de la femme et de la mère qu'elle est, j'ai rencontré le directeur technique national [DTN] Robert Poirier, puisqu'on touchait au collectif. Il a accepté mon travail.* » Du coup, on a vu la jeune femme partout, sur les stades et dans les médias.

« *J'ai pour principe de ne pas me prononcer sur les choix de préparation des athlètes*, rétorque Robert Poirier, *or il semblait que cela* [la présence de Mme Didiot-Abadi] *contribuait à l'équilibre de Christine, et ce n'était pas le moment de provoquer une rupture* ». Christine Arron avait-elle vraiment besoin d'un travail psychologique ? A-t-elle choisi la bonne personne ? La FFA et l'entraîneur Guy Otonon ont-ils simplement cédé au caprice d'une athlète dont le succès aurait rejailli sur eux ?

En partie pour n'avoir jamais « coaché » préalablement une athlète de ce calibre, Guy Otonon avoue avoir marché sur des œufs. « *Christine m'a toujours parlé de ce travail psychologique dans le cadre d'un bien-être personnel*, explique-t-il. *Puis elle a fait des démarches auprès du DTN pour avoir Fanny aux compétitions, alors que c'est la place de l'entraîneur. Je n'ai jamais su ce qui se disait entre elles. J'ai cherché ma place, j'étais mal à l'aise, j'avais besoin d'un échange qui n'a pas eu lieu.* » Sans nouvelles d'Arron depuis les JO, Guy Otonon jure qu'on ne l'y reprendra plus.

Cette affaire illustre le malaise grandissant des coaches et des institutions sportives face au pouvoir, fictif ou réel, des préparateurs mentaux. L'absence de réglementation et la multiplicité des « écoles » ajoutent à la confusion : aux approches « cognitivo-comportementales » allant du conditionnement-déconditionnement (du type « *Il faut y croire, tu es le meilleur!* ») jusqu'à l'imagerie mentale en passant par la sophrologie, ou aux approches cliniques puisant principalement leur inspiration dans la psychanalyse, viennent en effet s'additionner des approches inclassables.

Où situer, par exemple, un Yannick Noah que le Paris-SG n'a pas hésité à appeler à son chevet en 1996 après avoir constaté son effet galvanisateur de capitaine de l'équipe de France de tennis en 1991 ? Interrogé en mars par le mensuel *Psychologies*, Noah a confié qu'à la tête de l'équipe de Coupe Davis, victorieuse en 1991 contre les États-Unis, il se sentait « comme l'entraîneur » qu'il aurait « aimé avoir ». Sa recette mélangeait sophrologie, yoga, visualisation. « *On partait dans la forêt la nuit, racontait-il, on faisait un jogging pendant une heure en regardant le jour se lever, parce que je suis persuadé que les énergies sont meilleures au lever du jour, on y va le ventre vide, on se parle beaucoup [...]. Ça a été des moments uniques.* »

Selon Amélie Mauresmo, numéro deux mondiale de tennis, la méthode Noah n'a rien à voir avec de la préparation mentale, mais peut malgré tout être « complémentaire ». « *Yannick fait plutôt partager un état d'esprit*, assure-t-elle, *il t'aide*

*à réveiller le feu que tu dois avoir dans le ventre pour gagner. » La meilleure joueuse française a elle-même renoncé aux services d'un docteur en psychologie après avoir constaté qu'elle devenait dépendante: « Même si aucune de nous ne le souhaitait, je finissais par me tourner systématiquement vers elle pour demander des explications au lieu de chercher en moi. »*

À l'Institut national du sport et de l'éducation physique (Insep), Gilbert Avanzini, universitaire, travaille au sein de l'unité d'aide à la performance. Son rôle consiste à *« mettre en relation des entraîneurs ou des athlètes demandeurs avec la personne compétente pour répondre à une situation donnée »*. Mais la circonspection ou le mépris rencontrés sur les lieux d'entraînement le forcent à reconnaître la difficulté de livrer « une information claire » sur la préparation mentale: *« Souvent débordés, beaucoup d'entraîneurs laissent leurs athlètes livrés à eux-mêmes dans ce domaine. »*

Pour Jean-Marc Lhabouz, préparateur mental ayant officié dans diverses fédérations (canoë-kayak, tennis, tir à l'arc), *« le statut de l'entraîneur est trop hybride: Il doit maîtriser seul un environnement de plus en plus complexe avec l'intrusion des médias, le dopage, etc., alors qu'il devrait être patron d'un staff construit autour du sportif pour la réalisation de la performance »*

Les enseignants-chercheurs ont aussi leur avis. Pour Denis Hauw, maître de conférences à l'université Montpellier-1 et expert-conseil auprès de l'équipe de France de trampoline jusqu'aux JO d'Athènes, il faut *« aider le sportif à accepter l'idée qu'il est capable de mettre en œuvre différentes façons d'agir, puisque chaque situation de compétition est unique, imprévisible, et sans garantie de victoire »*.

Certains athlètes cherchent pourtant cette garantie. *« On est tous si pointus dans notre préparation physique et sur notre matériel que seule notre préparation mentale va faire la différence »*, affirme Isabelle Blanc, championne olympique de snowboard en 2002. Comme Carole Montillet, médaille d'or en descente la même année, Isabelle Blanc travaillait à l'époque de son sacre avec Marielle Jimenez-Destefanis, titulaire d'un troisième cycle de psychologie clinique et pathologique. Ces victoires ont inspiré à la préparatrice un livre d'exercices (*Un mental en or*) truffé de détails intimes sur les deux championnes. Ces indiscretions ont scellé la fin des deux collaborations. *« Ma thérapie avec Marielle m'a fait énormément de bien, car je doutais de moi et j'étais en détresse »*, reconnaît toutefois Isabelle Blanc. La sortie du livre l'a ensuite déstabilisée. *« J'étais en dépression, se souvient-elle. Mon titre olympique m'avait vidée et je me suis sentie abusée, mais j'avais peur d'appeler Marielle, peur de la décevoir. »*

Carole Montillet, elle, avait contacté Mme Jimenez-Destefanis sur la recommandation de sa marque de skis afin de *« gérer une urgence »* [une détresse liée au décès accidentel de sa coéquipière Régine Cavagnoud, fin 2001]. *« Elle a eu les mots justes pour m'aider à dédramatiser la mort. Du coup, j'ai eu envie d'approfondir... Cette rencontre délivrait mon mari de discussions lors desquelles il n'avait pas forcément le recul ni le discours pour répondre. Sans le bouquin, qui m'a donné le sentiment d'avoir été utilisée, j'aurais sûrement continué. »*

Marielle Jimenez-Destefanis estime avoir rempli son contrat: *« Le but était qu'elles soient championnes olympiques, et que Carole se libère de l'émotion causée par le décès de Régine. Ce livre n'est que l'explication au public d'un travail dont elles avaient beaucoup parlé. »*



Isabelle Blanc continue d'avoir recours à la préparation mentale. Elle s'est attaché les services d'une « ancienne ingénieur » utilisant, selon elle, « la relaxation, la visualisation, et des choses apprises en Chine... ». « Ma préparatrice ne vend rien, précise la championne de snowboard. C'est moi qui ai besoin de son service Elle m'a d'abord donné quelques tuyaux par mail, par sympathie. »

Le conseil spontané et gratuit aux sportifs, c'était aussi l'approche de Patrick Groperrin. La particularité de ce « formateur en ressources humaines » ? Il exerce à distance, souvent sans avoir rencontré son client, mais en étudiant ses interventions dans les médias. À la fin des années 1990, M. Groperrin a ainsi adressé un fax au skieur Jean-Luc Crétier puis à d'autres, régulièrement. Sans rien savoir de lui, le descendeur a appliqué ses recettes, délivrées gracieusement. De quels genres de conseils s'agissait-il ? La question embarrasse un peu Jean-Luc Crétier : « Il me donnait des tuyaux pour être le plus performant possible, et je ne peux pas trop en parler. Mais la confiance est devenue telle que j'aurais sauté dans le premier ruisseau s'il me l'avait demandé. Quand la descente olympique de Nagano a été reportée de trois jours, il m'a dit d'utiliser la presse pour détourner la pression sur mes adversaires en faisant des déclarations sur les chances des uns et des autres sans parler de moi-même. »

M. Groperrin avait tout de même sollicité un « envoi d'ascenseur » en cas de réussite. Sacré champion olympique de descente en 1998, Jean-Luc Crétier a assuré le bouche-à-oreille, et Patrick Groperrin a étoffé sa clientèle. « J'ai arrêté ma carrière peu après, poursuit le skieur, mais l'expérience a été très positive et bien perçue par mes entraîneurs, car Patrick a su rester discret. On a travaillé vingt-quatre mois par téléphone et fax avant de se rencontrer. » M. Groperrin conçoit que « l'efficacité de la préparation mentale puisse choquer ». « Jean-Luc a fait des milliers d'heures avec différents entraîneurs pour peu de résultats, souligne-t-il, et, en six mois, il en a eu beaucoup avec un petit bonhomme comme moi... »

Les services de M. Groperrin sont désormais tarifés en fonction des revenus potentiels de ses clients. Depuis juin, il conseille notamment la joueuse de tennis Virginie Razzano (60<sup>e</sup> mondiale). Si celle-ci parvient, à une date donnée, à la 20<sup>e</sup> place du classement mondial, elle lui devra 15 000 euros. « La rémunération est basée sur les résultats, c'est un principe sain, explique Cédric Nouvel, l'entraîneur de la joueuse, et j'ai moi-même engagé Virginie à faire ce travail. » M. Nouvel s'avoue pourtant encore « dubitatif » sur ce coaching à distance, et, pour avoir accompagné Virginie Razzano depuis ses débuts, il se considère également comme son « préparateur mental ».

Tous les champions ne s'entichent pas de ce type de préparation, mais la plupart y recourent de manière ponctuelle. Pour Jim Courier, vainqueur de Roland-Garros (1991 et 1992) et ex-numéro un mondial retraité, « le mental, c'est un peu comme les dents, elles s'entartrent si on ne les brosse pas régulièrement. Les réponses sont en nous. Il faut parfois quelqu'un pour le rappeler, mais l'entraîneur doit pouvoir le faire la plupart du temps ».

L'ancien champion se souvient avoir « discuté » avec le préparateur mental Jim Loehr, célébré par une grande part du milieu sportif américain et rencontré à l'âge de 14 ans, lorsqu'ils étaient tous deux basés à la Bolletieri Academy, une usine à champions de tennis de Floride. « C'était surtout quand je suis passé professionnel, se souvient Jim Courier, car c'était dur de prendre soudain des raclées quand on est

*habitué à gagner* ». Les propositions ont abondé durant sa carrière. « *Dès qu'un sport génère de l'argent, il y a des gens pour le prendre. Heureusement, en tant que tennisman, on n'est jamais très accessible.* »

En France, le ministre des sports, Jean-François Lamour, qui trouvait la préparation mentale « *accessoire* » au temps où il était escrimeur, mesure aujourd'hui la place qu'elle s'est ménagée. « *Un athlète de haut niveau est en état de déséquilibre perpétuel, reconnaît-il. Et les abus d'autorité sont incompatibles avec cet état et l'objectif de performance. C'est donc à l'entourage de maintenir l'athlète sur un rail vers l'objectif.* » Pour y contribuer, le double champion olympique de sabre (1984 et 1988) a rendu obligatoire le suivi psychologique dès l'entrée dans les centres d'entraînement régionaux de haut niveau (Pôles Espoir) en y introduisant des « *référents psychologiques* ». Une mesure qui concernera à terme 10000 athlètes. Pour « *créer le réflexe* » et éviter les dérives.

#### Document 3

### La déferlante « coach »

Connu dans le milieu sportif pour encourager et favoriser les performances, le coach, au sens littéral « entraîneur », est désormais omniprésent, notamment dans le monde de l'entreprise. Le coaching n'offre pourtant ni une thérapie individuelle, ni un conseil technique, mais plutôt l'appui d'une personne nantie de trois atouts : agir dans l'intérêt de celui qu'il entraîne, l'obliger à se dépasser et être révocable.

Loin de jouer d'une autorité traditionnelle ou naturelle (le chef au bureau, un parent à la maison), le coach propose accompagnement, conseil et écoute, soit des méthodes dialogiques qu'il n'a évidemment pas inventées. Mais là où Socrate cherchait le vrai, Lao-Tseu la sagesse ou Freud le refoulé, le coach, lui, agit dans un but pragmatique et utilitaire. Il ne s'agit donc pas de comprendre le monde ou de se connaître, mais plutôt de s'adapter à un environnement précis : l'univers professionnel, la compétition sportive, le champ des ambitions politiques, voire le simple territoire d'une difficulté d'ordre psychologique ou de problèmes sentimentaux. Le coaching se veut réponse à toutes ces situations, avec une méthode simple et directe : se donner les moyens d'atteindre l'objectif désiré dans un temps donné.

#### Document 4

### Le coaching des professionnels

Désormais, les différentes méthodes de « coaching » venues des États-Unis et inspirées du sport sont surtout appliquées au sein des entreprises, et des deux côtés de l'Atlantique. La pratique s'est développée en France dans les années 1980, d'abord pour les dirigeants des filiales des grands groupes anglo-saxons. Mais c'est le « coaching professionnel » – donc « *en vue d'objectifs professionnels* » – qui occupe la plupart des

coachs français. Au total, 2500 professionnels déclarent exercer une activité de coaching en France, indique la Société française de coaching (SFCoach), mais moins de 16 % le font de façon soutenue. Cette association estime le marché à 90 millions d'euros.

En quoi consiste ce type de coaching ? « *L'accompagnement limité dans le temps de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels* », indique la SFCoach. Il peut s'agir de clarifier les enjeux d'une situation, de définir ses propres priorités, de gérer stress, émotions, conflits ou évolutions au sein de l'entreprise, d'augmenter la cohésion d'une équipe, ou encore de préparer un changement de poste ou une réunion importante.

La profession est jeune, mais la plupart de ceux qui l'exercent ont un long passé professionnel, fondé sur une double compétence et expérience, en sciences humaines et en entreprise. Sont généralement requis un travail sur soi (développement personnel, psychothérapie) – « *pour ne pas rentrer dans un rapport d'influence et de toute-puissance vis-à-vis du coaché* », indique le président de la SFCoach, Dominique Jaillon – ainsi qu'une supervision : « *Rendre compte de sa pratique à un autre professionnel permet de s'assurer qu'on est dans un accompagnement qui ne bascule ni vers la thérapie, ni vers le conseil, ni vers la formation, mais dans un entre-deux de tout ça. On est à la frontière.* » « *La suspension du jugement, la subjectivité et l'attention bienveillante sont trois prérequis* », estime de son côté Thierry Chavel, auteur de Profession : coach.

### **Entre 150 et 300 euros la séance**

Le plus souvent, c'est l'entreprise qui propose un coaching à un collaborateur, et le finance : le contrat, qui définit les objectifs et le nombre de séances, est alors tripartite. Mais la SFCoach note que le coaching professionnel de particuliers – hors entreprise – représente plus de 20 % du total, et augmente régulièrement. Les tarifs se situent alors entre 150 et 300 euros la séance, contre 5000 à 10000 euros en moyenne pour une douzaine de séances de coaching individuel en entreprise. « *Cela représente certes un budget, mais il existe un vrai retour sur investissement* », note Charlotte Duda, présidente de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), principaux prescripteurs de formations et coaching. Certains grands groupes ont développé le coaching interne, avec des coachs intégrés à l'entreprise, mais ce coût permanent ne peut être assumé par toutes les structures.

« *Le coaching est entré dans les mœurs et s'est démocratisé*, note Charlotte Duda. *On investit désormais sur des managers de premier niveau. Et le coaching est d'autant mieux accepté qu'il n'est plus un indicateur de difficultés ou de failles de l'individu : certaines entreprises accompagnent systématiquement un changement de poste d'un coaching, et le considèrent comme un "accélérateur" pour les personnes jugées prometteuses.* » Les PME s'y mettent, de même que les professionnels de la santé et les hôpitaux, ou encore les collectivités locales, qui ont vu leurs responsabilités augmenter avec la décentralisation, note Dominique Jaillon.



## Le « life coaching » : apprendre à organiser sa vie

En dehors des murs de l'entreprise, le coaching connaît un succès exponentiel depuis une dizaine d'années. Crise existentielle, chômage, divorce, étudiants ne trouvant pas leur voie : hommes et femmes sont nombreux à avoir recours à un coach privé. Ils viennent d'horizons radicalement différents et ont tous le même besoin : qu'on les aide à faire les bons choix. Difficile pourtant de dresser un portrait du coach et de ses méthodes : on pourrait affirmer qu'il y en a autant que de cas.

Quelques grandes lignes se dessinent malgré tout : la première séance débute par un questionnaire au cours duquel le couple coach-coaché définissent les problèmes et les objectifs à atteindre. Le plus souvent dans le cabinet du coach, face à face. « *L'idée de faire appel à un coach, explique Anne Troadec, psychothérapeute, fait souvent moins peur qu'une thérapie. Surtout pour les adolescents.* » On a l'impression que le problème est moins grave et surtout que l'investissement thérapeutique durera moins longtemps.

Quant aux techniques, elles sont variées et issues de la psychothérapie : programmation neurolinguistique (PNL), gestalt-thérapie, analyse transactionnelle ou encore hypnose ericksonienne. On entreprend un « life coaching » pour mieux organiser sa gestion du temps. En témoigne Catherine, 42 ans, dirigeante d'une entreprise de 120 salariés dans l'agroalimentaire, qui a fini par se rendre compte qu'une fois à la maison, elle était seule, que le frigo était vide et que chaque année, le 10 août, elle prenait conscience qu'elle n'avait « *même pas pris le temps d'organiser ses vacances* ». Une journée de « life coaching » lui aura suffi, moyennant plus de 1 000 euros, pour reprendre pied et ne plus négliger à ce point sa vie privée.

Les clients du « life coaching » ont souvent manqué de structures familiales et, devenus des adultes responsables, ils sont dépourvus de repères. Pour les coach-psychothérapeutes, ceux qui utilisent les thérapies qu'on appelle « stratégiques », le travail s'effectue plus sur le présent que sur le passé. « *Même si*, souligne Anne Troadec, *le passé du client entre forcément en ligne de compte.* » L'hypnose, les thérapies systémiques aident à comprendre les blocages dans le système de l'individu. Dans cette approche, on va voir le coach pour un problème précis, clairement défini et, à ce dernier, on demande des stratégies pour apprendre à s'en sortir.

Le marché est extrêmement porteur et, vu l'absence de réglementation, n'importe qui peut s'autoproclamer coach. Une aubaine pour les sectes. On sait par exemple qu'un institut de formation était lié à Raël ou encore que l'Église de scientologie organise des entretiens avec un coach. La vigilance consiste à choisir, si possible, quelqu'un de diplômé, à se fier au bon sens, et au moindre doute, de fuir. En attendant qu'un diplôme d'État vienne réglementer, en amont, la profession.



## À l'école du coaching

Depuis quelques années, le coaching en entreprise ne concerne plus seulement les cadres dirigeants mais également les cadres intermédiaires. La démocratisation de cette pratique a brutalement accéléré la demande, entraînant l'ouverture d'une profession alors réservée à une élite. Mais l'arrivée massive de nouveaux venus a aussi suscité une vive réaction de défense de la part des professionnels du circuit, qui se sont mis à clamer la nécessité d'établir de rigoureux critères de compétences, afin de protéger l'intégrité de la profession. En l'absence de réglementation, comment imposer une discipline à cette nouvelle profession ?

Une solution se profile du côté des formations en coaching, qui permettront peut-être, à terme, d'homogénéiser ce corps professionnel. La Société française de coaching, principal organisme professionnel de coaching en France, estime que 300 personnes chaque année suivent une telle formation. Reste que les formations qui existent sont encore extrêmement disparates et que la qualité des enseignements est souvent inégale. Comme il n'existe, à l'instar de la psychanalyse, aucun diplôme d'État, se pose la question de la validité des différents diplômes de coaching, dont la valeur dépend finalement de la respectabilité de l'institution qui les délivre.

Afin de donner une assise académique à la nouvelle discipline, l'Université française a créé quatre diplômes universitaires (DU). « *L'ambition n'est pas tant de former des coachs que de partager une définition commune [...] et de tenir un propos à la fois critique, épistémologique et déontologique sur la profession* », explique Thierry Chavel, coresponsable du développement personnel (coaching) de l'université Paris II-Panthéon-Assas. Les candidats à la formation sont admis sur dossier. Ils doivent nécessairement être titulaires d'un Bac +3 et justifier d'une expérience professionnelle allant de un à cinq ans. Le coût de la formation, lui, varie de 1 600 à 7 500 euros.

### *C'est l'expérience qui fait le coach*

Mais l'offre vient essentiellement du privé, qui propose des formations à vocation « professionnalisante ». On estime qu'il en existe une quarantaine à travers la France. Comme ces formations ne sont reconnues par aucune autorité, la plus grande confusion règne entre les méthodes proposées, la forme des enseignements et les compétences des formateurs. Si certaines de ces écoles ont réussi à acquérir une solide réputation dans le milieu, d'autres flirtent franchement avec l'arnaque.

Le groupe HEC s'est également doté de deux cycles d'approfondissement : l'un de formation sanctionné par un certificat d'aptitude au coaching et l'autre de perfectionnement. Les deux cycles... de la formation en coaching pèsent 10 500 euros chacun. L'organisme propose également des stages courts, de trois jours, sur le coaching d'équipe ou le coaching de collaborateurs.

Mais si une formation apparaît nécessaire pour devenir coach professionnel, elle semble loin d'être suffisante. Le coaching est surtout enseigné dans le cadre de la formation continue (cours du soir, cours du week-end, stages, sessions, représentant un volume d'enseignement relativement limité). Par ailleurs, le coaching en entreprise est

un marché extrêmement compétitif car saturé, et, malgré une demande croissante, les élus restent rares. Ainsi, les références de précédents coachings apparaissent autrement plus décisives que les formations qu'un coach a pu suivre. Bien plus que la formation, c'est l'expérience qui fait le coach.

## Document 7

### Marie-Laure Voisard, coach : « notre objectif, c'est de lâcher la personne »

« Je suis devenue coach après avoir suivi une formation en 1997, chez International Mozaïk. Je ne cesse depuis de me former. En ce moment par exemple, je suis la formation de Gregory Bateson, à Liège en Belgique sur les interventions stratégiques et systémiques. C'est très important pour moi de continuer à rencontrer des pairs, d'évoluer constamment et d'être supervisée. J'ai travaillé pendant longtemps en entreprise, dans des PME, comme secrétaire générale. Ma formation initiale était celle d'infirmière libérale. On peut dire que mon parcours est plutôt original et surtout humainement très riche.

Nous avons choisi, avec mon associé Dominique Amblard, comme devise pour Amvoilure "élargissez vos possibles". Nous l'avons tous les deux vécu, dans nos parcours respectifs. Le coaching que nous exerçons s'adresse exclusivement aux individus en entreprise. Là où nous avons chacun puisé notre expérience. Nous agissons en fonction de trois axes centraux : développer ou accélérer l'efficacité des managers, renforcer leur rôle de leader et faciliter leurs relations avec la hiérarchie ou leur équipe.

On ne promet pas l'impossible, on ne promet pas non plus tous les possibles, on les élargit. Notre déontologie, c'est avant tout de connaître nos limites. Ce sont les entreprises qui font appel à nos services ou les cadres individuellement. Dans ce dernier cas, c'est souvent parce qu'ils veulent changer de boîte, sans faire payer le coaching par l'entreprise qu'ils veulent quitter. Nous rencontrons aussi des cadres qui font appel à nous parce qu'ils subissent de trop fortes pressions.

Notre technique consiste à développer notre écoute et notre questionnement. Nous prenons en compte les tentatives de solution mises en place par ces personnes et si elles renforcent les problèmes, nous leur faisons faire diverses expériences afin qu'elles découvrent une autre vision de la situation. La frontière avec la psychothérapie est à mes yeux très claire : avec le coaching, on s'engage sur une durée très limitée et on travaille sur un objectif très précis. En moyenne, un coaching dure entre trois et dix ou quinze heures, en tous cas rarement plus de vingt heures. Chaque séance dure environ une heure et demie. Dans une psychothérapie, l'objectif à atteindre n'est pas aussi précis et, la plupart du temps, on s'engage pour des mois ou des années.

Dans le coaching, ce qui importe également, c'est l'autonomie. Notre objectif, c'est de lâcher la personne. Nous aidons à remettre en place ce qu'elle a au fond d'elle-même. Je reste totalement neutre à tout ce qui touche à la vie privée. Même quand on me fait des allusions au vécu, à des histoires personnelles, je ne relève pas. Je n'irais pas non plus donner les coordonnées d'un psychothérapeute. Ce n'est pas mon domaine d'action.



Les séances de coaching ont lieu dans nos bureaux, dans les centres d'affaires. Lorsque je me rends dans l'entreprise, c'est dans le cadre d'un entretien avec le supérieur hiérarchique ou la DRH. Je pratique également des séances "outdoor" (à l'extérieur) pour aider les personnes à trouver des ressources. Il peut m'arriver alors d'emmener quelqu'un au bois. Certains jeunes managers qui travaillent sept jour sur sept, matin et soir, peuvent avoir besoin d'un grand bol d'air pour se reconnecter. Ma vraie victoire, c'est, par exemple, quand l'un d'eux m'annonce : "*Dimanche prochain, j'irai faire du vélo avec ma fille*" car il va pouvoir retrouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Il faut toujours avoir à l'esprit qu'on ne peut pas être le coach de tout le monde, bien garder la tête sur les épaules. J'accepte d'être remise en question, de ne pas convenir à tous. C'est normal. J'apprends moi aussi à dire non. Je préfère être petite, besogneuse mais cool, bien dans mes baskets. J'ai le sentiment d'être juste et c'est primordial. Je ne suis pas la vérité ni la panacée, et c'est ce qui me rend libre. »

## Document 8

### Une profession qui cherche à se structurer

« *Comme toute profession naissante, le coaching a besoin de se structurer, les professionnels ont besoin de se confronter, de se retrouver dans des colloques pour échanger* », explique Dominique Jaillon, président de la Société française de coaching (SFCoach), fondée en 1997 par des professionnels qui ont introduit le coaching en France, soucieux de créer un code de déontologie.

Depuis, trois autres associations ont été créées : la Fédération francophone de coachs professionnels (FFCP), en 1999 ; la branche française de l'International Coach Federation (ICF France), en 2001 ; l'Association européenne de coaching (AEC), en 2005. S'y ajoute le syndicat Syntec Conseil en évolution professionnelle. Toutes ces organisations ont mis au point un code de déontologie, plus ou moins détaillé, posant notamment le principe de la supervision et de la confidentialité.

Pour gagner en crédibilité, certaines ont choisi d'être sélectives. La SFCoach s'est d'emblée limitée au coaching professionnel, alors que les trois autres associations sont ouvertes aux praticiens du « coaching de vie ». Et chacune propose une habilitation, permettant ainsi à ses membres de se réclamer de ce « label » : la SFCoach, qui comptait 600 adhérents, s'est réorganisée cette année en association professionnelle, et ne comprend plus que 200 praticiens accrédités par son comité d'accréditation et de déontologie, selon deux niveaux (associés et titulaires). Le « postulant » remplit un dossier fourni et s'entretient avec un membre ou un jury. « *On est attentifs aux références théoriques, à la déontologie et à la supervision : à savoir que la personne elle-même soit en processus de formation* », précise M. Jaillon.

#### **Début d'autorégulation**

L'ICF France, d'inspiration anglo-saxonne, compte quelque 200 membres qu'elle a certifiés ou qui s'engagent à l'être dans les deux ans. Le processus, facilité par le suivi

d'une formation accréditée par l'ICF, nécessite lettres de recommandation de pairs et un certain nombre de clients, avant un examen écrit et oral. La FFCP revendiquait, elle, 200 membres en 2004, « sympathisants » ou « certifiés », ces derniers devant exercer le coaching au moins à mi-temps et satisfaire à des critères de formation et de supervision. L'AEC défend une conception « moins élitiste » du coaching – elle propose notamment un « coaching solidaire » gratuit à des étudiants, chômeurs – et prône un « débat ouvert », indique Corinne Ohayon-Jaoui, membre fondatrice. C'est pourquoi elle compte, outre 104 titulaires – questionnés par écrit sur leur formation et leur pratique avant un entretien –, 237 membres s'intéressant au coaching. La cotisation annuelle est d'ailleurs de 50 euros, contre plusieurs centaines d'euros dans la plupart. Enfin, Syntec, qui rassemble 23 cabinets proposant notamment du coaching, leur « recommande » d'appliquer sa procédure d'habilitation des coachs.

Chaque association organise des réunions de réflexion, des tables rondes et/ou des colloques, et s'attache à développer les relations avec les entreprises, les pouvoirs publics et les médias. La SFCoach a été en lien avec le ministère de l'emploi en vue d'une directive sur la formation professionnelle, à paraître. Elle travaille aussi avec l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction « personnel » (ANDCP, qui regroupe de nombreux acteurs dans le domaine des ressources humaines). « *J'ai choisi de ne pas recommander des gens aux nombreux membres qui nous sollicitent, explique Charlotte Duda, présidente de l'ANDCP. Mais nous allons bientôt proposer à nos membres, avec la SFCoach, un cours ou un séminaire pour les aider à clarifier les besoins, définir les objectifs d'un coaching et se repérer parmi les différents outils et méthodes.* »

Alors que les directions des ressources humaines sont confrontées « *de façon récurrente* » à des formateurs ou coachs aux approches sectaires, plusieurs associations de coaching sont entrées en contact avec la Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Milivudes).

La SFCoach comme l'ICF France se réservent le droit, après « instruction » d'une plainte, de radier un coach en cas de manquement à la déontologie. « *En dix ans, nous n'avons reçu que deux ou trois plaintes émanant de coachés ou d'entreprises* », précise Dominique Jaillon.

Reste qu'un rapide calcul – à supposer que chaque coach n'adhère qu'à une association – montre que moins de 1000 appartiennent à une association, quand 2500 déclarent exercer cette activité en France, selon la SFCoach. L'autorégulation de la profession ne fait donc que commencer.

Document 9

### Créer un espace de réflexion par rapport à l'action

**Pourquoi une nouvelle profession alors qu'il existait déjà psychologues, formateurs, consultants ?**

**Dominique Jaillon :** Il existait différentes professions d'accompagnement, mais aucune qui soit d'ordre managérial, destinée aux gens qui managent ou sont managés,

au sein d'une entreprise. Or un tel accompagnement nécessite une connaissance de la personne humaine, de ses affects – comme les psychologues –, mais aussi de l'entreprise, du fonctionnement des organisations, de la dynamique de groupe, des phénomènes de pouvoir. Les professionnels qui ont nommé leur pratique « coaching » ont inventé une manière de travailler circonscrite dans le temps – 10 à 20 séances, de 1 h30 à 2 heures chacune –, pour travailler cette question particulière de l'individu au travail, confronté à de plus en plus de complexité, au changement de l'entreprise.

***L'entreprise n'est pas récente, mais le coaching l'est...***

**D. J. :** La pratique de l'accompagnement remonte à l'inventeur de la maïeutique, Socrate, et se poursuit avec la pédagogie. Pourquoi l'entreprise s'est-elle intéressée au coaching ? La première étape a été, dans les années 1960-1970, l'introduction de la formation : le passage d'un management directif, autoritaire, centralisateur, à un management introduisant écoute, compréhension des dynamiques sociales et organisationnelles, rend nécessaire de former l'encadrement à ces compétences. Puis, on s'est rendu compte que le développement des compétences, notamment, nécessitait un accompagnement individuel. Et qu'il y avait un grand écart entre ce qu'on enseignait dans les stages et ce qui était finalement appliqué sur le terrain. Les formateurs ont alors développé la formation-action (avec des équipes réelles). On peut dire que le coaching relève des dernières techniques de formation, basées sur la pédagogie réflexive, l'analyse des pratiques.

***Le coaching professionnel pratiqué en France se situe-t-il dans la lignée du coaching anglo-saxon, dérivé du coaching sportif ?***

**D. J. :** Ce courant, basé sur le challenge, l'épreuve, la réussite, existe toujours. Mais le coaching sportif des débuts s'apparentait au conseil, le coach étant souvent un ancien sportif, présent sur le terrain, et directif. Alors qu'aujourd'hui, le courant qui domine au sein de la SFCoach est la réflexivité, c'est-à-dire la mise en réflexion et l'accompagnement méthodique et non directif de la réflexion de l'individu. Cela repose sur un *a priori* de confiance : le coaché est le mieux placé pour dire ce qui est bon pour lui ; au coach de créer les conditions, par son questionnement, pour que le coaché trouve ses propres réponses et références. C'est un travail minutieux, sur des sujets abstraits, tel l'exercice de l'autorité, ou très concrets, comme se préparer à la réunion du lendemain, envisager les scénarios, lequel on préfère... Le coach est là pour créer un espace de distanciation et de réflexion par rapport à l'action, en vue d'élaborer des stratégies d'action.

***Le grand nombre de méthodes auxquelles se réfèrent les coaches ne facilite pas la compréhension du métier...***

**D. J. :** De même qu'il existe 400 à 700 écoles et/ou conceptions de la psychologie dans le monde, le coaching compte différents courants. La SFCoach est très attentive à ne pas accepter des personnes qui s'apparentent à une secte, mais elle n'a pas vocation à dire quelles sont les bonnes références théoriques et les mauvaises. La PNL, l'analyse transactionnelle, etc., coexistent, sachant que ces pratiques découlent des disciplines-mères que sont pour nous la psychologie, la psychosociologie, la sociologie des

organisations, la psychanalyse. Chaque coach a des références, même si certains oublient de les citer ! Nous nous retrouvons dans le code de déontologie : l'écoute, le respect de la personne, et, s'il s'agit d'un coaching tripartite (financé par l'entreprise), le souci de trouver un équilibre entre l'intérêt de l'individu et celui de l'entreprise. Sachant que l'intérêt de l'entreprise est que le coaché trouve sa place : si, en dernière instance, sa place est en dehors de l'entreprise, celle-ci a intérêt à accompagner au mieux cette sortie...

***Le coaching découle-t-il d'une conception du fonctionnement de l'entreprise, d'un idéal ?***

**D. J. :** Les coaches sont des êtres humains, avec leur vision. Certains s'attacheront à aider l'individu à trouver sa place en acceptant les exigences de l'entreprise et du système économique où elle se trouve. D'autres seront attentifs à favoriser la concertation et la coopération, l'intelligence collective. À aider l'entreprise à considérer que son intérêt est d'avoir des managers capables de rebondir, de créer du collectif, de traiter – sans la gommer – la contradiction entre l'intérêt individuel et celui de l'entreprise. Personnellement, je me situe dans le courant du management participatif, du développement des compétences, plus que dans la recherche de la performance, basée sur un management de l'excellence, qui suppose un prix à payer.

***La diversité des domaines où le coaching s'exerce ne nuit-elle pas à la profession ?***

**D. J. :** Le terme a été victime de la bulle médiatique des années 2000, les médias évoquant surtout le coaching personnel, dans des moments difficiles ou de choix. Ces pratiques ont ainsi bénéficié d'une grande visibilité, qui ne correspondait pas forcément à un réel développement. Par ailleurs, voir des caricatures de coaches à la télévision, qui apprennent à s'occuper des enfants, etc., crée une certaine confusion. Autre chose : un certain nombre de professionnels ont « relooké » leur pratique en l'appelant coaching. Mais la SFCoach ne cherche pas à régenter la profession. Nous nous contentons de clarifier notre champ d'intervention, qui est le coaching professionnel.

Document 10

## **Quand le sport sert de laboratoire à l'entreprise**

C'est dans le milieu sportif, d'où vient son nom que le coaching moderne est né : l'un de ses fondements est *The Inner Game of Tennis*, ouvrage de l'universitaire américain Timothy Gallwey, paru en 1972. Ce pédagogue y explique que les sportifs sont confrontés à un « adversaire intérieur » leur inculquer un savoir technique ne suffit pas, il faut les aider à déceler et lever les obstacles intérieurs, à apprendre par eux-mêmes, pour libérer leur potentiel, et ainsi augmenter leurs performances. L'idée parut alors trop révolutionnaire aux entraîneurs, mais fut rapidement adaptée au milieu de l'entreprise.

En France, l'appellation de « coach » s'est généralisée après qu'Aimé Jacquet eut mené ses joueurs à la victoire lors de la Coupe du monde de football 1998, avec force

« causeries » d'avant-match. Mais si le terme supplante désormais celui d'entraîneur, la fonction n'a que peu évolué dans l'Hexagone réservée à des spécialistes de la discipline, elle demeure directive, et « *se concentre sur la préparation technique, en vue d'une performance immédiate* », souligne Serge Granger, qui enseigne dans le cadre d'un master à Montpellier visant à « *réintégrer le coaching d'entreprise dans le coaching sportif, avec une approche managériale* ».

Une certaine interaction entre les deux pratiques existe déjà : quelques coachs-entraîneurs célèbres n'ont pas caché leurs emprunts au coaching d'entreprise, tel Daniel Costantini, qui a mené deux fois les handballeurs français au titre mondial, avant d'intervenir lui-même en entreprise, pour parler coaching, motivation et esprit d'équipe... La branche française de l'International Coach Federation (ICF France) a organisé en septembre 2006 un colloque sur le thème « *coaching, sport et management* ». Autre signe : « *Tous les entraîneurs prônent la communication, la responsabilisation, la participation, l'individualisation* », soit un management proche de celui véhiculé par le coaching, note Fabrice Burgot, sociologue au département des sciences du sport à l'Insep.

La principale évolution dans le domaine a été, ces dix dernières années, l'apparition des préparateurs mentaux, aux pratiques proches du coaching. Et des psychologues du sport interviennent auprès de nombreuses fédérations sportives, tel Makis Chamalidis, coauteur de *Champion dans la tête*. Leur pratique ne se limite pas à traiter un mal-être, mais aussi, explique-t-il « *à aider les sportifs à se connaître, à mettre des mots sur ce qu'ils ressentent, à savoir dire non* », ou « *à aider les entraîneurs à se positionner et à adapter leur discours* ». Il participe d'ailleurs à un atelier réunissant psychologues et préparateurs mentaux, dans une logique de supervision.

Enfin, certains sportifs s'adjoignent les services de professionnels du coaching, sans forcément en faire état, note M. Granger, qui a suivi de jeunes joueurs de golf sur les terrains pour les aider à identifier leurs blocages et à augmenter leur confiance en eux. « *Les instances officielles ont un peu de mal avec le coaching, qui leur paraît moins rigoureux et rationnel que la psychologie, et gardent à l'esprit le "gourou" de Christine Arron. Mais l'offre se développe : de plus en plus de sportifs sont sollicités* », note Daniel Poly, à la tête de la commission coaching sportif de l'ICF France, qui vise à écrire un référentiel sur le sujet, pour définir des critères de choix.

## Document 11

### **Le discret coaching des politiques**

Le coaching ? Peu de professionnels évoluant autour des hommes politiques s'en réclament, notamment faute de savoir ce que signifie ce mot, ou parce qu'ils lui attribuent un sens directif. François Blanchard, qui a notamment officié pour Marie-France Garaud, Lionel Stoléru, Michèle Alliot-Marie ou Patrick Ollier, se définit comme « *un conseiller presse, chargé de vendre des hommes politiques aux médias, et de les aider à dire clairement et simplement les choses* ». L'ex journaliste Jean-Luc



Mano, qui travaille avec le ministre de la défense, se présente comme « *conseiller en communication politique* », tout comme Thierry Saussez, sorte de Séguéla de la droite, qui conseille désormais « en ami » Nicolas Sarkozy, et Patricia Balme, qui accompagne « *depuis des années* » le ministre des PME, Renaud Dutreil.

Reste que cette dernière indique « *faire du coaching* » – qu'elle a appris aux États-Unis – dans le cadre de la « *mise en scène, au bon sens du terme, du message et de l'action politique* ». Stephen Bunard, journaliste qui a fondé en 2002 la société Coach & Com, propose directement du « *coaching politique* », « *aider les gens à prendre la parole en public, à être vrai, à trouver leur style. Les aider non pas à dire ce qu'ils ne pensent pas, mais à développer l'art de dire, et la confiance en soi* » – un but assez proche de celui de ses confrères « *conseillers* », si ce n'est qu'eux entendent aussi donner à leur client les clés de son image et des « *outils* », et humer pour lui l'air du temps.

### **Liberté de parole**

Stéphane Haefliger, sociologue suisse qui a été durant trois ans conseiller personnel du ministre du canton de Vaud, convient que la frontière est difficile à tracer : « *Un conseiller est expert, un coach accoucheur, mais le premier est souvent amené à faire aussi de la maïeutique.* » Et d'estimer qu'une personne extérieure sera plus à même de favoriser la remise en question d'un politique qu'un membre de l'équipe, qui risquera son poste à chaque séance... C'est ainsi qu'en France, les « *conseillers* » free-lance ont une liberté de parole bien plus grande que leurs collègues, de plus en plus nombreux, employés à plein temps par une personnalité politique. Et jugent leur travail « *utile, en ces temps de crise des rapports entre politiques et citoyens* ».

Reste que le métier se fait discret, surtout comparé aux États-Unis, où les conseils s'affichent. « *Il n'y a rien de péjoratif à entraîner un homme politique pour qu'il soit au meilleur de lui-même* », plaide Patricia Balme, qui constate que « *les hommes ont parfois peur de s'en trouver dévirilisés, hommes et femmes de ne pas paraître authentiques* ». Stephen Bunard est sollicité par « *une majorité de femmes, qui ont une aptitude à accepter de se remettre en question, par des maires de villes de 20 000 à 50 000 habitants, des présidents de groupes au sein des conseils généraux ou régionaux... Des gens pour qui la politique n'est pas un métier, mais un sacerdoce* ».

« *Avec les dépenses de campagne plafonnées, les lois sur la transparence, l'interdiction de la presse et des affichages longtemps avant l'élection, les spots de campagne officiels qui ont longtemps été réduits à employer pupitres et lumière blafarde, aucun grand cabinet de communication politique ne s'est créé après les grandes heures des années 1980* », note Thierry Saussez. La plupart de nos interlocuteurs indiquent suivre dix à quarante personnalités politiques par an, parfois seulement sur de brèves périodes, et tirer l'essentiel de leurs revenus de leurs « *conseils* » à des chefs d'entreprise.

**Perspective : la fin d'une mode**

Le terme de « coach » semble aujourd'hui victime de son incroyable succès. Les grands magasins et autres lieux chics l'ont ainsi délaissé au profit de « consultant » ou « conseiller ». Est-il plus crédible d'utiliser le vocabulaire du management ? Ou, au contraire, le vocable va-t-il finir par désigner une catégorie bien précise de professionnels, de « vrais coaches » ? Dans sa dernière version, le dictionnaire *Robert* donne les acceptions suivantes pour « coaching » :

- « 1. *Entraînement (d'un sportif, d'une équipe);*
2. *Démarche d'accompagnement personnalisé (d'un dirigeant, d'une équipe) visant à atteindre le meilleur niveau de réussite professionnelle et d'épanouissement.* »

Pour beaucoup, la nécessité de cet accompagnement n'est plus à démontrer et reflète des évolutions lourdes de nos sociétés. Comme le souligne Olivier Cousin, l'autorité pure, dans le monde de l'entreprise, n'est plus une voie qui va de soi pour garantir l'efficacité. La mode du coaching irait, en ce sens, avec l'avènement d'une « société de la communication » où il faut d'abord séduire et convaincre plutôt que contraindre.

« *Je pense que la bulle médiatique est en train de retomber, et que la mode du tout-coaching va passer* », estime Dominique Jaillon. Une moindre utilisation du terme « devrait permettre une clarification de ce qu'est vraiment le coaching professionnel » et « *l'aider à trouver sa place dans l'entreprise, à côté de la formation en groupe* », espère-t-il.

Car la profession reste en phase de développement : « *Très peu de coaches ne vivent que du coaching, beaucoup font de la formation au coaching, du conseil aux entreprises, de la formation* », indique le président de la SFCoach. Et d'évoquer de nouveaux territoires pour ce métier, comme l'accompagnement des nombreux cadres expatriés et de leurs conjointes, touchés à 60 % par les divorces, et de ces cadres travaillant en France, mais en déplacement la plupart du temps. Ou encore épauler des personnes qui exercent ou subissent au travail violences et harcèlement.

La profession continue de se construire chemin faisant, et n'exclut pas de changer de nom – le terme « coaching, jugé peu satisfaisant par beaucoup, est conservé pour l'instant, « *faute de mieux* », indique M. Jaillon. Quelques-uns ont par exemple quitté l'association pour créer « *l'accompagnement fondamental* ».

Malgré les problèmes de terminologie, la profession semble promise à un bel avenir. Cette « *pédagogie sur mesure* » s'inscrit bien dans « *l'ère des services à la personne, dans une société d'hyper-complexité* », avance M. Jaillon. « *Les managers sont en quête de sens* », renchérit le coach Thierry Chavel. Reste qu'individualiser cette recherche a pour risque de faire porter à chacun des responsabilités que l'entreprise devrait seule assumer, note Olivier Cousin.

Le sujet 2008 était aussi abordable qu'en 2007 puisque le dossier de quatorze pages comprenait douze documents et portait sur un thème unique nécessitant davantage une synthèse qu'une analyse. Le concepteur a ainsi tenu compte du court laps de temps imparti aux candidats, soit deux heures d'épreuve.

Les attentes des correcteurs, exprimées explicitement dans les consignes du concours, étaient simples : un plan structuré et apparent, une synthèse sur l'ensemble du dossier, ordonnée, concise (trois pages), avec des références aux documents du dossier, donc sans aucun commentaire personnel, le tout dans un style et une orthographe corrects.

Le plan choisi par le candidat pouvait s'articuler autour de deux, voire trois axes principaux, à titre d'exemple :

## I. UN PHÉNOMÈNE DE SOCIÉTÉ DIVERSIFIÉ (DOC. 3)

### *A. L'extension des domaines d'action (doc. 3)*

Sport (docs. 2, 10)

Entreprise (docs. 3, 6 et 10)

Politique (doc. 11)

Vie personnelle (docs. 1, 5)

### *B. Un rôle évolutif*

Performance (doc. 2)

Autonomie (doc. 7)

Pluridisciplinarité (docs. 4, 9)

## II. UN PHÉNOMÈNE EN VOIE DE PROFESSIONNALISATION (DOC. 4)

### *A. Une structuration bienvenue (docs. 8 et 12)*

Organismes divers intervenants (docs. 6 et 8)

Lutte contre les dérives (doc. 5)

### *B. Une formation nécessaire (doc. 6)*

Académique (doc. 6)

Prise en compte de l'expérience (doc. 4)

# PRÉSENTATION DU TEST ARPÈGE

*Ce test a été élaboré par Roger Fontaine, université François Rabelais à Tours, laboratoire de psychologie expérimentale.*

## PRÉSENTATION DU TEST : PRINCIPES ET EXEMPLES

Aucune filière d'origine (sciences, lettres ou techniques) n'est avantagée, il s'agit d'une épreuve qui permet le recrutement de candidats possédant des cursus scolaires variés.

Dans sa structure, Arpège est constitué de quatre tests. Le contenu de ces tests a été déterminé en fonction du profil et du niveau attendu d'un étudiant en école supérieure de commerce.

## TEST DE CONNAISSANCES GÉNÉRALES

### BUT

Sélectionner des étudiants ayant de bonnes connaissances et une ouverture d'esprit assortie d'une forte curiosité d'esprit, c'est-à-dire des « bons managers » à cursus variés.

### CONTENU

*Savoirs encyclopédiques*

- Droit ;
- Économie ;
- Politique ;
- Histoire ;
- Géographie ;
- Science ;
- Art, etc.

*Connaissances événementielles (de l'année écoulée)*

- Couverture médiatique TV ;
- Couverture médiatique presse écrite.

### PRÉPARATION

- Encyclopédies ;
- Jeux de connaissances ;
- Journaux d'informations télévisés ;
- Émissions liées à l'actualité ;
- Presse écrite.

### QUELQUES EXEMPLES

1) Quel est le nom de l'homme politique français qui a présidé la commission chargée d'élaborer une constitution européenne ?

- A) Jacques Delors                      B) Olivier Duhamel  
C) Valéry Giscard d'Estaing        D) Raymond Barre

*La bonne réponse est « C ».*

2) Quel est le titre du film musical, tourné sans acteur, réalisé par Patrice Leconte et qui est sorti sur les écrans en 2004 ?

- A) Senteur d'Asie    B) Dogora    C) Nuit d'été    D) Nirvana

*La bonne réponse est « B ».*

3) En matière informatique qu'est-ce qu'un modem ?

- A) un système qui permet de dicter oralement les ordres à un ordinateur  
 B) un système qui permet d'éliminer le clavier et de communiquer avec l'ordinateur à l'aide d'un crayon spécial  
 C) un système qui permet d'intégrer des images de télévision dans des documents élaborés sur ordinateur  
 D) un périphérique permettant de se connecter et de communiquer avec d'autres ordinateurs via une ligne téléphonique

*La bonne réponse est « D ».*



## TEST DE MÉMORISATION

### BUT

Deux types de questions, portant soit sur des informations de surface, soit sur des informations profondes, sont posés dans ce sous-test. Deux registres de mémoire sont donc sollicités : la mémoire événementielle et la mémoire sémantique. Elles sont toutes les deux importantes dans l'appréhension de très nombreuses situations quotidiennes et représentent donc une compétence que les concepteurs d'Arpège ont jugée essentielle à évaluer.

### CONTENU

Ce test se déroule en deux temps. Tout d'abord le candidat doit lire, en un temps limité de 15 minutes, trois textes d'une longueur d'environ deux pages dactylographiées en double interligne chacune. Le contenu de ces textes est varié. En effet, comme pour le test précédent, le souci des concepteurs a été de ne pas favoriser certains candidats en ne choisissant que des textes de nature économique, par exemple.

### PRÉPARATION

- Entraînement quotidien de la mémoire ;
- Manuels d'exercices de mémorisation.

### QUELQUES TEXTES PROPOSÉS LORS DE PRÉCÉDENTES VERSIONS DU TEST ARPÈGE

- 2003 :
  - Le lien social ;
  - Systèmes de retraite ;
  - État, les mutations invisibles.
- 2004 :
  - Où sont passés les catholiques ?
  - La disparition des rentiers ;
  - Les ONG à l'épreuve de la critique.

- 2005
- La métamorphose des cadres ;
- Le jeu en vaut-il la chandelle ?
- La planète à table.

Après la lecture des trois textes, le candidat doit répondre à trente questions en dix minutes. Il est posé dix questions sur chaque texte et il est proposé quatre réponses possibles. Les trois exemples suivants illustrent ce sous-test.



**Extrait du texte Le Lien social :**

« La sociologie a longtemps été marquée par l’opposition, systématisée par Ferdinand Tönnies, entre la communauté et la société : au lien communautaire, caractéristique de la communauté villageoise ou de la corporation de métiers, se substitue un lien sociétal fondé sur la dépersonnalisation des relations interindividuelles, la rationalité et le calcul. »

**Question :** Qui a systématisé l’opposition entre la communauté et la société ?

- A) Ferdinand Tönnies                      B) Graham Bell  
C) Ferdinand de Saussure                D) Jack London

*La bonne réponse est donnée dans l’extrait du texte, il s’agit de la réponse « A ».*

**Extrait du texte Les ONG à l’épreuve de la critique :**

« Devant une telle croissance et de telles masses financières, il est logique que la gestion des ONG ait fait l’objet d’interrogations. En mars 2002, Sylvie Brunel, présidente démissionnaire d’Action Contre la Faim (ACF), a jeté un pavé dans la mare en dénonçant les salaires des cadres supérieurs des ONG. Ces salaires dépassent 30 000 F par mois. Le directeur de Care-France, Philippe Lévêque, lui a répondu que dans les pays anglo-saxons, la question a été tranchée en faveur de la professionnalisation : les salaires élevés des responsables seraient justifiés par leurs compétences. »

**Question :** Les salaires des cadres supérieurs des ONG sont

- A) compris entre 10 000 F et 20 000 F    B) supérieurs à 30 000 F  
C) compris entre 20 000 F et 30 000 F    D) inférieurs à 10 000 F

*La bonne réponse est la réponse « B ».*

**Extrait du texte Le jeu en vaut-il la chandelle ?**

« Fortement influencé par la thèse de J. Huizinga, le sociologue Roger Caillois publie en 1958 une étude sociologique, *Les jeux et les hommes*, dans laquelle il définit le jeu comme un principe permanent de la vie sociale et propose une typologie des jeux – de compétition, de hasard, de simulation ou de vertige. La thèse de R. Caillois, en revanche, qui opposait les sociétés à “tohu-bohu”, valorisant les jeux de simulation et de vertige, aux sociétés à comptabilité (société occidentale depuis les Grecs), plus attirées par les jeux de compétition et de hasard, est aujourd’hui délaissée. »

**Question :** Quel nom est-il donné par Roger Caillois aux sociétés qui valorisent les jeux de simulation et de vertige ?

- A) Les sociétés à « tohu-bohu »            B) Les sociétés à « prêchi-prêcha »  
C) Les sociétés à « comptabilité »        D) Les sociétés à « complexité »

*La bonne réponse est la réponse « A ».*

## CARACTÉRISTIQUES

- Pas de terme mathématique ;
- Situations généralement concrètes, compréhensibles de tous pour ne pas avantager les « matheux ».

## MÉTHODOLOGIE

- Les questions sont de difficulté variable. Il est parfois possible de trouver la bonne réponse sans se lancer dans de savants calculs, tout simplement car une seule des réponses semble crédible, les autres étant aberrantes. Il peut être judicieux de confronter les réponses au texte. L'usage de la calculatrice est interdit ;
- Quelles connaissances ?
- Équation du premier et second degré ;
- Pourcentages à manipuler ;
- Séries arithmétiques et géométriques...



## PRÉPARATION

- Manuels de calculs ;
- Manuels de mathématiques de base (équations/pourcentages...) ;
- Manuels et livres de jeux mathématiques, etc.

## QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS

- 1) Dans une entreprise de matériel Hi-Fi, la production de l'année 1993 a été de 25 % supérieure à celle de 1992. En revanche, la production de l'année 1994 a été de 10 % inférieure à celle de 1993. Quel pourcentage de la production de 1992 a été réalisé en 1994 ?
- A) 98 %  
B) 125 %  
C) 112,5 %  
D) 117,5 %

*La bonne réponse est la réponse « C ».*

*Il s'agit d'un problème de manipulation de pourcentage.*

- 2) Lors d'une soirée étudiante organisée par les 26 étudiants d'une formation, quatre filles ont dû prendre une autre fille pour cavalière, faute de cavalier servant ! Combien y a-t-il de garçons ?
- A) 2  
B) 10  
C) 9  
D) 7

*La bonne réponse est « C ».*

*Dans ce problème, la solution peut être trouvée soit en posant un système à deux équations du premier degré, soit par simple calcul mental en partant des réponses proposées, ce qui permet au candidat de gagner du temps.*

- 3) Ci-après est représenté un tableau de nombres. En gras sont représentés les totaux des lignes et des colonnes. Quelle est la valeur de  $x + y$  ?

?	12	?	4	<b>40</b>
8	?	1	4	<b>27</b>
3	5	<b>x</b>	<b>y</b>	<b>15</b>
1	?	3	?	<b>19</b>
<b>29</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	

- A) 15  
B) 9  
C) 13  
D) 7

La bonne réponse est la réponse « D ».

- 4) La somme de trois entiers naturels  $m$ ,  $n$  et  $p$  consécutifs est égale à 72. Quelle est la valeur de  $m + p$  ?

- A) 48  
B) 52  
C) 41  
D) 54

La bonne réponse est la réponse « A ».

## TESTS DE LOGIQUE

### LOGIQUE DE CHIFFRES ET LETTRES MANQUANTS, INTRUS

Comme les tests de mathématiques, ils font appel à la déduction et au raisonnement mais ils ne nécessitent pas de connaissances mathématiques particulières.

#### I. EXERCICES DE LOGIQUE AVEC CHIFFRES MANQUANTS

*Quel est le chiffre manquant ?*

- 1) **26**      **52**      **117**      ?      **91**      **169**

- A) 79  
B) 107  
C) 135  
D) 156

La bonne réponse est la réponse « D ».

- 2) **842**      **933**      **1243**      ?      **1829**

- A) 347  
B) 273  
C) 632  
D) 458

La bonne réponse est la réponse « C ».



## II. EXERCICES DE LOGIQUE AVEC LETTRES MANQUANTES

- 1) P                      N                      ?                      J                      H  
A) K                      B) O                      C) M                      D) L

*La bonne réponse est la réponse « D ».*

- 2) F                      ?                      N                      A                      Z  
A) E                      B) K                      C) M                      D) I

*La bonne réponse est la réponse « C ».*

## III. EXERCICES DE LOGIQUE AVEC INTRUS, RAISONNEMENT CONDITIONNEL, RELATION D'ORDRE, SYLLOGISME

- 1) Quelle est la réponse correspondant au point d'interrogation ?

Terrain → Nettement

Rouge → ?

Limer → Réel

Nappé → Élan

A) Piment                      B) Errer                      C) Trace                      D) Rage

*La bonne réponse est la réponse « B ».*

- 2) Les cinq nageuses les plus performantes des douze derniers mois sont au départ de la finale des jeux olympiques du 800 m. La course a révélé que Kaïdo était plus rapide que Parker qui est elle-même plus rapide que Vladich. De plus Panidou s'est montrée moins rapide que Parker et moins lente qu'Aznar.

Quelle conclusion peut-on tirer ?

A) On ne connaît ni la nageuse la plus rapide ni la nageuse la plus lente

B) On connaît la nageuse la plus lente mais pas la plus rapide

C) Deux nageuses sont arrivées *ex æquo*

D) On connaît la nageuse la plus rapide mais pas la plus lente

*La bonne réponse est la réponse « D ».*

- 3) Parmi les quatre réponses proposées quelle est la seule qui peut remplacer le point d'interrogation sachant que chaque symbole représente un nombre entier ?

 +  +  = ?

 ×  ×  =  = 147

 = ?

A) 216                      B) 64                      C) 81                      D) 125

*La bonne réponse est la réponse « D ».*

4) Quelle est la valeur du nombre représenté par le point d'interrogation ?

- A) 4                      B) 3                      C) 2                      D) 1

*La bonne réponse est la réponse « A ».*

5) Françoise est la sœur de Thérèse et Éric est le cousin de Karine. Pétula a presque le même âge que Thérèse, sa tante. Éric est plus âgé de cinq ans que sa sœur. Karine est plus jeune de 2 ans que sa cousine Pétula.

Parmi ces quatre propositions quelle est la seule qui peut être vraie ?

- A) Karine est la fille de Françoise                      B) Thérèse est la cousine de Éric  
C) Karine est la sœur de Thérèse                      D) Éric est le frère de Françoise

*La bonne réponse est la réponse « A ».*

# TEST D'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*.

# ENGLISH TEST

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.*

**Durée : 1 heure 30.**

## PRÉSENTATION

*Aucun document n'est autorisé.*

**1. 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	

**2. 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.**

**3. 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*

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

## SUJET

### SECTION 1 – GRAMMAR EXERCICES

**Choose the correct answer.**

- Students will succeed their exams as long as they \_\_\_\_\_ them correctly.
  - will prepare
  - will have prepared
  - prepare
  - prepared
- I got the feeling that the public \_\_\_\_\_ catch most of the play on words.
  - wasn't
  - hasn't
  - didn't
  - haven't
- The new production manager \_\_\_\_\_ last week.
  - was appointed
  - has been appointed
  - appointed
  - has been appointing





- alumni, / not only in terms of what they give / but their willing to be our ambassadors  
 C D  
 and help us.
- 24) Sir Nicolas Serota is now tireless pushing ahead / with major plans to create what he  
 A B  
 calls / 'a new museum for 21<sup>st</sup> century Britain' / on the south side of the Tate Modern  
 C D  
 Gallery.
- 25) Newton published his ideas about light and colour in 1672, / stating that light must been /  
 A B  
 a stream of particles which differed / according to the colour of the beam.  
 C D
- 26) In the world of advertising there is a new breed afoot / known as a colour-trend manager. /  
 A B  
 This is people who manipulate the world we look at, / but so subtly we don't notice.  
 C D
- 27) Many investors avoid to put money into companies / with interests in tobacco, cheap  
 A B  
 labour, /or armament for ethical reasons, / even if their stock can be very high  
 C D  
 performing.
- 28) With competition now mounting in India, / companies tried to protect their profitability /  
 A B  
 by taking their activity abroad / knowing that continued economic growth in India will  
 C D  
 provide a strong base for years to come.
- 29) Indian companies this year have spent twice as much on overseas acquisitions /  
 A  
 than foreign companies have invested in India. / Every single CEO is looking outwards /  
 B C  
 to see how to expand into foreign markets.  
 D
- 30) Until recently, few investors are made / decisions based on environmental concerns. /  
 A B  
 Business risks posed by pollution were thought / to be well-managed and easy to  
 C D  
 predict.

- 31) Although no teacher has exactly the same method / like any other teacher, / there are certain basic principles / that all experienced teachers share.  
A B C  
D
- 32) Preliminary studies suggest that / zinc supplements protect the intestine's lining / and significantly reduces the duration of diarrhea / as well as the risk of recurrence.  
A B  
C D
- 33) Airbus, a four-nation consortium / backed by millions of euros of taxpayers' money, / was once been hailed as a / model of European industrial cooperation.  
A B  
C D
- 34) Plans to sell the state-owned energy company / have collapsed in 2002 / when the acquiring U.S. firm couldn't obtain financing / in the wake of the Enron bankruptcy.  
A B  
C D
- 35) Europeans entering university this autumn / have any personal memory of the destruction of the Berlin Wall in 1989, / let alone the preceding 40-year struggle against the Soviet system / during which the survival of a free Europe depended upon an alliance with the U.S.  
A B  
C  
D

### SECTION 3 – VOCABULARY 1

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

- 36) It amounts to a daunting responsibility, and he feels very grateful for his early training in economics.  
a) merited b) frightening  
c) unusual d) important
- 37) One of the benefits of our new joint venture is improved market knowledge.  
a) profits b) improvements  
c) advantages d) rises



- 38) One of the key elements of successful human resource management is good employee appraisal.  
 a) reward  
 b) compensation  
 c) praise  
 d) evaluation
- 39) There's a broad range of organic food on sale at the local hypermarket.  
 a) wide  
 b) selected  
 c) limited  
 d) strong
- 40) I'm afraid I don't fully grasp the point you are trying to make.  
 a) understand  
 b) agree with  
 c) hear  
 d) accept
- 41) Pollution and the green-house effect have produced unprecedented global warming.  
 a) unacceptable  
 b) record  
 c) irresistible  
 d) uncontrolled
- 42) He is actually an extremely successful company director, despite one or two bad decisions he's made during his career.  
 a) currently  
 b) still  
 c) presently  
 d) in fact
- 43) After a long break, the members of parliament resumed the debate.  
 a) summarised  
 b) restarted  
 c) adjourned  
 d) simplified
- 44) In the face of fierce competition, we have decided to stretch our brand to food products.  
 a) prolong  
 b) pull  
 c) extend  
 d) increase
- 45) On the whole, it's been a very successful year, particularly for the new products.  
 a) completely  
 b) entirely  
 c) wholly  
 d) overall

## VOCABULARY 2

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

- 46) **drawback**  
 a) withdrawal  
 b) disadvantage  
 c) reduction  
 d) removal
- 47) **perks**  
 a) fringe benefits  
 b) bonuses  
 c) shares  
 d) pep talks
- 48) **wind up**  
 a) accelerate  
 b) pump  
 c) blow  
 d) close down

- 49) **cope**  
a) cut                      b) manage                      c) cover                      d) imitate
- 50) **assuredly**  
a) definitely                      b) confidently                      c) securely                      d) successfully
- 51) **havoc**  
a) hazard                      b) accident                      c) disorder                      d) delay
- 52) **thrive**  
a) strive                      b) threefold                      c) try                      d) flourish
- 53) **stringent**  
a) striking                      b) strict                      c) strong                      d) strategic
- 54) **terrible**  
a) appalling                      b) terrific                      c) marvellous                      d) wonderful
- 55) **hardly**  
a) with difficulty                      b) badly                      c) almost not                      d) not easily
- 56) **tedious**  
a) tense                      b) challenging                      c) testing                      d) boring
- 57) **keen**  
a) kind                      b) eager                      c) tidy                      d) lazy
- 58) **plant**  
a) office                      b) warehouse                      c) laboratory                      d) factory
- 59) **endorse**  
a) support                      b) display                      c) invest                      d) stock
- 60) **fire**  
a) recruit                      b) dismiss                      c) extinguish                      d) enrol

## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

### TEXT 1

#### Less-than-perfect picture of giving

On show at the Museum of Modern Art in New York until the end of January is a retrospective of more than 100 paintings and drawings by the American minimalist artist Brice Marde. Some of the works are on loan from private collections and some are on loan from other museums and galleries, but several belong in part to MoMA and in part to a donor.

“Couplet IV”, for example, a striking 9ft-high oil on linen, painted in 1988-89, is a fractional and promised gift from Richard Fuld, Lehman Brothers’ chairman and chief executive, and his wife Kathy. “Lethykos (for Tonto)”, an earlier, four-panelled painting from 1976, is a fractional and promised gift from Marie-Josée and Henry Kravis.

Through fractional gifts, donors can support museums without having to give up their paintings or sculptures altogether. They give away a percentage of their work of art to a museum, usually with the understanding that the institution will take full possession at some point in the future, often after the death of the donor. In the meantime, the

museum is entitled to take the art for a part of the year equal to their percentage share. For the rest of the year, donors can continue to enjoy their treasures at home.

A big incentive to do this is that they can also deduct against US taxes the fair market value, and its appreciation, of the portion of the work that they have donated. This little-known practice has been crucial in the expansion of American museum collections.

The information cards next to art works displayed throughout MoMA reveal that many have come through fractional gifts. In fact, about 1,300 pieces in the collection either were fractional gifts that are now completely owned by MoMA or are ones that will be handed over at some point. The Guggenheim Museum, Boston's Museum of Fine Art and the San Francisco Museum of Modern Art are among other high-profile collections that have also come to use this technique.

The rapid price appreciation of fine art, demonstrated at Christie's \$491m sale of impressionist and modern art in New York this month, has made fractional gifts even more important. The most expensive pieces would never end up in museums unless they were donated, and fractional giving allows the donor to continue to enjoy their artwork while getting a tax benefit for assigning its long-term future to a permanent collection.

Yet acquisitions in this manner could soon be a thing of the past. Museum directors fear the surprise inclusion of section 1218 in the Pension Reform Act will make fractional giving so unappealing that it will be wiped out altogether. The law addresses a concern the system was open to abuse because donors could get a tax break for a donated artwork that, in practice, might never leave their home before they died. Now museums must demonstrate substantial physical possession of the property within the period of part ownership, to avoid tax dodging by donors.

Yet the main sticking point of the new law is that donors now must completely hand over their property to the museum within 10 years of the first donation, something private bankers say will put off many younger donors. Clark says the new rule governing possession of the art work could present problems for museums, too, because there are reasons why they sometimes choose not to exercise their right to possession of a fractional gift for short periods because the cost of transporting, insuring and exhibiting an important artwork can make it impractical. But while in some instances artworks remain with the donor until the complete work is given over, this is rare and there are as many cases in which MoMA has a fractional interest in a work, such as Picasso's "Bather With Beach Ball" donated by Ronald Lauder in 1980, that hardly ever leave the museum.

To date, the evidence of donors shying away from making fractional gifts has been anecdotal but the impact could be dramatic if previous tax changes concerning art donation, such as the Tax Reform Act of 1986, are any indication.

*Financial Times, 24/11/2006 (edited).*

### *Text 1: Questions*

- 61) The overall theme of this article could be best described as
- a) art exhibitions
  - b) the Museum of Modern Art in New York
  - c) a new system for donating to museums
  - d) modern art

- 62) A fractional gift is
- a) a donation of a percentage of a work of art
  - b) a loan
  - c) a sum of money given by a donor
  - d) a donation of some, but not all, artworks in a collection
- 63) What do Richard Fuld and Ronald Lauder have in common?
- a) they both contributed to the Brice Marde retrospective
  - b) they both collect Picasso's work
  - c) they are museum curators
  - d) they are fractional donors
- 64) What is "Couplet IV"?
- a) a drawing
  - b) a painting
  - c) a sculpture
  - d) an art exhibition
- 65) What does the article relate about the year 1976?
- a) there was an impressionist exhibition in New York
  - b) Marie-Josée and Henry Kravis donated their collection to MoMA
  - c) MoMa acquired Brice Marde's collection
  - d) Brice Marde painted "Lethykos (for Tonto)"
- 66) What did the Christie's auction this month demonstrate?
- a) many collectors appreciate fine art
  - b) impressionist and modern art are in high demand
  - c) the price of fine art is increasing
  - d) museums have a lot of money to spend on acquiring artworks
- 67) During the period when the fractional donation is not exhibited in the museum
- a) it is conserved in the museum's vaults
  - b) the donor can enjoy it at home
  - c) it is on display for visitors in the donor's home
  - d) it is loaned to other museums
- 68) Which is not a reason given for fractional donations being attractive?
- a) the most expensive pieces never end up in museums
  - b) donors do not have to totally relinquish their artwork
  - c) American museum collections are growing
  - d) donors can obtain tax breaks
- 69) What normally happens to a fractional donation when the donor dies?
- a) the artwork is returned to the family
  - b) the museum pays the remaining percentage
  - c) the artwork is put up for auction

- d) the artwork becomes the full property of the museum
- 70) Why does section 1218 in the Pension Reform Act make fractional donations less attractive for younger donors?
- a) tax dodging will no longer be possible
  - b) their artwork will hardly ever leave the museum
  - c) donors must completely hand over their artwork 10 years after the 1<sup>st</sup> donation
  - d) insurance will become much more expensive

## TEXT 2



### Food industry launches challenge to traffic light labelling scheme

The food industry began a campaign yesterday aimed at derailing the Food Standards Agency's proposed "traffic light" labelling system, designed to help shoppers choose healthy options.

The Food and Drink Federation announced that 21 leading food manufacturers, and the supermarket chains Tesco, Morrisons and Somerfield, were to promote a rival scheme based on "guideline daily amounts" (GDAs) of their products' fat, salt and sugar content to be printed on the front of food packs. The campaign will include TV, print and web marketing. The Food Standards Agency has concluded that consumers find the system of labelling frequently used by the industry difficult to understand, preferring red, yellow and green traffic light labels to distinguish "good and bad" foods.

Nevertheless, the industry said yesterday that agreement had been reached by manufacturers and some retailers to put guideline daily amounts on 10,000 foods by early next year. It has also committed substantial sums to marketing the labels, although it declined to say how much. Speaking at a press briefing in London, the chief executives of Unilever, Nestlé and Kraft Foods suggested the FSA traffic light scheme was "unscientific". They said it would unfairly demonise many of their brands, and admitted that much in their food ranges would get red or amber warning lights under the scheme.

Gavin Neath, chief executive of Unilever UK and president of the FDF, said: "It's not about which scheme consumers like best, it's about what will drive their behaviour." Asked why consumers should trust the food industry over the FSA, he added: "There is no reason why anyone should believe us at this stage, which makes it an uphill battle. I would have loved to have worked collaboratively with the FSA on food labelling but it didn't turn out that way." The industry has, however, agreed to work with the FSA next year to gauge whether the new labels it is adopting alter shopping habits.

The GDA scheme was devised by the Institute of Grocery Distribution. It calculates how much fat, salt and sugar a portion of a specific product supplies against a notional maximum daily amount which it is healthy to eat.

Health campaigners have accused the industry of using small portion sizes to make its products look healthier and of setting a daily allowance for sugar higher than official recommendations. The watchdog "Which?" questioned the industry's motives in going ahead with a scheme the FSA's research had found to be not widely understood. "There

is clear research that traffic lights work best. If industry is going to ignore that it is because they don't want to be completely transparent about what is in their products," said Sue Davies, a food policy adviser.

Health campaigners were also dismayed. "The GDA systems are not fit for purpose. The FSA research clearly shows that GDAs failed to help those most at risk of diet-related disease. One must question why the industry disregards this and champions a system which will clearly contribute to the widening of health inequalities," said Paul Lincoln, chief executive of the National Heart Forum.

The FSA said yesterday: "It is the use of traffic light colours that is the key to helping people use front-of-pack labelling schemes to make healthier choices."

The prime minister backed the FSA proposals in a speech in Nottingham in July, saying the government was "encouraging the food industry to adopt the FSA's clear system for food labelling". Tony Blair also said he would act if the industry did not agree to the scheme voluntarily.

The agency is, however, bracing itself for a battle with the industry over junk food. The decision by Ofcom to adopt the FSA model for deciding which foods can be advertised to children has thrown the focus back on to the agency's work. Industry experts fear that if the agency's nutrient profiling is adopted for labelling or advertising rules, it could be extended to hospital, school and prison food.

*The Guardian, 30/11/2006.*

### *Text 2: Questions*

- 71) The colour scheme food labelling system was proposed by the
- Institute of Grocery Distribution
  - Food and Drink Federation
  - Food Standards Agency
  - UK Government
- 72) Why does the FSA criticise the food industry's system of labelling?
- it is unscientific
  - it is difficult to understand
  - it is inaccurate
  - it only covers fat, salt and sugar content
- 73) The food industry has agreed to put GDA information on food packaging
- |                       |               |
|-----------------------|---------------|
| a) by the end of 2006 | b) early 2007 |
| c) mid 2007           | d) early 2008 |
- 74) Why does the FDF fight against the traffic light labelling scheme?
- few of their products would get a green light
  - customers would find it difficult to understand
  - it doesn't take into consideration the portion size
  - a survey has shown that customers prefer a more scientific approach

- 75) Which of the following media will not be used by the FDF?
- a) Internet
  - b) press
  - c) TV
  - d) radio
- 76) What do Paul Lincoln and Gavin Neath have in common?
- a) they both are members of the FDF
  - b) they both are CEO's of food manufacturing companies
  - c) they are both chief executives of their respective organisations
  - d) they both support the same food labelling system
- 77) What have the FDF and the FSA agreed to collaborate on in 2007?
- a) a measurement of customers' buying habits
  - b) a common labelling system
  - c) a reduction in unhealthy food content
  - d) the elimination of junk food in schools
- 78) What is going to be an uphill battle for the FDF?
- a) to reach agreement with the FSA
  - b) to implement the traffic light labelling scheme
  - c) to get government support for their proposal
  - d) to convince consumers that they can trust the food industry more than the FSA
- 79) Tony Blair stated in a speech in Nottingham in July 2006 that
- a) the food industry's proposal was a good solution for the consumers
  - b) that he would put pressure on the FSA to accept the GDA scheme
  - c) the government would clamp down on sales of unhealthy food
  - d) he would react if the industry didn't accept the FSA proposal
- 80) Why is the decision taken by The Office of Communications (Ofcom) worrying the industry?
- a) nutrient profiling for labelling or advertising rules could be extended to hospital, school and prison food
  - b) advertising to children could be banned
  - c) companies could be fined for selling red-labelled products
  - d) the sale of junk food could be banned

## SECTION 1 – GRAMMAR EXERCICES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c	c	a	b	d	a	c	d	a	d
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
c	c	b	b	d	c	a	c	b	a

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

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	c	d	a	b	c	a	b	b	a
31	32	33	34	35					
b	c	c	b	b					

## SECTION 3

## Vocabulary 1

36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
b	c	d	a	a	b	d	b	c	d

## Vocabulary 2

46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
b	a	d	b	a	c	d	b	a	c
56	57	58	59	60					
d	b	d	a	b					

## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

## Text 1

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
c	a	d	b	d	c	b	a	d	c

## Text 2

71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
c	b	b	a	d	c	a	d	d	a



# ALLEMAND

## Programme, conseils, bibliographie

### NATURE DES ÉPREUVES

#### 1<sup>re</sup> 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<sup>e</sup> 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*...).

Nous conseillons également aux candidats de s'entraîner pour respecter la longueur des textes qu'ils ont à produire. Trop courts ou trop longs, ils seront pénalisés.

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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Lille.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

## SUJET

### Die deutsch-französische Kooperation

#### *Travail à faire*

- 1) Lesen Sie aufmerksam den Text „Freilassing: Frankreich und seine Sprache im Mittelpunkt“.  
Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.  
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter ( $\pm 10\%$ ) umfassen.  
Keine Paraphrase!  

*10 Punkte*
  
- 2) Lesen Sie aufmerksam den Text « Une amitié capitale »  
Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.  
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter ( $\pm 10\%$ ) umfassen.  
Keine Übersetzung, keine Paraphrase!  

*10 Punkte*
  
- 3) Schreiben Sie einen Aufsatz in deutscher Sprache über das Thema :  
Inwieweit ist eine deutsch-französische Kooperation zur Zeit der Globalisierung immer noch wichtig ?  
Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen!  
Mindestens 200 Wörter  

*20 Punkte*

## Freilassing: Frankreich und seine Sprache im Mittelpunkt

Freilassing. Bereits seit 2002 fährt das „France-Mobil“ durch Bayern. Jetzt steuerte der Franzose Jean-Christophe Meillan mit dem besonders dekorierten Renault-Kangoo erstmals die Mädchen-Realschule „Franz von Assisi“ in Freilassing an. Passanten und Schülerinnen fiel das Auto, dessen Seiten mit Bildern vom Pont du Gard und dem supermodernen Pont de Normandie dekoriert sind, schon bei der Ankunft auf. Sein Insasse war dann hoch willkommener Gesprächspartner in den Klassen der Mädchen-Realschule, deren Schülerinnen auch Französisch-Unterricht angeboten wird.

Zweck des „France-Mobil“-Besuches an der Mädchen-Realschule war es, den Schülerinnen die Sprache des europäischen Nachbarlandes und die deutsch-französische Zusammenarbeit näher zu bringen. Das gleiche Anliegen in umgekehrter Richtung verfolgen „Deutsch-Mobile“, die in Frankreich durch die Lande fahren.

Die Idee zu dieser besonderen Tour durch das Nachbarland hatten die Föderation deutsch-französischer Häuser und die Robert-Bosch-Stiftung. Sie setzten zuerst die „Deutsch-Mobile“ ein. Ausgangspunkt für die Aktion war die Feststellung, dass die Situation der deutschen Sprache in Frankreich immer schlechter wurde, obwohl die französische Schulbehörde mancherorts Deutschklassen trotz der eigentlich erforderlichen Mindestzahl von 15 Schülern bereits mit weniger als zehn Schülern gestattete und unterstützte.

Um den Deutsch-Unterricht in Frankreich zu retten, beschlossen die Initiatoren, motivierte deutsche Lektorinnen in die interessierten Schulklassen in Frankreich zu schicken, damit sie ihr Land und ihre Kultur auf eine sehr persönliche, authentische Art vorstellen konnten. Damit erhielten die Schülerinnen und Schüler einen direkten Kontakt zur deutschen Sprache noch vor Beginn des Deutschunterrichtes. Daimler-Chrysler förderte damals dieses innovative Vorhaben. So entstanden bereits rechtzeitig zum „Europäischen Sprachenjahr“ im Dezember 2000 die ersten vier Deutsch-Mobile unter der Schirmherrschaft des Bevollmächtigten der Bundesrepublik Deutschland und des französischen Botschafters in Deutschland.

Die Resultate der Aktion übertrafen alle Erwartungen: So wurden im Jahr 2003 zwei weitere neue Deutsch-Mobile eingesetzt. Der Erfolg wurde messbar: Während im Schuljahr 2001/2002 in ganz Frankreich die Wahl von Deutsch als erste oder zweite Fremdsprache um vier Prozent zurück ging, stieg an den von den Deutsch-Mobilen besuchten Schulen die Zahl der Deutsch als Fremdsprache wählenden Schüler um durchschnittlich 23 Prozent.

Da lag es dann nahe, mit der gleichen Methode auch für Frankreich und seine Sprache an Schulen in Deutschland zu werben. Zwar ist die Situation der französischen Sprache an deutschen Schulen nicht beunruhigend. Die Zahl der Schülerinnen und Schüler in der Bundesrepublik, die sich für Französischunterricht entscheiden, steigt kontinuierlich um durchschnittlich 0,1 Prozent pro Jahr. [...]

„France-Mobil“-Referent Jean-Christophe Meillan gestaltete in den fünften Klassen der Mädchen-Realschule Freilassing zur Freude der Schülerinnen ganz besondere Französisch-Stunden. Mit französischen Spielen, Plakaten, Broschüren, CDs und Hinweisen auf so manche interessante Internet-Adresse sowie mit seiner netten Art, fand er rasch die Aufmerksamkeit der Realschülerinnen. Er hatte auch Videokassetten, etwa von der Sendung „Karambolage“ aus dem deutsch-französischen Fernsehsender ARTE dabei. Dazu gab es Rätsel und Wettbewerbe mit kleinen Preisen und jede Menge interessante Broschüren über Frankreich und die französische Alltagskultur. Er erläuterte auch die Möglichkeiten zu Kontakten mit französischen Jugendlichen und zu Aufhalten in Frankreich über das deutsch-französische Jugendwerk.

„France-Mobil ist keine Eintagsfliege“, betont Referent Meillan im Gespräch mit der Heimatzeitung. Deshalb möchte er nach eigenem Bekunden dauerhafte Kontakte mit den deutschen Schülerinnen pflegen. Dazu gibt es die Möglichkeit, Anregungen auszutauschen und Fragen zu stellen, auch im Internet, erläuterte er den Schülerinnen.

*Südbayerische Rundschau, 06/06/2006.*

*<http://www.suedostbayerische.de>*

## Text 2

### Une amitié capitale

Bertrand Delanoë et Klaus Wowereit ne le cachent pas : ils s'entendent très bien. Les deux maires\* symbolisent les liens entre les deux capitales qui célèbreront l'an prochain le vingtième anniversaire de leur pacte d'amitié et de coopération.

La visite du maire de Paris à son homologue de Berlin, le mois dernier, n'avait rien de commun avec leurs récentes rencontres, pour une commémoration solennelle à Auschwitz ou pour le sommet des maires des métropoles européennes. « Nous travaillons beaucoup ensemble, mais c'est la première fois que Klaus (Wowereit) m'invite à faire la fête », a confié Bertrand Delanoë. Dans le cadre « semi-privé » et décontracté de la fête de la Ville, les deux élus ont symboliquement annoncé le vingtième anniversaire du Pacte d'amitié et de coopération qui lie les deux villes et qu'ils célèbreront l'an prochain. Entre deux discours, Klaus Wowereit et Bertrand Delanoë se tutoyaient et se lançaient des boutades. Les deux hommes ne s'en cachent pas : le liens d'amitié qu'ils entretiennent sont propices au rapprochement des deux villes.

Les deux capitales ont bien sûr des ambitions communes, « être au centre de l'Europe » pour Berlin, et « retrouver une place centrale dans le réseau mondial » pour Paris. Les deux maires estiment néanmoins qu'ils ont tout à gagner à coopérer plutôt qu'à se livrer une compétition. « Nous récoltons aujourd'hui le fruit de ceux qui y ont travaillé avant nous et nous voulons représenter la volonté de deux grands États, la France et l'Allemagne, de travailler ensemble pour un futur commun », estime Klaus Wowereit. Les deux maires y ont réfléchi. Ils entendent donner un nouvel élan à leur partenariat sur le fond, en particulier dans les domaines de l'environnement, de la solidarité et de la lutte contre l'exclusion.

**Partenariat renforcé**

Aujourd'hui déjà, Berlin et Paris sont les deux seules villes au monde à entretenir des relations aussi étroites en matière d'urbanisme. « Nos équipes se réunissent deux fois par an et sont en contact permanent par téléphone », assure Bertrand Delanoë. « Paris-Plage et la Nuit Blanche, qui rencontrent un grand succès dans la capitale française, ont été inspirés par Berlin », se plaît notamment à répéter Klaus Wowereit. Concernant les transports, Bertrand Delanoë ne conteste pas que Berlin avait une longueur d'avance en matière de tramway.

Les deux hommes veulent pousser le partenariat plus loin. Tout juste réélu, Klaus Wowereit n'a pas encore annoncé les temps forts de l'anniversaire à Berlin. Mais la ville de Paris devrait avoir une place importante dans le cadre du Mois de la photographie, organisé chaque année dans la capitale allemande. À Paris, Bertrand Delanoë s'est déjà engagé à organiser au mois de juin une grande exposition de créateurs de Berlin, dans les domaines du design et de la mode, ainsi qu'un festival de cinéma berlinois.

« La compétition, que nous pouvons mener dans le domaine du tourisme par exemple est bien peu de chose par rapport à la coopération, qui constitue le futur de nos deux villes », remarque Klaus Wowereit. Pour illustrer concrètement ce rapprochement, les deux maires ont rencontré les élèves du lycée français de Berlin pour un débat. Aux « citoyens de l'Europe », ils ont assuré que Paris et Berlin ne pouvaient désormais construire ensemble qu'une « histoire de paix et de liberté ».

Pierre Girard, *Paris-Berlin*, N° 17, Octobre 2006.

\* Le maire : Der Bürgermeister.

## CORRIGÉ

**Freilassing: Frankreich und seine Sprache im Mittelpunkt**

Da es festgestellt wurde, dass die Franzosen trotz strenger Maßnahmen des Bildungsministeriums immer weniger Deutsch in den Schulen lernten, hat Frankreich 2000 beschlossen, die Initiative „Deutsch-Mobile“ in Gang zu setzen. Ab 2002 folgte Deutschland dieser Initiative mit „France-Mobile“, obwohl die Situation für Französisch in Deutschland nicht so beunruhigend war.

Das Ziel besteht darin, die Sprache des Nachbarn zu entdecken und zu fördern, um die deutsch-französische Zusammenarbeit näher zu bringen. France Mobil Referent Jean-Christophe Meillan besucht mit seinem mit Bildern französischer Sehenswürdigkeiten dekorierten Auto deutsche Schulen wie die in Freilassing. Er verteilt Broschüren, Spiele, Plakate, CDs, Videokassetten, nennt Internet-Adressen und gibt Hinweise über Fernsehsendungen, um das Erlernen der Fremdsprache attraktiver zu machen.

Die ersten Ergebnisse dieser Initiative waren erfolgreich. Die Anzahl der Schüler, die im Schuljahr 2001/2002 Deutsch auswählten, stieg im Durchschnitt um 23%, während die

Anzahl der Schüler für Französisch andauernd anstieg. Laut Jean-Christophe Meillan wären jedoch dauerhafte Kontakte und Austausch logischerweise ideal.

(153 mots)

### Une amitié capitale

Zum Anlass des Berliner Stadtfests haben sich B. Delanoë und K. Wowereit getroffen, um die Festlichkeiten des zwanzigsten Geburtstags des deutsch-französischen Freundschafts- und Kooperationspakts, der Berlin und Paris verbindet, für 2007 einzuläuten.

Natürlich haben die beiden Bürgermeister gemeinsame Ziele, das heißt inmitten Europas zu sein für Berlin und seinen Platz als Zentrum des weltlichen Netzes wieder zu gewinnen für Paris. Gemeinsame Zusammenarbeit statt Wettbewerb, obwohl der touristische Wettbewerb positiv aussieht, so lautet die Devise der beiden Bürgermeister in Sachen Umwelt, Solidarität und Kampf gegen die Armut.

Die guten Beziehungen zwischen Berlin und Paris haben zwar schon neue Stadtkonzepte, Kulturereignisse und Transportmöglichkeiten ans Licht gebracht, aber die beiden Bürgermeister möchten diese Partnerschaft noch weiter vertiefen. Um diese Annäherung konkreter zu gestalten, haben Delanoë und Wowereit bei einer Debatte „Den Bürgern Europas“ in einem französischen Gymnasium in Berlin die deutsch-französische Geschichte als eine Geschichte des Friedens und der Freiheit noch einmal betont.

(150 mots)



# 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<sup>re</sup> 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<sup>re</sup> 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<sup>e</sup> édition, coll. « Abrégés Masson », éd. Masson, 1996, 493 p.



# BIOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

**1. Questions à Choix Multiple ou à Compléter** (13 points sur 20)  
Répondre à chaque question 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.

**2. Question de synthèse** (7 points sur 20)  
Il sera tenu compte du plan, du contenu informatif et de la rédaction.

## SUJET

### I – QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE OU À COMPLÉTER

1. En microscopie électronique, le faisceau produit par la cathode est composé.....  
.....  
*Son parcours s'effectue dans :*
  - a) l'air
  - b) l'eau
  - c) le vide*Les lentilles sont :*
  - d) électromagnétiques
  - e) en verre
  - f) convergentes et en verre*L'image est observable :*
  - g) au niveau des oculaires
  - h) sur un écran fluorescent
  - i) sur un écran
2. Le tissu musculaire est constitué de :
  - a) cellules musculaires
  - b) fibres musculaires
  - c) myofibrilles

3. Les épithéliums sont des tissus qui peuvent avoir une fonction :
  - a) trophique
  - b) de revêtement
  - c) de contraction
  - d) glandulaire
  - e) mécanique
  
4. En histologie, l'inclusion par la paraffine est :
  - a) une étape précédée par une hydratation
  - b) une mise en bloc de la pièce prélevée
  - c) une imprégnation à l'échelle cellulaire
  - d) une étape précédant la mise en bloc de la pièce prélevée
  
5. Les cellules eucaryotes possèdent un noyau :
  - a) oui
  - b) non
  - c) pas toujours
  
6. Dans la cellule, les mitochondries sont des organites :
  - a) présents chez les procaryotes
  - b) producteur d'énergie
  - c) impliqués dans la respiration cellulaire
  - d) riches en enzymes permettant la digestion intracellulaire
  
7. La thyroïde est une glande dont la structure histologique explique sa capacité de stockage :
  - a) réticulée
  - b) acineuse composée
  - c) vésiculée
  - d) tubuleuse
  - e) endocrine
  - f) exocrine
  
8. Les régulations dans l'organisme permettent de maintenir l'homéostasie du milieu intérieur, c'est-à-dire :
  - a) son volume
  - b) la constance de ses paramètres
  - c) son pH
  - d) son énergie
  
9. L'unité fonctionnelle du poumon est :
  - a) la bronchiole respiratoire
  - b) le lobule pulmonaire
  - c) l'alvéole pulmonaire
  - d) le sac alvéolaire

10. L'artère pulmonaire est un vaisseau sanguin qui :
- arrive au cœur dans le ventricule droit
  - arrive au cœur dans l'oreillette droite
  - part du cœur du ventricule gauche
  - part du cœur du ventricule droit
11. Dans le plasma, la protéine la plus représentée quantitativement est :
- la transferrine
  - l'hémoglobine
  - l'albumine
  - la globuline
  - le fibrinogène
- C'est un acteur majeur de l'osmolarité plasmatique :*
- vrai
  - faux
  - si faux, ce sont les .....
12. La digestion des lipides a lieu dans ..... grâce à l'action conjuguée de... ..... qui a une action ..... et du suc.... ..
13. La digestion des aliments aboutit à l'obtention de molécules directement assimilables par l'organisme que l'on nomme .....

## II – QUESTION DE SYNTHÈSE

### « Structure et fonctions de la membrane cytoplasmique »

## CORRIGÉ

### I – QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE OU À COMPLÉTER

1. En microscopie, le faisceau produit par la cathode est composé d'**électrons**. Son parcours s'effectue dans :
- c) le vide**
- Les lentilles sont :
- d) électromagnétiques**
- L'image est observable :
- h) sur un écran fluorescent**

2. Le tissu musculaire est constitué de :  
**b) fibres musculaires**
3. Les épithéliums sont des tissus qui peuvent avoir une fonction :  
**b) de revêtement**  
**d) glandulaire**
4. En histologie, l'inclusion par la paraffine est :  
**c) une imprégnation à l'échelle cellulaire**  
**d) une étape précédant la mise en bloc de la pièce prélevée**
5. Les cellules eucaryotes possèdent un noyau :  
**a) oui**
6. Dans la cellule, les mitochondries sont des organites :  
**b) producteur d'énergie**  
**c) impliqués dans la respiration cellulaire**
7. La thyroïde est une glande dont la structure histologique explique sa capacité de stockage :  
**c) vésiculée**  
**e) endocrine**
8. Les régulations dans l'organisme permettent de maintenir l'homéostasie du milieu intérieur ; c'est-à-dire :  
**b) la constance de ses paramètres**
9. L'unité fonctionnelle du poumon est :  
**b) le lobule pulmonaire**
10. L'artère pulmonaire est un vaisseau sanguin qui :  
**d) part du cœur du ventricule droit**
11. Dans le plasma, la protéine la plus représentée quantitativement est :  
**c) l'albumine**  
C'est un acteur majeur de l'osmolarité plasmatique :  
**g) faux**
12. La digestion des lipides a lieu dans **le duodénum** grâce à l'action conjuguée de **la bile** qui a une action **émulsifiante** et du suc **pancréatique**.
13. La digestion des aliments aboutit à l'obtention de molécules directement assimilables par l'organisme que l'on nomme **nutriments**.

## II – QUESTION DE SYNTHÈSE

### Structure et fonctions de la membrane cytoplasmique

La membrane cytoplasmique est un constituant essentiel de la cellule qui a permis l'apparition d'un compartiment original, organisé, protégé et en relation avec le milieu environnant.

Structure dynamique et fluide, elle est composée de 50 % de lipides et de 50 % de protéines en fonction de leurs masses respectives. Étant donné la différence de masses molaires entre ces deux groupes de constituants, les lipides composés principalement de phospholipides et de cholestérol associés à des molécules de glycolipides ou gangliosides, représentent 98 % de l'ensemble des molécules de structure.

La membrane cytoplasmique est une bicouche lipidique, hydrophile à l'extérieur et hydrophobe à l'intérieur.

Ces propriétés sont dues à la disposition des phospholipides amphiphiles, à tête polaire et queues hydrocarbonées apolaires qui s'orientent tête-bêche.

Les protéines sont :

- soit transmembranaires, amphiphiles ; elles possèdent un domaine transmembranaire hydrophobe en hélice  $\alpha$  constitués d'acides aminés non polaires qui assure leur insertion dans cette structure,
- soit périphériques, c'est-à-dire liées à la couche externe ou interne de la bicouche par des liaisons non-covalentes.

La surface de la membrane est recouverte d'une couche de glucides liés aux protéines, la glycocalyx.

La membrane cytoplasmique assure plusieurs fonctions :

- Jonctions cellulaires : La membrane intervient dans la cohésion des tissus épithéliaux assurée par des interdigitations, des desmosomes et des jonctions étanches.
- Transport cellulaire : Du fait de sa structure hydrophobe interne, elle est imperméable aux molécules polaires chargées (les ions) et par contre perméable aux molécules apolaires de petite taille (les gaz) ou non chargées (eau, alcool, urée). La présence de cholestérol permet une diffusion facilitée des stéroïdes (hormones et autres) au travers de la membrane.  
Des protéines jouent un rôle dans ce transport membranaire : ce sont les perméases qui changent de conformation pour faire passer le soluté par transport passif ou transport actif (uniport, symport, antiport). Il existe en outre des canaux protéiques ou aquaporines qui assurent le passage des ions inorganiques.
- Transmission cellulaire : Rôle dans la communication entre les cellules, par l'existence de récepteurs membranaires qui interviennent dans la signalisation cellulaire, et dans les mécanismes d'exocytose des grains de sécrétion (médiateurs chimiques nerveux ou hormonaux, enzymes...).
- Défense cellulaire : Phagocytose des particules et microorganismes qui sont des mécanismes d'internalisation permettant une dégradation intracellulaire.

# 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, 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Clermont.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*



## SUJET – DISSERTATION

### « La preuve des contrats »

## CORRIGÉ

La technique contractuelle est l'instrument juridique nécessaire aux échanges économiques, financiers, sociaux. De l'économie du troc mise en œuvre par le contrat d'échange, à l'économie de marché, aujourd'hui globalisée ou mondialisée selon les analyses parfois contrastées des observateurs ayant recours à d'habiles montages juridiques instrumentalisant les techniques monétaires, chacun peut constater que les conventions conclues entre les acteurs de l'économie, de l'humble commerçant exploitant individuellement son fonds de commerce, au grand groupe international, constituent une réalité incontournable.

Il est, dès lors, fondamental que des règles juridiques précises et rigoureuses imposent des modalités dont la violation sera sanctionnée afin de garantir aux opérations et à ceux qui les initient une sécurité suffisante. Le droit doit assurer un équilibre, parfois difficile à établir, entre liberté et sécurité, dans la mesure rationnelle de « l'utile et du juste ». En matière contractuelle il est non seulement nécessaire d'établir des conditions strictes de validité à la formation des contrats, et au-delà d'assurer la bonne exécution des contrats par le respect de la « parole donnée », mais il convient surtout d'établir une règle du jeu cohérente en matière de preuve dans la sphère contractuelle. En effet, en cas de difficultés entre les contractants, le litige est souvent une réalité, et l'issue du procès, si elle dépend bien sûr de la qualité des arguments justifiant la situation et les prétentions des protagonistes, sera souvent dictée par la qualité, la pertinence des moyens de preuve fournis par le demandeur et le défendeur qui s'affrontent. Or, la liberté n'est pas, en matière de techniques probatoires comme dans beaucoup d'autres, absolue : en effet les modes de preuves utilisables sont quelquefois limités selon l'enjeu du litige et la qualité des parties, et certaines preuves seront, bien entendu, refusées purement et simplement, notamment lorsqu'elles ont été obtenues par fraude, ou de manière illicite (enregistrement « pirate » d'une conversation téléphonique, par exemple).

La question de la preuve n'est pas un particularisme de la sphère contractuelle, mais les règles applicables dans ce domaine sont soumises à une logique spécifique parfaitement cohérente. En effet, le contrat est défini par les dispositions de l'article 1101 du Code civil. Il ressort de ce texte, que par nature le contrat est une convention, un accord de volonté entre



plusieurs personnes physiques ou morales, par laquelle une ou plusieurs obligations seront créées, à la charge de l'une ou l'autres parties, lorsque le contrat est unilatéral, ou réciproquement à la charge des cocontractants, lorsque le contrat est synallagmatique. Quelle que soit la typologie à laquelle le contrat appartient il révèle sa nature juridique essentielle : c'est un acte juridique, puisque la volonté détermine le choix des partenaires, le contenu ou objet du contrat, et des obligations les modalités de formation et d'exécution. La liberté contractuelle joue évidemment un rôle essentiel, non seulement dans la création de l'obligation, mais aussi quant aux effets attendus par les partenaires contractuelles, que ce soit au titre de leurs créances ou de leurs dettes. L'acte juridique se singularise donc bien, du fait juridique défini par l'article 1170 du Code civil, car si le fait, peut comme l'acte juridique, avoir été volontairement causé, il peut déjà être également causé de manière involontaire (par imprudence, par exemple, cf. : article 1383 du Code civil) ; en outre, dans tous les cas, à la différence de l'acte dont les conséquences ont été recherchées par ses auteurs, il convient de souligner que c'est la loi, *lato sensu*, et elle seule, qui impose les effets attachés au comportement de l'auteur et non pas la « bonne volonté » de ce dernier... (cf. article 1371 du Code civil pour les quasi-contrats, ou article 1382 pour les délits civils, etc...).

En matière d'acte juridique, en général, et de contrat, en particulier, les contractants ont des attentes qu'ils expriment sous la forme des obligations qu'ils ont offertes et acceptées en toute connaissance de cause, par le truchement d'un consentement non vicié, avec la capacité contractuelle requise. Précisément, contracter c'est prévoir, et par précaution élémentaire, celui qui contracte ne doit pas avoir la naïveté de penser que l'exécution du contrat soit un « long fleuve tranquille » : nul n'est en effet à l'abri du risque de la mauvaise exécution du débiteur, que celui soit, d'ailleurs, animé ou non de mauvaise foi. Il faut donc pour limiter les risques, nécessairement anticiper sur la possibilité d'un litige, et, par voie de conséquence préconstituer, dans la mesure du possible la meilleure preuve possible pour garantir au mieux ses intérêts. Le mode privilégié pour préconstituer une preuve est naturellement la rédaction d'un écrit « *ad probationem* », mais celui-ci n'est pas systématiquement exigé, et sa forme même a singulièrement évolué avec la loi du 13 mars 2000 pour garantir une meilleure adaptation du droit de la preuve aux techniques du « e-commerce », aux contraintes liées au développement du commerce électronique et des contrats conclus par le truchement d'Internet.

La preuve des contrats dépend donc, avant tout, de la vigilance des contractants, de leur « professionnalisme » pour tout dire. Le juge sera ensuite, dans le respect de la procédure, civile, ou commerciale, amené à mesurer la pertinence des éléments de preuve fournis à l'appui de la cause, tant en matière de contentieux relatifs à la formation d'un contrat, qu'en matière d'exécution des obligations contractuelles. En matière contractuelle, la procédure est de nature essentiellement accusatoire et non pas inquisitoire comme l'est assez fréquemment en matière pénale. Dès lors, il conviendra, dans une première partie de relever les principes applicables (I), avant d'étudier les tempéraments et aménagements au principe (II).

## I – LES PRINCIPES APPLICABLES

Le système mis en place par le droit français accorde quelquefois en matière probatoire, une liberté importante aux contractants (A), mais impose parfois aussi un système contraignant (B).

## A. UNE LIBERTÉ DE PREUVE ?

En ce qui concerne le choix des techniques de preuve, les situations sont très différentes selon la qualité des contractants.

Ainsi, en matière d'actes de commerce (articles L. 110-1 et L. 110-2 du Code de commerce), conclus entre des commerçants (L. 121-1 du Code de commerce), la preuve de l'existence même du contrat, et au-delà de son « contenu » est libre par tout moyen de preuve comme le rappelle l'article L. 110-3 du Code de commerce. « à l'égard des commerçants, les actes de commerce peuvent se prouver par tous moyens à moins qu'il n'en soit autrement disposé par la loi ».

Une singularité mérite d'être soulignée dans ce contexte strictement commercial : les commerçants sont tenus par la loi d'établir des documents comptables selon des règles très formelles et précises (articles L. 123-12 du Code de commerce et suivants), dès lors l'article L. 123-23 du Code de commerce dispose que « La comptabilité régulièrement tenue peut être admise en justice pour faire preuve entre commerçants pour faits de commerce. Si elle a été irrégulièrement tenue, elle ne peut être invoquée par son auteur à son profit. ». On constate que des documents comptables régulièrement tenus peuvent être utilisés comme modes de preuves par ceux même qui les ont établis, ce qui est une exception au principe selon lequel on ne peut pas établir soi-même, ses propres preuves.

Pour les actes mixtes, c'est-à-dire les contrats conclus, d'un côté, par un particulier, et de l'autre, par un commerçant, on prend en considération la qualité du défendeur au procès. Si le défendeur est le commerçant, son adversaire, simple particulier, pourra utiliser tout mode de preuve contre lui. Au contraire, si le défendeur est le simple particulier, le demandeur commerçant ne pourra utiliser contre lui que les modes de preuve admis selon le droit civil ; il faudra alors distinguer selon le montant de l'opération en cause, dans le respect des dispositions de l'article 1341 du Code civil.

Seuls les contrats civils, c'est-à-dire ceux conclus entre particuliers, les plus courants et sans véritables enjeux financiers significatifs peuvent être prouvés par tous les moyens de preuve licite, la preuve littérale s'imposera au contraire dès lors qu'un seuil financier aura été franchi.

## B. UN SYSTÈME CONTRAIGNANT ?

En matière civile, une règle traditionnelle s'impose donc en vertu des dispositions de l'article 1341 du Code civil : on constate que les « actes civils » d'un montant supérieur à 1 500 euros, doivent être prouvés par un « écrit » préconstitué soit en la forme authentique, soit en la forme « d'actes sous seing privé ». Cette preuve littérale est alors strictement imposée, les deux formes d'écrits précitées constituent des modes de preuve recevables sauf lorsque la loi impose par exemple un écrit d'une certaine nature, par exemple un acte notarié. L'avantage de l'acte authentique sur l'acte sous seing privé est qu'il a date certaine, formalité fiscale de l'enregistrement oblige, mais cela a naturellement un coût et demande l'intervention d'un professionnel disponible. L'acte authentique fait foi jusqu'à inscription de faux ; il faudra donc à celui qui prétend que l'officier public ou ministériel a rédigé un faux en écriture d'initier une procédure pénale, pouvant aboutir à la condamnation du rédacteur de l'acte pour crime, ce qui est heureusement exceptionnel !

Les éléments établis par cet écrit, ne peuvent être contestés que par un autre écrit et non par une simple preuve testimoniale. En matière de contrats civils il faudra donc porter attention au montant concerné par le litige est-il supérieur, ou non, à 1 500 €, depuis l'évolution imposée à partir du mois de janvier 2005, etc... Alors même que l'écrit préconstitué est parfois imposé il est considéré comme un mode de « preuve parfait », qui l'emporte sur les modes de preuve « imparfaits », et doit dès lors emporter la conviction du juge.

Le terme preuve par « écrit » à longtemps renvoyé de manière exclusive au document matérialisé par un papier manuscrit, imprimé etc... Il faut désormais se résoudre à écarter toute assimilation trop réductrice dans la mesure où la loi n° 2000-230 du 13 mars 2000 emporte la modification de plusieurs articles du code civil du point de vue de la preuve par écrit dite « preuve littérale » et consacre une nouvelle « forme » d'écrit: l'écrit sur support électronique. Le poids grandissant de la « nouvelle économie » a donc récemment justifié une réforme du droit de la preuve, après que celui-ci ait déjà singulièrement évolué avec la loi du 12 juillet 1980. Ainsi, l'article 1316 du Code civil dispose désormais que: « la preuve littérale, ou preuve par écrit, résulte d'une suite de lettres, de caractères, de chiffres ou de tous autres signes ou symboles dotés d'une signification intelligible, quels que soient leur support et leurs modalités de transmission ». Désormais, compte tenu des dispositions des articles 1316-1 et suivants du Code civil dans la version qui résulte de la loi du 13 mars 2000, l'écrit sur support électronique a la même force probante que l'écrit sur support papier (article 1316-3 du Code civil).

Dans un premier temps seul l'acte sous seing privé a été concerné (décret du 30 mars 2001), mais deux décrets du 10 août 2005 ont imposé la même évolution en matière d'acte authentique (cf.: article 1317 du Code civil), pour les actes notariés, d'une part, et ceux établis par les huissiers de justice, d'autre part, dans le respect de certaines conditions matérielles destinées à assurer la pleine sécurité du procédé, en matière de diffusion, reproduction, conservation et archivage, etc... L'article 1316-4 du Code civil dispose quant à lui que « la signature nécessaire à la perfection d'un acte juridique identifie celui qui l'appose ». Elle manifeste le consentement des parties aux obligations qui découlent de cet acte. Quand elle est apposée par un officier public, elle confère, en outre, l'authenticité de l'acte. La signature a donc deux fonctions principales: elle permet d'identifier l'auteur, elle a alors un rôle « probatoire », mais elle permet aussi et surtout d'exprimer sa volonté de s'engager, son consentement au projet contractuel. La signature peut comme les autres éléments du contrat être contestés par son auteur supposé ou par son partenaire...

La loi du 21 juin 2004, relative à la confiance dans l'économie numérique, et l'ordonnance du 16 juin 2005 ont renforcé le rôle de l'écrit sur support électronique puisque les articles 1369-1 à 1369-11 du Code civil aboutissent à formaliser l'expression du consentement, de la rencontre des volontés sur des supports également dématérialisés.

L'article 1326 du Code civil dispose quant à lui que l'acte juridique par lequel une seule partie s'engage envers une autre à lui payer une somme d'argent ou à lui livrer un bien fongible doit être constaté dans un titre qui comporte la signature de celui qui souscrit cet engagement ainsi que la mention écrite par lui-même, de la somme ou de la quantité en toutes lettres et en chiffres. En cas de différence, l'acte sous seing privé vaut pour la somme écrite en toutes lettres ». On relèvera que cette somme peut être écrite sur un support papier ou électronique.

## II – TEMPÉRMENTS ET AMÉNAGEMENTS AUX PRINCIPES

Alors même que les principes dégagés en première partie constituent des règles fondamentales, on notera d'abord qu'il existe quelques alternatives limitées à la preuve littérale (A) et ensuite le rôle du juge et des présomptions (B).

À défaut d'écrit préconstitué la victime peut tenter, à ses risques et périls, de déférer serment à son adversaire (serment décisoire, article 1358 et s, du Code civil), ou atteindre, avec un espoir souvent déçu, l'aveu fait devant le juge par son adversaire (aveu judiciaire, article 1356 du Code civil). Ces deux techniques sont également des modes de preuve parfaits, et imposent donc « leur vérité » au juge, mais ces techniques demeurent d'un usage plutôt limité en matière contractuelle.

### A. DES ALTERNATIVES LIMITÉES À LA PREUVE LITTÉRALE

À titre exceptionnel, à défaut d'écrit préconstitué la victime peut d'abord tenter, mais réellement « à ses risques et périls », de déférer serment à son adversaire (serment décisoire, article 1358 et s, du Code civil). La technique du serment décisoire, mode de preuve « parfait », comporte un risque majeur pour celui qui l'utilise, puisque la personne à laquelle le serment a été déféré peut évidemment mentir, et malgré tout la déclaration effectuée sous serment emportera nécessairement la conviction du juge, au moins dans un premier temps, car il resterait à celui qui a déféré le serment, la possibilité de tenter de prouver, mais seulement dans un second temps, qu'il y eu « faux serment », ce qui peut naturellement être prouvé au pénal, mais cela reste très aléatoire et en tout état de cause assez difficile et lent à établir...

Le demandeur dépourvu d'écrit préconstitué lorsque celui-ci est obligatoire peut aussi attendre, avec un espoir souvent déçu, « l'aveu » fait devant le juge par son adversaire (aveu judiciaire, article 1356 du Code civil). Mais, là encore, il faut relever que les aveux sont plus fréquents en matière pénale, qu'en matière contractuelle. L'aveu judiciaire est un mode de preuve parfait, et s'impose donc au juge.

De manière plus fréquente, un aménagement au principe de la preuve préconstituée par écrit en matière d'actes civils supérieurs à 1 500 €, se fonde sur les dispositions de l'article 1347 du Code civil. Ce texte met en valeur la notion de commencement de preuve par écrit, résultant d'une prise de position univoque du défendeur, soit par un document établi par écrit par le défendeur (lettre ou missive ayant un contenu significatif), soit par des déclarations faites par une personne lors de sa comparution personnelle, son refus de répondre ou son absence à la comparution. Il faut surtout relever ici, que le commencement de preuve ne constitue pas une preuve par lui-même, mais un simple « adminicule », autorisant, en cas d'admission par le juge comme tel, l'utilisation de modes de preuve imparfaits, et en particulier alors la preuve par témoins qui normalement, sans cet adminicule n'aurait pas pu être prise en compte. Là encore les résultats dépendront étroitement de la conviction du juge.

Enfin, il faut tenir compte des dispositions de l'article 1348 du Code civil. Cet article prévoit en son premier alinéa, des hypothèses dans lesquelles il pourra y avoir utilisation de modes de preuve imparfaits là où normalement un écrit probatoire était imposé: perte de l'original à la suite d'un cas de force majeure, impossibilité matérielle de rapporter la preuve par écrit, impossibilité morale de dresser un écrit...

L'alinéa 2 de l'article 1348 du Code civil, prévoit que la copie de l'acte sous seing privé, à la double condition d'être à la fois fidèle à l'original, et durable, peut être prise en compte par le juge comme mode de preuve imparfait; elle n'a donc pas la même force probante que l'original. Des photocopies peuvent parfois remplir ces conditions et servir de preuves imparfaites (Cass. 1re civ., 30 mai 2000). Les copies d'actes sous seing privé ne remplacent donc jamais l'écrit original, et n'ont pas la force probante « littérale » de l'original, mais seront souverainement appréciées, quant à leur force probante, par le juge auquel elles auront été présentées. La C.E.D.H. a relevé, dans un arrêt du 13 juin 2000, en outre, que les documents photocopiés doivent être soumis à un examen attentif avant d'être accepté comme une copie authentique d'un original, d'autant qu'il existe des moyens technologiques modernes pouvant être employés pour contrefaire des documents et les altérer. Les copies d'actes authentiques ou expéditions établies par les officiers ministériels chargés de les rédiger, ont dans les conditions des décrets précités du 10 août 2005 la même force probante que l'original.

## B. LE RÔLE DU JUGE ET LES PRÉSOMPTIONS

Quelle que soit la pertinence des arguments présentés par les protagonistes d'un litige, il faut non seulement souligner le rôle essentiel de la preuve mais aussi celui du juge qui devra en apprécier la pertinence...

Ainsi, l'article 1316-2 du Code civil dispose que « lorsque la loi n'a pas fixé d'autres principes, et à défaut de convention valable entre les parties, le juge règle les conflits de preuve littérale en déterminant par tous moyens le titre le plus vraisemblable, quel qu'en soit le support ». On constate donc, que même les écrits peuvent entrer en contradiction les uns avec les autres, et que dans cette hypothèse, le dernier mot appartient au juge, selon la conviction qu'il aura des éléments de preuve fournis par les protagonistes.

Il convient de rappeler enfin, que dans la perspective d'un litige, la charge de la preuve incombe, prioritairement au demandeur, selon les dispositions de l'article 1315 du Code civil. « Celui qui réclame l'exécution d'une obligation doit la prouver ». L'alinéa 2 de l'article précité rajoute que: « Réciproquement, celui qui se prétend libéré, doit justifier le paiement ou le fait qui a produit l'extinction de son obligation ». On retrouve donc, dans le Code civil, la règle « *Actor incumbit probatio* » déjà en vigueur à Rome. Il appartient donc, sous réserve de quelques hypothèses particulières, au demandeur d'assumer à titre principal, le fardeau de la charge de la preuve, et au défendeur de tenter de prouver le contraire de ce dont argue le demandeur, contre lui, dans le cadre du litige qui les oppose.

En principe, comme nous l'avons déjà précédemment noté, nul ne peut se constituer une preuve à lui-même. Toutefois, la Cour de cassation a récemment admis qu'une compagnie aérienne pouvait se servir de ses propres listings informatisés pour établir la preuve du retard à l'enregistrement de passagers.

S'il appartient, comme nous venons de le rappeler, au demandeur d'assumer le fardeau de la charge de la preuve, la règle peut néanmoins être écartée ou aménagée en présence de présomptions.

Les présomptions sont, selon les dispositions de l'article 1349 du Code civil, des conséquences, que la loi, ou le magistrat, tire d'un fait connu à un fait inconnu. Les présomptions,

quelle que soit leur source aboutissement à un « renversement de la charge de la preuve », et cela bénéficie naturellement à celui sur lequel pèse le fardeau de la charge probatoire...

Il existe précisément deux types de présomptions quant aux sources à partir desquelles elles peuvent être établies. On distingue, d'une part, les présomptions légales et, d'autre part, les présomptions mises en place par le juge lui-même, appelées présomptions du « fait de l'homme ».

En matière contractuelle, les présomptions légales permettent parfois à travers, par exemple, le concept d'obligation de résultat de présumer que si le résultat promis par le débiteur n'a pas, en réalité été obtenu par le créancier, c'est *a priori*, en raison d'un manquement contractuel fautif du débiteur: l'avantage est alors évident pour le créancier contraint de demander l'exécution par équivalent du contrat, au lieu d'être tenu de prouver la faute du débiteur, ce sera au contraire au débiteur de prouver qu'il n'a pas commis véritablement de faute, et qu'il a été empêché d'exécuter correctement le contrat par un élément extérieur à sa volonté...

Les présomptions mises en place par le juge lui-même se fondront sur le croisement d'indices tirés de déclarations, d'expertises, de constats, regroupés ensuite en faisceaux par le juge pour aboutir à une « vérité contractuelle » probable mais pas certaine. Les présomptions qu'elles soient légales ou établies par le juge reposent donc sur un mécanisme de fiction juridique.

Les présomptions légales peuvent être simples, c'est-à-dire susceptibles de preuve contraire, ou irréfragables, c'est à dire insusceptibles d'être renversées par un moyen de preuve contraire. En revanche, les présomptions dites « du fait de l'homme », sont toujours « simples », elles peuvent être combattues par celui qui les conteste par tous moyens, au besoin devant une juridiction supérieure par l'exercice d'une voie de recours.

Enfin, on rappelait en conclusion, que des ambiguïtés jurisprudentielles subsistent à propos de la problématique de la preuve dans la sphère contractuelle. Par exemple, en matière de paiement, élément essentiel du contrat puisqu'il est, synonyme en droit d'exécution des obligations une controverse oppose la 1<sup>re</sup> chambre civile de la Cour de cassation qui a encore très récemment rappelé que le paiement s'analysait comme un fait juridique, et pouvait dès lors être prouvé par tous moyens, alors que pour la chambre sociale de la Cour de cassation les règles de preuve applicables aux actes juridiques doivent impérativement être respectées en matière de paiement.

On constate donc qu'il existe des zones d'ombre, un peu paradoxales, dans un domaine aussi essentiel pour la sécurité juridique que celle des techniques probatoires dans la sphère contractuelle.

# 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 séries, 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

## SUJET

*Les entreprises doivent en permanence financer leurs dépenses, en particulier leurs investissements. Or, en matière de financement, des mutations importantes se sont produites durant les dernières décennies.*

*Pensez-vous que ces mutations présentent un bilan positif pour les entreprises dans le domaine du financement de leurs dépenses, et, plus largement, dans la mise en œuvre de leurs choix stratégiques ?*

*Vous répondrez à cette question en utilisant vos connaissances personnelles, tant du point de vue de celui des faits, en les complétant par les informations apportées par le dossier documentaire ci-joint.*

*Les documents sont rangés dans un ordre quelconque. Ils ne permettent pas de traiter la totalité du sujet : il vous appartient d'utiliser également vos connaissances personnelles.*

*Votre travail sera jugé non pas en fonction de l'orientation que vous donnerez à votre réponse mais en fonction de la qualité de l'argumentation avec laquelle vous la défendrez.*

## DOSSIER DOCUMENTAIRE

### DOCUMENT 1

Le financement d'un agent par un autre peut se faire directement, par achat de titres sur un marché financier, ou indirectement par l'intermédiaire des banques [...]. Le taux d'intermédiation bancaire semble aujourd'hui se stabiliser à un niveau qui demeure élevé [...].

Les entreprises financent d'abord leurs investissements par leur épargne. Mais, généralement, celle-ci ne suffit pas et les entreprises ont besoin de se financer à long terme auprès d'autres agents pour investir. Le financement de l'investissement par l'emprunt peut aussi viser à accroître la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise par un effet de levier.

Depuis 2000, on observe une baisse continue du taux d'épargne des entreprises. Cette baisse est étrange, dans la mesure où les profits restent à un niveau élevé. [...] En fait, la chute du taux d'épargne vient principalement de l'augmentation considérable des revenus distribués par les entreprises, essentiellement les dividendes [...]. Ces distributions de bénéfices illustrent le pouvoir croissant des actionnaires, mais aussi la nécessité pour les entreprises françaises de rémunérer leurs actionnaires aussi bien que les entreprises étrangères.

**Arnaud Parienty, « Comment l'économie française se finance »,**  
*Alternatives économiques*, n° 262, octobre 2007.

## DOCUMENT 2

En prenant le périmètre des actions cotées émises par les sociétés françaises, on observe que la détention par les investisseurs institutionnels français n'excède pas 22 % des actions en circulation (14 % pour les organismes de placement collectif et 8 % pour les compagnies d'assurance). Par comparaison, la détention par les investisseurs non résidents est beaucoup plus importante (42 %). Parmi ces non résidents se trouvent d'ailleurs une part importante d'investisseurs institutionnels étrangers, en particulier des fonds de pension anglo-saxons.

**Fabrice Pansard, Responsable du département des études de l'Autorité des marchés financiers,**  
**« Les investisseurs institutionnels et leur place sur les marchés financiers », Cahiers français n° 331,**  
mars-avril 2006, La Documentation française.

## DOCUMENT 3

En hausse continue depuis cinq ans, le marché mondial des fusions et des acquisitions devrait encore battre de nouveaux records [...]. Ce record d'activité témoigne de la bonne santé des économies et des entreprises qui n'ont jamais eu autant d'argent à investir et profitent de conditions favorables pour le faire, notamment des taux d'intérêt encore relativement bas. Cela vaut à la fois pour les sociétés, qui désendettées, ont reconstitué leur capacité d'investissement et pour les fonds d'investissement, ces nouveaux acteurs de l'économie, à l'affût d'opérations leur assurant un enrichissement rapide [...].

Selon le cabinet BCG (Boston Consulting Group), « 71 % des opérations menées consistent pour les entreprises à se renforcer dans leur cœur de métier, contre 48,7 % entre 1999 et 2000 ». [...] L'arrivée des fonds (d'investissement) suscite néanmoins des inquiétudes. L'économiste Elie Cohen [...] s'alarme de voir de plus en plus de fonds [...] partir à l'assaut des grandes entreprises « sans projet industriel mais dans le seul but de les rentabiliser. Quitte à les vendre par appartements ».

**Anne Michel et Claire Gatinois, « Nouvelle accélération en 2007 de la vague de fusions »,**  
*Le Monde*, 27 juin 2007.

## DOCUMENT 4

La globalisation financière devait être fatale aux banques du fait de la concurrence des marchés financiers et du rôle grandissant des investisseurs institutionnels (fonds de pension, société d'assurance...). Ces prédictions pessimistes ne se sont pas vérifiées. [...] Le développement des marchés de capitaux a largement profité aux banques [...] en développant une activité profitable d'intermédiation de marché, à côté de leurs opérations d'intermédiation traditionnelle. [...]

Pour s'adapter à la concurrence, au développement des marchés et aux exigences de leur clientèle, les banques ont été amenées à diversifier leurs activités. [...] Le secteur bancaire est le deuxième par l'importance des opérations fusions-acquisitions. Celles-ci s'inscrivent dans une tendance internationale à la concentration qui obéit à une logique voisine de celle des secteurs industriels. [...] Les économies d'échelle et d'envergure sont avancées comme la raison principale. [...] Le rendement financier des banques françaises, mesuré par le fameux ROE, *return on equity*, est passé de 3 % en 1995 à près de 15 % en 2005, ce qui correspond aux normes internationales du capitalisme financier mondialisé.

[...] Les banques ont fait l'objet d'une déréglementation radicale dans les années 80 (levée de l'encadrement du crédit, du contrôle des changes, ...)

**Jezabel Couppey-Soubeyran, Dhafer Saïdane et Dominique Plihon,**

« Les banques, acteurs de la globalisation financière », *Alternatives Économiques*, n° 254, janvier 2007.

## DOCUMENT 5

Les structures classiques de financement des entreprises à fort potentiel de croissance rencontrent certaines limites. L'aide publique, à travers le concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes du ministère de la recherche [...] souffre d'une certaine restriction (à l'innovation scientifique) et d'une insuffisance de ses montants. Du côté du financement privé, à travers les fonds de capital-risque, l'aide financière a, en raison de critères d'évaluation reposant notamment sur le chiffre d'affaires ou la fiabilité des fournisseurs, tendance à se positionner sur un segment trop en aval du développement des entreprises. Par ailleurs, les deux modes traditionnels de financement [...] manquent d'audace pour être en phase avec les besoins d'entreprises jeunes et innovantes à fort potentiel.

**Rédaction de *Problèmes économiques*, numéro spécial « L'entreprise : défis et enjeux »,  
n° 2918, 28 février 2007, La Documentation française.**

## I – REMARQUES GÉNÉRALES

## SUJET

Le sujet relevait simultanément de plusieurs parties du programme de l'épreuve d'économie du concours Passerelle ESC. En effet, l'analyse de l'impact, pour les entreprises, des mutations en matière de financement de leurs dépenses s'inscrivait dans de multiples aspects de la vie économique explicitement couverts par le programme :

- « les grandes fonctions économiques (production, répartition et dépense) en économie ouverte,
- l'évolution des structures économiques et l'organisation de la production,
- le progrès technique et l'innovation,
- les stratégies d'entreprises,
- l'économie monétaire et financière : la monnaie, les banques, les systèmes financiers et la politique monétaire,
- le rôle de l'État,
- les grands courants de la pensée économique,
- les grandes tendances de l'histoire économique de 1945 à nos jours ».

Le **sujet** en lui-même ne présentait pas de difficulté : il demandait d'analyser les mutations qui ont affecté le financement des dépenses des entreprises depuis plusieurs décennies et d'en voir les aspects positifs et négatifs pour celles-ci.

Il faut noter que ces mutations, insérées dans une mutation plus vaste, couramment désignée par l'expression de « globalisation financière », et surtout leurs effets, font, comme tout ce qui touche à la « globalisation », à la mondialisation, l'objet d'un **débat** parmi les spécialistes, et, plus largement, dans l'opinion, pour savoir si leur bilan est positif ou négatif.

Au moment du concours, ce débat était ravivé par les incertitudes concernant les développements de la crise des « *subprime* » (prêts immobiliers à risques aux États-Unis) et par les pertes colossales de la Société Générale, à la suite des pratiques frauduleuses d'un de ses « *traders* ».

Par conséquent, sur une question aussi débattue, comme sur la plupart des grands thèmes de la réflexion économique, les correcteurs, comme cela était explicitement indiqué dans le libellé du sujet, se sont abstenus de juger l'orientation de la réponse (bilan positif ou négatif), qui relevait de la liberté d'opinion de chaque candidat. Leur jugement a porté sur le degré de connaissance économique en la matière et sur le degré de solidité et de clarté de l'argumentation présentée à l'appui de la réponse, argumentation devant mobiliser les enseignements de base de la science économique et de l'histoire économique contemporaine.

- Le **dossier** qui accompagnait le sujet présentait :
- quelques **faits** tirés de l'actualité récente ;

- des références à des **mécanismes** fondamentaux et aux grandes théories de l'analyse économique (exemples : l'effet de levier [document 1], la notion d'intermédiation [document 4], ...).

## CONTENU DES COPIES

Comme les années précédentes, beaucoup de candidats ont utilisé les remarques et les propositions de correction présentées dans les annales du concours Passerelle ESC : c'est effectivement une manière efficace de préparer cette épreuve.

### *Forme*

La présentation matérielle des copies est généralement satisfaisante : il y a relativement peu de copies à la présentation négligée (écriture peu lisible, plan non annoncé, mal ou pas du tout matérialisé au niveau des parties et des sous-parties, ...).

Par contre, il faut déplorer un nombre assez élevé de copies présentant des déficiences fortes du point de vue de l'orthographe.

Ces défauts, lorsqu'ils ont été rencontrés par les correcteurs, ont été sanctionnés (note plus faible). C'est une question d'équité vis-à-vis des autres candidats qui s'astreignent à respecter les règles dans ce domaine.

Le jury rappelle avec fermeté, cette année encore, qu'une écriture lisible, un langage correct et adapté (orthographe, vocabulaire employé, ...), une présentation claire du texte produit, font partie des qualités minimales que l'on est en droit d'attendre d'étudiants titulaires d'un diplôme de niveau Bac +2, non seulement pour des raisons purement académiques mais aussi pour des raisons professionnelles : il s'agit pour les candidats de faire la preuve qu'ils sont capables de communiquer des informations à autrui, capacité qu'ils auront à mobiliser en permanence dans l'exercice de leur vie professionnelle future.

On observe qu'une orthographe déficiente est souvent révélatrice d'une pensée peu rigoureuse : un candidat qui n'est pas exigeant vis-à-vis de lui-même pour la forme l'est rarement pour le fond.

Une mention particulière doit être faite l'emploi des majuscules et des minuscules, lequel pose problème à pas mal de candidats. Leur emploi n'est pas laissé à leur fantaisie : il existe des règles qu'il faut observer. Exemples :

- l'État, l'Europe, la France, les Français, Keynes, ... : majuscules obligatoires,
- l'État des finances d'une entreprise, la construction européenne, l'économie française, la théorie keynésienne, ... : minuscules.

Il faut rappeler également que l'utilisation d'outils de correction (« effaceur », « correcteur ») doit être exceptionnelle. Son abus, outre l'aspect inélégant qu'il donne à la copie, témoigne de faiblesses méthodologiques : travail préparatoire insuffisant, pensée hésitante. Autant de défauts qui jouent en défaveur du candidat.

Les progrès constatés les années précédentes concernant le plan se confirment : dans la grande majorité des copies,

- l'introduction définit convenablement les termes du sujet, reproduit le sujet et l'explique (problématique) puis annonce explicitement le plan général ;

- le développement est constitué de parties et de sous-parties introduites par des phrases-titres exposant les idées générales développées à l'intérieur de la partie ou de la sous-partie (obligatoire !)
- une conclusion termine le travail

À noter que le défaut qui était apparu il y a trois ans, déjà en forte régression l'an dernier, a presque disparu mais pas complètement, à savoir la présentation systématique, à la fin de chaque sous-partie, de l'idée générale de la sous-partie suivante (sorte de transition interne à la partie).

Cette technique est triplement gênante :

- Elle perturbe la lecture (le lecteur ne sait pas s'il est encore dans le thème de la sous-partie qu'il est encore en train de lire ou dans celui de la sous-partie qui va suivre) ;
- Elle aboutit à des répétitions systématiques : cette phrase de transition fait double emploi avec le titre de la sous-partie suivante, lequel suffit s'il est clair et bien rédigé ;
- Surtout, elle occasionne des pertes de temps aux dépens du contenu des éléments abordés, de la qualité de l'analyse économique, de la précision des démonstrations, qui doivent demeurer l'objectif premier du travail fourni.

Conclusion : compte tenu de la durée relativement courte de l'épreuve, les transitions doivent être faites exclusivement lors du passage d'une grande partie à une autre, pas lors du passage d'une sous-partie à une autre sous-partie.

### *Fond*

Il faut rappeler quelques exigences propres à l'épreuve :

- 1) Il s'agit d'une dissertation, c'est-à-dire d'une argumentation ordonnée selon un plan logique.

Ce qui signifie que les candidats doivent proposer une réponse à la question posée explicitement ou implicitement par le sujet. Ils doivent la justifier par des raisonnements, des démonstrations, qui s'appuient à la fois, comme le précise le libellé du sujet, sur des connaissances personnelles et sur le dossier fourni.

L'épreuve ne consiste pas en une synthèse de dossier. Elle ne consiste pas non plus à reproduire les documents, en les citant textuellement ou en les paraphrasant.

Elle consiste à intégrer dans le déroulement d'une démonstration personnelle les informations puisées dans les documents fournis et dans ses propres connaissances. Le recopiage ou la paraphrase d'un extrait de document ne vaut pas démonstration.

L'épreuve consiste à faire la preuve d'une capacité satisfaisante à faire le lien entre :

- les concepts économiques de base que les candidats sont censés connaître à partir du moment où ils choisissent cette épreuve,
- et des questions d'actualité, le terme actualité étant à prendre dans une acception très large.

À cet égard, deux défauts extrêmes sont à éviter :

- se borner à un descriptif pur et simple, à une accumulation de faits pris dans le dossier et dans les connaissances personnelles, sans référence aux concepts de base, aux instruments d'analyse couramment utilisés par la science économique à propos du thème du sujet ;

- à l'opposé, se contenter de la récitation d'un cours théorique sur le phénomène étudié, sans lien avec la réalité observable, avec les événements, en particulier sans aucune utilisation des faits présentés dans les documents.

À propos de la mobilisation des connaissances théoriques, on peut préciser que :

- les représentations graphiques en usage en science économique (par exemple, pour un sujet comme celui-ci, la représentation graphique de l'équilibre du marché des capitaux selon l'approche néoclassique, visualisant le fait qu'une épargne plus abondante, à investissement égal, provoque une baisse du taux d'intérêt) doivent être accompagnés d'un « mode d'emploi » et d'un raisonnement explicite. Les graphiques peuvent compléter une argumentation, ils ne peuvent en aucun cas s'y substituer. Il est obligatoire de formuler explicitement les idées qui s'y rattachent.
- Même règle pour les schémas (termes économiques reliés par des flèches).

## 2) Précisions sur le dossier de documents

- Le dossier doit être utilisé par le candidat. Non seulement il a intérêt à le faire, mais, en outre, il a obligation de le faire, afin de permettre au correcteur de tester sa capacité à comprendre les informations qui lui sont fournies et à les utiliser.
- Le dossier de documents est volontairement incomplet :

Il est délibérément conçu de telle sorte qu'il ne permette pas de traiter l'intégralité du sujet. Il est là pour fournir une aide partielle et suggérer des pistes de recherche et de réflexion.

C'est vrai pour les thèmes couverts par les cinq documents fournis. C'est vrai également pour chaque document à l'intérieur desquels des coupes, explicitement signalées [...], ont été volontairement opérées.

Le dossier demande donc à être complété par des connaissances personnelles qui se greffent sur les documents pour les expliciter et les prolonger, en amont ou en aval. En effet, des connaissances personnelles préalables sont indispensables pour comprendre certains documents, souvent volontairement allusifs ou tronqués : ils suggèrent une piste mais laissent à la charge des candidats le soin d'apporter les éléments complémentaires nécessaires.

C'était le cas, par exemple, du document 1. Il fait référence à l'effet de levier, expression qui devaient conduire les candidats à expliciter ce concept en utilisant les indispensables connaissances personnelles qu'ils devaient avoir en science économique (rentabilité économique, financière, taux d'intérêt réel) et à les intégrer dans leur démonstration. De même dans le document 4, pour les expressions de globalisation financière, d'économies d'échelle et d'envergure, de rendement financier.

Dans le document 1, également, une lecture trop rapide de la première phrase et la méconnaissance des mécanismes de base conduisait, en paraphrasant le texte, à écrire que les firmes se financent en achetant des titres, ce qui est une erreur grave puisque c'est justement le contraire : émettre des actions, des obligations, des billets de trésorerie, c'est-à-dire les mettre en vente, est un des moyens pour les entreprises de se procurer des fonds.

### Contenu des copies

On note une assez grande hétérogénéité des copies.

La grande majorité des candidats a compris le sujet. Toutefois, certains candidats ont eu une lecture trop hâtive du sujet : ils n'ont pas compris qu'il fallait se placer du point de vue des entreprises (« bilan positif pour les entreprises ? ») ; ils se sont donc lancés dans des considérations de type macroéconomique (conséquences sur la croissance globale, sur l'emploi global, ...), souvent intéressantes mais hors sujet.

Il faut déplorer, chez un nombre non négligeable de candidats, des connaissances très sommaires sur le financement :

- D'abord sur les notions de base : l'autofinancement est parfois oublié, la différence entre les différents types de titres (actions et obligations) n'est pas vue, les fusions-acquisitions sont vues comme un moyen de financer les investissements alors qu'il s'agit fondamentalement de dépenses, au moins pour les acquisitions (rachat des titres de propriété d'une autre entreprise).
- Ensuite et surtout sur les mutations financières elles-mêmes :
  - Des concepts, désormais entrés dans l'analyse de base dans ce domaine (les mutations de l'intermédiation, la déréglementation, la déspecialisation, la circulation internationale accrue des capitaux, ...), sont absents de trop nombreuses copies.
  - À noter une erreur assez répandue : le financement des firmes par le marché n'est pas une nouveauté des dernières décennies (le financement par émission d'actions et d'obligations est une modalité ancienne). La mutation contemporaine a consisté à libéraliser ce type de financement (déréglementation, dérégulation), ce qui a provoqué l'apparition de nouveaux produits financiers (nouveaux types de titres, produits dérivés), de nouveaux acteurs (fonds d'investissement, ...) et une intensification de la circulation internationale des capitaux, multipliant ainsi les possibilités offertes aux firmes pour se financer.

## 2 – PROPOSITION DE CORRIGÉ

Quelques remarques préliminaires.

- 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 proposé ici est une manière assez banale de répondre à la question : il y a des aspects positifs mais qui ont leurs limites et qui ont des contreparties négatives. Cette banalité ne doit pas faire peur : elle correspond à une situation fréquemment rencontrée dans la réalité économique (en particulier, dans tout bilan, il y a bien un actif et un passif). Donc 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 (Idem pour les sous-parties). Le plan n'est



qu'un moyen de présenter ses idées et de les justifier : ce sont donc les idées que l'on veut défendre qui commandent les choix concernant la structure du plan.

- Le corrigé proposé ici dépasse assez largement ce que l'on pouvait raisonnablement exiger des candidats dans le temps assez bref de l'épreuve. Il est présenté pour :
  - rappeler les différents thèmes qui pouvaient être abordés sur le sujet,
  - fournir un modèle assez élaboré afin de faciliter la préparation du concours 2009.

## INTRODUCTION

### *1. Amener le sujet (tout en définissant les termes du sujet au fur et à mesure qu'on les rencontre)*

- Les firmes ont des dépenses à financer : dépenses d'exploitation, dépenses d'investissement (Formation Brute de Capital Fixe)
- Pour satisfaire ces besoins, elles disposent de deux grandes sources de financement : le financement interne (autofinancement) et le financement externe, indirect (recours au crédit bancaire) ou direct (émission de titres sur le marché des capitaux). Ces différentes sources de financement ont connu des mutations importantes dans les dernières décennies, en particulier depuis le milieu des années 1980, sous l'effet du regain d'influence du libéralisme économique. On désigne ces mutations par l'expression générale de « globalisation financière ». Elle est souvent synthétisée par l'expression « les 3D » (désintermédiation, décloisonnement, déréglementation). Cette globalisation financière, ainsi que la globalisation des firmes et la globalisation des échanges, constituent le cadre général de la vie économique contemporaine (« globalisation », « mondialisation »).

### *2. Poser le sujet*

- La question, ici, est de savoir si ces mutations financières présentent un bilan positif pour les entreprises dans le domaine du financement de leurs dépenses, et, plus largement, dans la mise en œuvre de leurs choix stratégiques.
- En d'autres termes, il s'agit de voir, en se plaçant du point de vue des firmes, ce qui peut être porté à l'actif de ces mutations, tout en s'efforçant de voir quelles peuvent en être les limites et de prendre en compte ce qui peut être éventuellement porté à leur passif.

### *3. Annoncer le plan*

On se propose de répondre à la question en examinant d'abord comment les entreprises ont bénéficié de mutations qui ont affecté spécifiquement les deux formes de financement externe (1<sup>re</sup> partie) puis, globalement, l'ensemble de leurs moyens de financement (2<sup>e</sup> partie), pour ensuite voir comment ce bilan positif est assombri par des limites importantes et surtout par l'existence d'effets négatifs pour les firmes, qu'ils soient directs ou indirects (3<sup>e</sup> partie).

## DÉVELOPPEMENT

*I. Depuis trois décennies environ, chacune des deux grandes modalités du financement externe des firmes a connu des mutations qui ont été bénéfiques à celles-ci.*

*A. En matière de crédit bancaire, les entreprises disposent désormais de facilités étendues*

1. Traditionnellement, le crédit bancaire (« financement externe direct », « intermédiation bancaire »)
  - Offre une gamme de prêts adaptés aux besoins des entreprises (court terme pour les dépenses d'exploitation, moyen et long terme pour les dépenses d'investissement).
  - Mais, de 1945 aux années 1970-80, ce financement était enserré dans des contraintes fortes pour éviter les faillites bancaires (spécialisation : cloisonnement entre banques de dépôt et banques d'affaires) et l'inflation (mesures quantitatives de politique monétaire [encadrement du crédit, plafonds de réescompte]).
2. Le crédit bancaire a connu divers assouplissements qui se sont révélés avantageux pour les firmes
  - Assouplissements (dérégulation) : décroissement des activités bancaires (désécialisation), politique monétaire plus souple (politique de taux, utilisant le marché monétaire), mouvement de désinflation (jusqu'à la période très récente) permettant une détente des taux d'intérêt directeurs des Banques Centrales, se répercutant favorablement sur les taux bancaires.
  - D'où une facilité accrue de recours au crédit bancaire, favorable à l'investissement productif, directement (financement plus aisé et moins coûteux) et indirectement (crédits à la consommation [des ménages] se traduisant par des débouchés élargis pour les firmes [effet d'amplification de la demande finale sur l'investissement : accélérateur, Aftalion, Clark]).

*B. En ce qui concerne le financement par recours au marché des capitaux, les mutations des dernières décennies ont donné aux firmes des facilités de financement qu'elles n'avaient jamais connues jusque là*

1. Jusqu'aux années 1980, le financement par le marché (« financement externe direct ») offrait déjà une gamme de financements importante mais d'accès assez limité
  - Limité dans le temps : titres exclusivement de long terme (actions, obligations).
  - Limité surtout en ressources (la ressource principale était essentiellement l'épargne nationale, la circulation internationale des capitaux étant très réglementée).
2. Première mutation : au plan national
  - Innovations en matière de produits : nouveaux titres (ouverture du marché monétaire aux entreprises [1985] par création des billets de trésorerie [court et moyen terme] => avantage pour les firmes : elles disposent d'un *continuum* de

ressources, du court terme au long terme ; développement des mécanismes de couverture à terme : produits dérivés, MATIF (1986), favorisant le recours au financement direct.

- Nouveaux acteurs : à côté des investisseurs institutionnels traditionnels, développement de nouveaux types d'acteurs (ex : fonds d'investissement [dont les fonds de pension, liés aux retraites par capitalisation]) => les entreprises placent plus facilement leurs titres.

### 3. Deuxième mutation : au plan international

- « Déréglementation » [au sens de libre circulation (internationale) des capitaux] : allègement ou fin du contrôle des changes (doc. 4) ; constitution de grandes places financières, sociétés de bourse (Euronext).
- Avantage pour les firmes : aux ressources d'épargne nationale s'ajoutent désormais les ressources étrangères (important, par exemple, pour la France [doc. 2], les États-Unis ; exemple récent, dans le cadre de la crise des *subprimes* : apport des fonds souverains)

#### *Conclusion partielle*

- Reprise de l'idée-générale de la partie (= phrase-titre du I)
- Transition (question que l'on va aborder dans la partie suivante)

## ***II. De manière plus globale, on constate que les entreprises, grâce à l'ensemble des mutations financières, disposent désormais de facilités accrues en matière de financement.***

### *A. Globalement, depuis les années 1980, les conditions de financement des firmes se sont améliorées*

1. Les entreprises disposent désormais d'une large palette de financements
  - Sur les trois décennies, la volonté de restaurer les profits est favorable au financement interne des dépenses des entreprises (autofinancement) :
    - Le contexte des années 1960-1970 : dans la répartition de la valeur ajoutée, la part des profits évoluait défavorablement, ce qui compromettrait l'investissement des firmes ;
    - À partir des années 1980 environ, il y a volonté de renverser la situation par la modération salariale et la fiscalité (influence de l'économie de l'offre ; « Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après demain » [Schmidt]). Indirectement, les profits favorisent l'emprunt [confiance des prêteurs].
  - Le financement externe des firmes, qu'il soit direct ou indirect, est facilité par deux effets qui, selon l'analyse néo-classique, correspondent à une affectation optimale de l'épargne :
    - Un effet-quantité : abondance des capitaux, nationaux + internationaux, drainés par les différents canaux (épargne placée dans les banques ou directement sur les marchés de capitaux, à court, moyen ou long terme) ;

– Un effet-prix : l'ensemble des taux d'intérêt (crédit bancaire et financement de marché) est orienté à la baisse, spontanément (importance de l'offre d'épargne, concurrence entre les différents apporteurs de capitaux) mais aussi à la suite d'inflexions de la politique monétaire (taux d'intérêt directeurs des Banques Centrales, en baisse grâce au recul de l'inflation [désinflation, à partir des années 1980], cette baisse ayant été accentuée à plusieurs reprises pour faire face à des crises financières [exemples : 1987, 1997, 2000, 2007]).

2. Dans le système financier actuel, les banques commerciales restent, pour les firmes, un intermédiaire très utile
  - Contrairement à ce qu'avait pu faire croire l'expression de « désintermédiation bancaire », les banques continuent de jouer un rôle très actif dans le financement indirect (intermédiation traditionnelle). D'une part, elles conservent leurs points forts traditionnels (transfert d'épargne et création monétaire [« les crédits font les dépôts », ajustement quantitatif : Gurley et Shaw] ; capacité de réduire les asymétries d'information [Williamson]). D'autre part, elles développent de nouveaux points forts (regroupement, rationalisation permettant des coûts bancaires plus faibles [économies d'échelle, doc. 4], donc leur permettant de rester compétitives).
  - Les banques ont su se ménager une place essentielle dans le financement direct, en plein développement. Dans le passage d'une « économie d'endettement [auprès des banques] » à une « économie de marché (de capitaux) » (Hicks), les banques se sont rendues indispensables (intermédiaire de marché), ce qui a accru leur rentabilité (doc. 4).

*B. Cette aisance financière globale permet aux entreprises de développer des stratégies efficaces. On peut en donner quelques exemples*

1. 1<sup>re</sup> illustration : bénéficiaire d'un effet de levier
  - Le principe de l'effet de levier (l'endettement, lorsque la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt réel, permet d'accroître la rentabilité financière, c'est-à-dire celle des capitaux propres).
  - La situation actuelle correspond, pour de nombreuses firmes, à cette situation : profits rétablis et taux d'intérêt réels faibles. (doc. 1)
2. 2<sup>e</sup> illustration : arbitrer plus facilement entre activités financières et « réelles »
  - La question de la profitabilité d'un investissement (Malinvaud) : un investissement a une profitabilité positive si les capitaux dont dispose la firme ont une rentabilité financière supérieure en étant utilisés en investissement dans la firme (au sens de formation de capital technique) plutôt qu'en placements sur les marchés (investissements au sens financier).
  - Dans ce domaine, le développement des activités de placement et la libre circulation des capitaux ont donné une grande liberté de choix aux firmes.
3. 3<sup>e</sup> illustration : le financement des opérations de fusions-acquisitions (doc. 3)
  - L'aisance financière des firmes leur permet de se porter acquéreur d'autres firmes.
  - Ce qui, dans le contexte de forte concurrence, leur permet de défendre leur position sur le marché et même de la renforcer soit par extension de leur

portefeuille d'activités soit, au contraire, le plus souvent, par un renforcement de leur cœur de métier.

4. 4<sup>e</sup> illustration : les IDE (investissements directs à l'étranger, multinationalisation)
  - L'aisance financière couplée à la libre circulation internationale des capitaux permet la multiplication des IDE sortants (effectués par une entreprise en dehors du pays domestique) et des IDE entrants (dans le pays domestique d'une firme).
  - Ils permettent, là encore, aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle par implantation dans d'autres pays, attractifs par leurs conditions d'offre ou de demande, et par les effets d'entraînement que provoque l'implantation de firmes étrangères dans le pays domestique.

#### *Conclusion partielle*

- Reprise de l'idée-générale de la partie (= phrase-titre du II)
- Transition (question que l'on va aborder dans la partie suivante)

### ***III. Ce bilan positif doit être nuancé par la prise en compte des limites mais aussi des effets négatifs, directs ou indirects, que ces mutations provoquent pour les firmes.***

#### *A. Les aspects positifs que l'on vient d'examiner se heurtent à certaines limites*

1. Le rétablissement des profits, source d'autofinancement, n'a pas été général
  - Certes, certaines activités, portées par des innovations majeures, ont dégagé de fortes marges (hautes technologies). Schumpeter (quasi-rente de monopole technologique).
  - Par contre, de nombreuses firmes, sur des marchés matures où la concurrence de nouveaux venus (pays émergents) est forte, ont enregistré des résultats médiocres voire des pertes (automobile, principalement aux États-Unis, acier, ...).
2. Les avantages du financement externe direct ne sont accessibles qu'aux seules grandes entreprises
  - Le recours au financement par le marché n'est pas exempt de coûts et n'est envisageable que pour lever des capitaux importants. C'est le cas de l'ouverture du marché monétaire aux entreprises (montant minimum d'un billet de trésorerie : environ 150 000 €).
  - Conséquences : les petites firmes doivent continuer à recourir au crédit bancaire, donc elles restent soumises aux décisions des banques, lesquelles sont souvent frileuses (aversion pour le risque).
3. Le cas des petites entreprises innovantes (*start up*) en France (doc. 5)
  - Aux États-Unis, ces entreprises bénéficient de condition de financement favorables.
  - C'est beaucoup moins le cas en France, où, qu'il s'agisse de financements publics ou privés, les institutions financières sont assez limitées et timorées.

B. Les mutations financières récentes provoquent directement sur les firmes des effets négatifs directs : de nouvelles contraintes pèsent sur elles, qui peuvent remettre en cause leurs choix « industriels »

1. La pression du « capitalisme actionnarial » (doc. 1) : le risque est une crise de l'investissement par réduction de la capacité d'autofinancement. Contrairement à l'adage du chancelier Schmidt, les profits d'aujourd'hui ne font pas forcément les investissements de demain.
  - La réalité : une forte contrainte financière pèse sur les dirigeants d'entreprise, qui doivent assurer une rémunération élevée aux apporteurs de capitaux, résidents et non résidents (ROE, *return on equity*).
  - Deux effets négatifs possibles pour les firmes : directement, elles sont conduites à sacrifier leurs investissements (formation brute de capital fixe) à la distribution de dividendes élevés, indirectement, elles utilisent le travail comme variable d'ajustement (pression sur les salaires, compression des effectifs), ce qui joue défavorablement sur la consommation des ménages donc, *in fine*, sur les débouchés des firmes.
2. Le cas extrême : le recours au financement externe soumet les firmes à des risques de « dépeçage »
  - La globalisation financière (déréglementation) multiplie les possibilités d'OPA (offre publique d'achat) hostiles, en particulier à partir d'un apport réduit de capitaux propres (technique du LBO [*leveraged buy out*]).
  - D'où des stratégies de rachat d'entreprises par des investisseurs (au sens financier) qui ont pour objectif la « revente par appartements » des entreprises, ce qui peut ruiner la cohérence de la stratégie industrielle d'un groupe.

C. Les mutations financières récentes provoquent également des effets négatifs indirects sur les firmes

1. L'enchaînement observé
  - Les mutations de la sphère financière débouchent sur des dérives (endettement facile => risque de bulle, de surendettement => crise financière).
  - Ce qui rejaillit négativement sur la sphère réelle, en particulier sur les firmes (difficultés bancaires => resserrement du crédit => préjudiciable aux entreprises) (directement : investissement compromis ; indirectement : consommation compromise [effet d'accélération de la demande finale sur l'investissement]).
2. La période récente a multiplié les exemples, comme la crise asiatique (1997), la crise argentine (2000) et ; surtout, les évolutions en cours de la crise des *subprimes*, qui font craindre une récession aux États-Unis et son extension à d'autres pays, extrêmement préjudiciables aux firmes. Elles montrent que les effets négatifs possibles ne sont pas imaginaires.

*Conclusion partielle*

- Reprise de l'idée générale de la partie (phrase-titre du III)
- Pas de transition

## CONCLUSION GÉNÉRALE

1. *Reprise* rapide des idées générales (correspond à peu près à l'annonce générale du plan).
2. *Ouverture* (élargissement du sujet)

Au total, les mutations de la sphère financière, durant ces dernières décennies ont provoqué un bilan mitigé. C'est vrai pour les firmes, on vient de le voir, mais c'est vrai, également, de manière plus globale, pour les économies prises dans leur ensemble (dimension macroéconomique).

D'où de nombreuses réflexions sur l'opportunité d'une certaine « re-réglementation » visant, en matière de financement, à conserver les avantages des mécanismes du marché tout en limitant les dérives éventuelles : création ou renforcement d'autorités de surveillance et de régulation, au niveau national (exemple en France de la création d'une Autorité des Marchés Financiers [doc. 2]), mais aussi au niveau international (rôle de la BRI [Banque des Règlements Internationaux, Comité de Bâle]). Mais la tâche est difficile tant sont nombreuses les oppositions d'intérêts et les divergences de conception.

# ESPAGNOL

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

### NATURE DE L'ÉPREUVE

#### *1<sup>re</sup> 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<sup>de</sup> épreuve*

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

### 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**.

### CONSEILS 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** fait le choix de prendre l'espagnol parmi les onze 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 ne 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-clefs (recopier des passages en entier),
- 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...

À 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<sup>re</sup> *idée* : ante todo / en primer lugar / para empezar / por un lado / por una parte / primeramente / primero, etc.
- 2<sup>e</sup> *idée* : a continuación / además / después / en segundo lugar / por otra parte / por otro lado / segundo / también, etc.



- 3<sup>e</sup> 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.

## BIBLIOGRAPHIE

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

Quelques références :

- *Atlas de l'Amérique latine*, Éditions Autrement, 2006, Collection Atlas/Monde.
- *Básico 2, la Civilisation hispanique*, Didier, 1998.
- *Le thème lexico-grammatical en fiches*, Ellipses, 2007.
- *Mémento bilingue de civilisation. Le monde hispanique contemporain*, Bréal éditions, 2005.

# ESPAGNOL

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

*L'épreuve comprend trois parties, chacune étant notée sur 20 :*

*I – Synthèse en espagnol d'un document rédigé en espagnol : 150 mots  $\pm$  10 % ;*

*II – Synthèse en espagnol d'un document rédigé en français : 150 mots  $\pm$  10 % ;*

*III – Production libre en espagnol : 200 mots  $\pm$  10 %.*

*Tout manquement à ces normes (par excès ou par défaut) sera sanctionné.*

## SUJET

### **I – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL**

#### **Los « bio » pasan a otra vida**

« La utilización de la palabra “bio” en la denominación de nuestros productos era un factor positivo a la hora de su comercialización en cuanto a que daba una imagen de más calidad y de un producto más diferenciado ante los consumidores », coinciden en señalar responsables de varios grupos que en los últimos años apostaron por ese término. « A partir de este momento vamos a seguir produciendo y comercializando el mismo producto, con la misma calidad, pero sin esa denominación ».

La utilización en los últimos años del término « bio » ha sido algo generalizado fundamentalmente en la comercialización de derivados lácteos, como postres y yogures, así como en bebidas especiales de leche y frutas. En esa línea, el mercado de este tipo de oferta se invadió de referencias con la denominación « bio » como dominante en los envases de los yogures Danone, Pascual, Clesa o La Asturiana. Este mismo fenómeno se repitió con las denominaciones de zumos Biodonsimon, Biopascual, Biotrina, Bioliviana o Biosolán.

Pero, el uso de esta denominación ha estado envuelto en la polémica, no por culpa de las empresas que lo han estado utilizando hasta la fecha legalmente, sino por la falta de una correcta clarificación de los conceptos tanto en la normativa comunitaria como en la española.

Inicialmente Bruselas reguló en 1991 la utilización del término eco o ecológico solamente para los productos que hubieran sido obtenidos de acuerdo con las normas de producción sobre la agricultura ecológica, aunque no se producía una clarificación total sobre la utilización de los términos bio, biológico u orgánico. Bruselas zanjó el debate señalando en un reglamento de 1999 la posibilidad de utilizar esos conceptos prohibidos hasta el uno de julio de 2006, siempre que la solicitud se hubiera hecho antes del 22 de julio de 1991.

En España, la Administración aprobó un nuevo real decreto en 2001 interpretando el reglamento inicial comunitario para señalar que la prohibición se limitaba a la utilización de los términos eco o ecológico, pero dejaba libre el uso de otros conceptos como los de « bio » o « biológico ». Por esta razón han seguido utilizando los mismos en los últimos años.

La situación varió radicalmente en 2004 con un último reglamento comunitario por el que se dejaba claro que los términos eco, ecológico, biológico u orgánico y sus diminutivos solamente se podían utilizar para los productos procedentes de la agricultura ecológica. En este cambio han jugado un papel fundamental las organizaciones de productores de agricultura y/o ganadería ecológica que han sido en este periodo los grandes perjudicados.

Tras años de debate, España recogió esa nueva normativa en un real decreto del pasado 2 de enero, prohibiendo el uso de los términos « bio » y « eco » para los productos que no procedieran de la agricultura ecológica, manteniéndose en consecuencia el plazo del 1 de julio fijado inicialmente por Bruselas para poner orden en la calificación de este tipo de productos. Ayer se acabó ese plazo.

*El País, 02/07/2006.*

**Productos con la etiqueta « Bio ».** Si bien es habitual encontrar en cualquier supermercado productos con la etiqueta « Bio », que garantiza al consumidor no sólo la calidad, sino también el respeto al medio ambiente. No es tan frecuente esta clase de clasificación en las prendas de vestir.

Los principales países fabricantes han empezado a sustituir algunos de los cultivos tradicionales por esta nueva forma agrícola, más limpia y ecológica, puesto que sustituye los pesticidas químicos por recursos naturales, emplea menos agua de riego y utiliza abonos orgánicos. Además, la transformación de la fibra se realiza con agua oxigenada, de modo que las prendas obtenidas resultan hipoalergénicas para el consumidor final.

*Sanse publicidad, 20/03/2006.*

*(605 palabras)*

## II – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

### L'argument Bio bu comme du petit lait

En un an, 69 millions de litres avalés : la consommation de lait bio décolle, avec des achats en hausse de près de 3 % sur les six premiers mois par rapport à 2005. Même si cela ne représente que 2,7 % de la vente globale de lait, c'est une petite victoire pour les tenants de l'agriculture biologique. Premier aliment de la vie, c'est souvent par lui que les gens se convertissent au bio. « *Beaucoup de femmes se mettent à acheter du lait bio quand elles deviennent mamans*, explique Anne Richard, au Cniel (interprofession laitière). Cet achat est lié à la symbolique forte du lait, l'aliment nourricier premier. Elles veulent offrir un produit sain à leurs enfants. »

Postée devant les rayonnages réfrigérés du Champion du boulevard Barbès à Paris, Ann, vidéaste de 41 ans, explique avec un accent irlandais : « *J'en donne à mes filles depuis qu'elles sont petites. Étant bébés, elles ne supportaient pas d'autre lait.* » Comme elle, la plupart des consommateurs sont persuadés de l'impact positif des produits bio sur leur santé. D'autres invoquent une meilleure saveur. Comme Denise, 71 ans : « *Pour mes petits-enfants, précise-t-elle, c'est certainement meilleur, car les vaches sont nourries avec des aliments sains. Et les petits aiment son goût.* »

Vertus. Pourtant, santé et goût ne sont pas des arguments objectifs. Selon l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (Afssa), il n'existe pas de différence significative entre bio et non bio en termes d'apports nutritionnels. Dans un rapport écrit en 2003, l'Afssa pointe pourtant les vertus de ce mode de production : une teneur un peu supérieure en certains nutriments et un pouvoir antioxydant plus élevé, liés à l'alimentation à base d'herbe. Elle note aussi une teneur moindre en médicaments vétérinaires et en pesticides, mais un risque accru en matière de dioxine.

Question goût, les tests sur la saveur et l'odorat, réalisés en aveugle, ne mettent pas en évidence de différence flagrante entre lait bio et non bio. « *Nous avons lancé un lait bio il y a trois ans, raconte Isabelle Vanston, chez Candia. Nous avons été surpris par l'imaginaire du goût chez les clients, qui le trouvaient meilleur, alors que ce n'était pas une réalité tangible.* »

Grandes surfaces. La protection de la nature, le véritable « plus » de l'agriculture bio, n'est généralement pas la motivation principale de l'achat. « *Dans la filière laitière, nous essayons d'expliquer que c'est avant tout une démarche environnementale, explique Anne Richard, du Cniel. Les consommateurs acceptent cet argument, mais restent persuadés que c'est avant tout positif pour leur santé.* » Chez Naturalia, une mère fait choisir fruits et légumes à ses garçons. Elle n'achète pas le lait ici. Pour les produits laitiers, les boutiques spécialisées n'ont plus la main. Les trois quarts des consommateurs se fournissent en grandes surfaces, une proportion nettement plus élevée que pour les autres aliments bio. Carrefour, Auchan et Casino proposent leurs propres gammes, moins chères que les marques comme Candia et Lactel. En tirant les prix à la baisse, ces enseignes démocratisent l'accès au bio. Mais la différence de prix de 40 à 60 % reste un frein majeur au développement du marché.

D'après Lylian Le Goff, médecin spécialiste en prévention nutritionnelle : « *Un produit issu de l'agriculture bio est en moyenne 25 % plus cher principalement en raison de la politique agricole menée en France. Parce qu'elle utilise des méthodes moins intensives, sur de petites surfaces, l'agriculture bio perçoit beaucoup moins d'aides que la conventionnelle. En outre, les agriculteurs bio supportent le coût des contrôles dont dépend la certification bio AB. En élevage laitier, un producteur touche 40 à 50 % d'aides en moins pour une surface équivalente, ce qui explique que le lait bio coûte 30 % plus cher. Pour les produits conventionnels, les coûts ne sont pas tous répercutés sur l'étiquette, mais ils sont supportés par les contribuables via les subventions agricoles et les frais de dépollution.* »

Elsa Casalegno, *Liberation*, 09/11/2006.

(645 mots)

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

Después de los productos lácteos « bio », de los detergentes sin productos tóxicos, están las prendas de vestir « verdes » hechas a base de algodón cien por cien biológico en el contexto del comercio justo.

¿Cómo explicaría usted el cambio general de mentalidad que se está produciendo en una gran mayoría de consumidores occidentales alrededor de lo « bio », lo « sano », lo « justo », lo « sostenible »? ¿Se trata de un simple efecto de moda?



#### CORRIGÉ

#### I – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

El término « bio » se ha extendido a la comercialización de derivados y zumos lácteos, y últimamente a las prendas de vestir, puesto que es un marchamo de la calidad de un producto dado. Pero, tanto a nivel de Bruselas como de Madrid, la falta de clarificación entre las denominaciones « bio » y « eco » levantaron ampollas entre los industriales del sector agroalimentario.

En efecto, en 1991, Bruselas autorizó la utilización de las palabras « eco » y « ecológico » para los productos fabricados que toman en cuenta el respeto de las normas de producción de la agricultura ecológica. En España, en 2001, un decreto interpretó el reglamento comunitario sin que el uso de los conceptos « bio » o « biológico » se viera afectado.

Finalmente, en 2004, el reglamento comunitario autorizó la utilización de las palabras « eco », « ecológico », « biológico » u « orgánico » a todos los productos procedentes de la agricultura biológica. España se acogió a la normativa a principios del 2006.

(152 palabras)

#### II – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

La cuota de mercado de la leche « bio » representa sólo el 2,7 % de las ventas de leche en Francia, pero es de notar que el consumo de leche biológica aumentó un 30 % en los primeros seis meses del 2006.

Aunque la producción del líquido blanco resulta más cara (agricultura biológica con escasas subvenciones comunitarias, métodos menos intensivos, calidad de los pastos) que la leche tradicional, las tres cuartas partes de los consumidores (mayoritariamente madres) lo compran en los supermercados para sus hijos por ser un alimento sano y sabroso.

Sin embargo, un informe del 2003 de la Agencia francesa de seguridad sanitaria de los alimentos (Afssa) destaca lo siguiente: la diferencia entre leche « bio » y « no bio » no radica tanto en el supuesto valor añadido del sabor o del contenido energético sino en el fuerte simbolismo de un alimento nutricional de primera necesidad con el que los consumidores suelen asociar el principio de una vida natural y sana.

(158 palabras)

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

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

Aunque no tienen bien claro el uso de los términos « biológico », « ecológico » u « orgánico », los consumidores compran productos que llevan estas denominaciones para curarse en salud y no tener mala conciencia. Por tanto, el cambio general de mentalidad se debe al hecho de que el ser humano busca un equilibrio entre su estado físico y mental; este concepto está relacionado con la noción de « sano » y crece en función del poder adquisitivo de la persona ya que le dedica tiempo y dinero.

En cuanto a « lo justo », los consumidores occidentales están cada vez sensibilizados sobre la necesidad de ayudar al prójimo a través de ayudas económicas para hacer más llevaderas sus condiciones de vida. Es así como el comercio justo permite que los campesinos de los países en vías de desarrollo saquen algún provecho de la venta de sus cultivos.

En el marco del progreso indiscriminado que está causando graves desastres (tales como calentamiento global, deforestaciones, desertificaciones, sequías), el concepto de desarrollo sostenible está también cobrando auge en defensa de la calidad de vida y de valores tradicionales.

No cabe duda de que este cambio general de mentalidad es un efecto de moda que coincidió con la llegada del siglo XXI, pero estoy convencido de que el estatuto de ciudadano responsable tendrá pronto carta de naturaleza.

(216 palabras)

# 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<sup>er</sup> 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Dijon.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

## SUJET

### **PROBLÈME (SUR 18 POINTS ENVIRON)**

L'entreprise « AZUR Vacances » exploite des centres de vacances pour enfants et adolescents. Ces centres fonctionnent pendant presque toutes les vacances scolaires c'est-à-dire 12 semaines par an.

L'un de ces centres de vacances est situé dans une petite commune de la très belle et touristique région des lacs Jurassien. Monsieur Eduardo est directeur de ce centre. Il y a quelques années monsieur Eduardo a conclu un accord avec la direction d'un grand groupe industriel Franc Comtois afin que le centre soit réservé aux enfants de leurs salariés (y compris les sous-traitants). Monsieur Eduardo reçoit chaque année une subvention du comité d'entreprise du groupe d'un montant de 100 000 €.

Les prix des séjours proposés aux familles tiennent compte de la subvention du comité d'entreprise.

L'établissement jurassien proposait en 200N trois types de séjours inscrits au catalogue du comité d'entreprise.

- ❖ Séjours « Jeunes talents » pour les enfants de 7 à 12 ans. Prix 248 € la semaine. Le thème du séjour est « créer avec ses mains ». Les enfants s'initient à la peinture en plein air, à la confection de cerfs volants...
- ❖ Séjours « Sherpas » pour les enfants de 9 à 14 ans. Prix 285 € la semaine. Le thème du séjour est « connaître le milieu naturel par la randonnée ». Les enfants découvrent donc la flore, les paysages (lacs, cascades...) de cette très belle région en faisant des randonnées avec sacs à dos parfois sur une journée...
- ❖ Séjours « Déval-pente » pour les enfants de 10 à 15 ans. Prix 305 € la semaine. Le thème du séjour est « pratique sportive du VTT ». Les enfants sous la surveillance de moniteurs s'initient à la descente rapide, au slalom en vélo tout terrain.

Tous les séjours durent une semaine, ils sont facturés à la semaine, mais un enfant peut réserver deux semaines, les moniteurs s'arrangent pour ne pas faire exactement les mêmes activités deux semaines consécutives.

Le centre de vacances se compose de quatre bâtiments, d'un grand parc avec des espaces de détente, terrain de volley-ball, badminton..., et d'une piscine extérieure. Trois bâtiments sont réservés aux trois types de séjours.

- Un bâtiment pour les « Jeunes talents » d'une capacité de 100 personnes
- Un bâtiment pour les « sherpa » d'une capacité de 60 personnes
- Un bâtiment pour les « Déval-pente » d'une capacité de 55 personnes

Dans chacun des trois bâtiments se trouvent les dortoirs, une grande salle de détente et des salles réservées aux activités.

Le dernier bâtiment appelé bâtiment central se compose des bureaux pour le personnel administratif, d'une salle de restauration et des cuisines attenantes, d'une salle de spectacle et de télévision et de deux salles de jeux avec tables de ping-pong, jeux de société... À la salle de restauration, aucun relevé de présence n'est effectué, il est donc impossible de savoir le nombre d'enfants de chaque séjour ayant pris son repas, les « Sherpa » étant parfois en randonnée.

Les salariés de l'établissement se composent de :

- Monsieur Eduardo gérant ;
- Personnel administratif employé en CDD ;
- Personnel de restauration employé en CDD ;
- Personnel d'entretien employé en CDD mais classé en deux catégories :
  - Catégorie A, Personnel ne travaillant que dans l'un des trois bâtiments annexes,
  - Catégorie B, Personnel travaillant dans le bâtiment central ou dans les espaces verts ;
- Les moniteurs employés en CDD et classés en deux catégories :
  - Catégorie C, moniteurs qui encadrent l'ensemble des enfants comme par exemple Laurent le maître nageur,
  - Catégorie D, moniteur spécialisé sur un seul type de séjour, par exemple Bernard marcheur expérimenté et spécialiste de botanique et d'histoire et qui n'encadre que les enfants du séjour « Sherpa ».

Le personnel d'entretien et les moniteurs sont embauchés en début d'année avant même que l'établissement ne connaisse le nombre de séjours vendus.

Monsieur Eduardo souhaite gérer plus efficacement son établissement et décide donc de mettre en place un système de calcul de coûts, mais lequel ?

Dans un premier temps il décide de recenser toutes les charges de son établissement et de les classer selon deux critères :

- Charges variables ou charges fixes,
- Charges directes ou charges indirectes.

En combinant ces deux variables on obtient alors quatre catégories de charges ; des charges fixes directes, des charges fixes indirectes, des charges variables directes et des charges variables indirectes. Il est alors possible de construire un tableau de résultat permettant de dégager des marges sur coûts spécifiques (1) et un résultat global.

(1) Coût spécifique = Charges variables directes et indirectes + Charges fixes directes

1. Donner la définition précise d'une charge variable et d'une charge directe.
2. Classer chacune des charges ci-dessous dans l'une des quatre catégories sachant que l'activité est mesurée en nombre de séjours d'une semaine vendus et que le but du système de coûts est de calculer le coût de chacun des trois types de séjour.
  - Charge de fonctionnement de la piscine (coût de la filtration, entretien des berges...)
  - Consommation de peinture, de colle de petites fournitures par les « Jeunes talents » dont le coût est parfois élevé
  - Consommation de nourritures à la cafétéria (on négligera la nourriture des quelques moniteurs qui la fréquentent)
  - Salaire de monsieur Eduardo
  - Salaire des moniteurs classe C
  - Salaire des moniteurs classe D
  - Salaire des personnels d'entretien classe A
  - Salaire des personnels d'entretien classe B
  - Amortissement de chacun des trois bâtiments spécialisés (amortissement linéaire)
  - Amortissement du bâtiment central (amortissement linéaire)
3. Préciser l'intérêt des coûts spécifiques. Quel peut être l'utilité d'un tableau de résultat en coûts spécifiques ? À quelles décisions peut-il conduire ?
4. Grâce à l'annexe 1 construire le tableau de résultat de l'établissement en coûts spécifiques. Faire apparaître les taux de marge sur coûts variable ainsi que les taux de couvertures des charges fixes indirectes.
5. – Mettre le résultat en équation en fonction du nombre de séjours vendus.  
– Commenter les résultats, pourquoi y a-t-il de telles différences au niveau des marges dégagées ?
6. Karine la monitrice en chef des « Jeunes talents », responsable de l'organisation de ces séjours (et donc en partie des coûts) prétend que la marge sur coûts spécifiques négative des séjours « Jeunes talents » n'est dû qu'au choix de la clé de répartition des charges variables indirectes. Elle affirme que si cette clé avait été les chiffres d'affaires elle aurait eu une marge positive. Qu'en pensez-vous ?
7. Monsieur Eduardo propose pour l'avenir au comité d'entreprise qui finance en partie l'établissement une modification du calcul de la subvention. Au lieu de percevoir un fixe de 100 000 €, il suggère que le Comité prenne en charge le coût de fonctionnement de la salle de restauration qui comprend une partie fixe de 16 000 € et une partie variable s'élevant à 80 € par séjour d'une semaine.  
Monsieur Eduardo a-t-il raison de faire cette proposition ?  
La proposition comporte-t-elle un risque pour l'établissement ?  
La proposition comporte-t-elle un risque pour le comité d'entreprise ?
8. Finalement le comité d'entreprise refuse la réforme de la subvention. Monsieur Eduardo se penche alors sur la marge sur coût spécifique des stages « Jeunes talents ». En effet celle-ci est négative et monsieur Eduardo envisage certaines solutions
  - 8.1. Faire une campagne de promotion pour les stages « Jeunes talents » dont le coût serait d'environ 5 000 €, et baisser le prix du séjour à 230 €.

Quel devra être le nombre de séjours vendus pour que l'entreprise dégage une marge sur coût spécifique positive ?

8.2. Améliorer la qualité de ces stages par la création de nouveaux ateliers, de nouvelles activités. Les charges fixes directes suite à l'embauche de nouveaux moniteurs augmenteraient de 10 000 €.

En considérant que les effectifs seraient inchangés, quel devra être le nouveau prix de vente du séjour « Jeunes talents » (amélioré) pour que l'entreprise dégage une marge sur coût spécifique positive ?

9. Madame Pierdet détachée par le groupe « Azur Vacances » pour un audit général envisage une autre solution. Elle a constaté que le bâtiment des jeunes talents était sous occupé et a donc l'idée de créer un quatrième stage avec des enfants qui séjourneraient dans le bâtiment des jeunes talents. Cela permettrait également de toucher une nouvelle cible, les enfants très jeunes.

Le projet est décrit dans l'annexe 2 (lire attentivement l'étude de marché).

En envisageant 250 séjours « petits dauphins » vendus, quel est le montant des charges fixes directes (coût salarial de la personne d'entretien et des nouveaux moniteurs) que l'établissement peut supporter pour que le lancement de ce quatrième stage ne diminue pas le résultat de l'établissement ?

## ANNEXE 1

	Jeunes talents	Sherpas	Déval-pente
Nombre de séjours vendus	648	696	564
Charges variables directes	8 424	3 132	5 076
Charges variables indirectes (1)	51 840	55 680	45 120
Charges fixes directes	104 740	72 922	76 700
Charges fixes indirectes	216 000		
Subvention (2)	100 000		

(1) Les charges variables indirectes ont été réparties en fonction du nombre de séjours vendus et s'élève à 80 € par séjour.

(2) La subvention peut être considérée comme un produit fixe indirect, elle sera donc soustraite des charges fixes indirectes.

## PROJET QUATRIÈME SÉJOUR

**Nom :** « petits dauphins »

**Thème :** Les sports d'eau, l'apprentissage de la natation....

**Âges :** 5 à 9 ans

**Prix :** 240 € la semaine d'après étude de marché effectuée auprès des salariés.

**Implantation :** Bâtiment des jeunes talents ; Dortoirs dans les salles 112 à 120, aucun investissement n'est nécessaire.

**Coûts supplémentaires**

- Charges variables directes négligeables
- Charges variables indirectes par séjour identiques à celles des stages « Jeunes talents »
- Investissements nécessaires dans le bâtiment central, achat de tables et chaises pour petits enfants, 3 000 € amortissables en linéaire sur 5 ans
- Personnel :
  - Augmentation du salaire du maître nageur, coût supplémentaire pour la saison 5 000 €
  - Embauche d'une personne pour l'entretien dans le bâtiment des « petits dauphins »
  - Embauche de moniteurs affectés en permanence aux « petits dauphins »

**Étude de marché**

Une première saison de démarrage avec 250 séjours vendus paraît raisonnable, une croissance de 10% les années suivantes est possible.

**Attention**, ce quatrième séjour s'adresse en partie à la même cible que le stage « Jeunes talents ». Il paraît donc raisonnable de prévoir une diminution de 15% de stages « Jeunes talents » vendus car « cannibalisés » par les stages « petits dauphins ».

La motivation principale des parents pour ce stage est l'apprentissage par le jeu de la natation. Un effort particulier doit être fait dans ce sens. Un brevet de natation obtenu par l'enfant à l'issue du stage est souhaitable.

**QUESTION DE RÉFLEXION (SUR 2 POINTS ENVIRON)**

L'article 120-1 du plan comptable général précise en outre que la comptabilité doit permettre de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine de l'entité à la date de clôture.

L'article 120-3 du plan comptable présente le principe de prudence.

1. Définir ce principe de prudence.
2. Indiquer quelques régularisations d'inventaire qui trouvent leur justification dans ce principe ?
3. Ce principe ne va-t-il pas parfois à l'encontre des affirmations de l'article 120-1 du Plan comptable général ?

## CORRIGÉ



## PROBLÈME

## 1. DÉFINITIONS

- Charge variable : Charge dont le montant varie en fonction du volume d'activité de l'entreprise. Elles sont aussi appelées charges opérationnelles.
- Charge directe : Charge qui peut être affectée sans ambiguïté donc directement au calcul d'un seul coût bien précis.

## 2. CLASSIFICATION DES CHARGES

	Variable directe	Variable indirecte	Fixe directe	Fixe indirecte
Fonctionnement de la piscine				X
Consommation de peinture...	X			
Consommation de la cafétéria		X		
Salaire Mr Eduardo				X
Salaires moniteurs catégorie C				X
Salaires moniteurs catégorie D			X	
Salaire personnel classe A			X	
Salaire personnel Classe B				X
Amortissement des bâtiments spécialisés			X	
Amortissement du bâtiment central				X

### 3. L'INTÉRÊT DE LA MÉTHODE DES COÛTS SPÉCIFIQUES REPOSE SUR L'OBTENTION DE DEUX MARGES POUR CHAQUE PRODUIT OU ACTIVITÉ D'UNE ENTREPRISE

- La marge sur coût variable
- La marge sur coût spécifique

Cette dernière marge mesure pour chaque produit ou activité :

- Son aptitude à couvrir ses propres charges. La marge doit alors être positive.
- Sa contribution à la couverture des charges communes (fixes indirectes). Il est

possible de calculer pour chaque produit son taux de couverture des charges communes (Marge sur coût spécifique / total des charges fixes indirectes).

La méthode permet d'analyser les résultats à deux niveaux différents et de prendre certaines décisions.

- Au niveau de chaque produit ou activité il est possible de calculer un point mort, c'est-à-dire l'activité indispensable pour que la marge sur coût spécifique soit positive. Lorsque celle-ci est négative il peut paraître logique d'un point de vue strictement financier d'arrêter cette activité. Mais cela peut conduire aussi à revoir le montant du prix de vente unitaire, à réduire les charges fixes directes ou les charges variables unitaires...
- Au niveau du résultat de l'entreprise, il est indispensable pour dégager un bénéfice que les marges sur coûts spécifiques couvrent les charges fixes indirectes, c'est-à-dire que la somme des taux de couverture des différentes activités soit supérieure à 100 %. Plus le taux de couverture d'une activité sera élevé, plus celle-ci sera performante et indispensable à l'entreprise. Selon les marges dégagées, selon les taux de couverture, certaines activités pourront alors être supprimées ou développées ou modifiées. Ce système de calcul de coûts peut également conduire la direction de l'entreprise à responsabiliser chaque directeur d'activité en lui fixant un objectif de marge sur coût spécifique, c'est-à-dire de résultat pour son activité. ...

#### 4. TABLEAU DE RÉSULTAT

	Jeunes talents	Sherpas	Déval-pente	Totaux
Chiffres d'affaires	160 704	198 360	172 020	
Charges variables directes	8 424	3 132	5 076	
Charges variables indirectes	51 840	55 680	45 120	
Marges sur coûts variables totales	100 440	139 548	121 824	
MSCV par séjour	155	200,50	216	
Taux de MSCV	62,50 %	70,35 %	70,82 %	
Charges fixes directes	104 740	72 922	76 700	
Marges sur coûts spécifiques	- 4 300	66 626	45 124	107 450
Taux de couverture	0 %	57,44 %	38,90 %	
Charges indirectes				116 000
Résultat				- 8 550

#### 5. ÉQUATION

Soit

- J, le nombre de séjours jeunes talents
- S, le nombre de séjours Sherpas
- D, le nombre de séjours Déval-pente

$$R = 155 J + 200,50 S + 216 D - 370 362$$

**Commentaire**

Malgré la subvention importante reçue du comité d'entreprise le résultat est négatif. Le problème vient des séjours « Jeunes talents » qui ne couvrent pas leurs propres charges. Pour dégager un résultat positif il faudrait que chacune des trois activités couvrent 33,33 % des charges communes. Cela est le cas pour les séjours « Sherpas » et « Déval-pente ». Pourquoi les séjours « Jeunes talents » ne sont ils pas « rentables » ?



- Le taux de MSCV est le plus faible, probablement à cause des nombreuses fournitures nécessaires pour les activités manuelles mais le problème principal n'est pas là.
- Les charges fixes directes sont beaucoup plus importantes que pour les autres séjours. Deux raisons essentielles peuvent l'expliquer :
  - Des travaux manuels avec de jeunes enfants demandent un encadrement important, le nombre d'enfants par moniteurs spécialisés (catégorie D) doit être plus élevé que pour les autres séjours ;
  - Le bâtiment des « Jeunes talents » est le plus gros bâtiment puisqu'il peut accueillir jusqu'à 100 personnes contre 60 et 55 pour les autres séjours. Les dotations aux amortissements du bâtiment sont donc logiquement plus importantes.
- Les charges sont donc globalement plus importantes et bizarrement les séjours « Jeunes talents » ont le prix de vente le plus faible, 248 € contre 285 € et 305 € pour les deux autres séjours. Un simple alignement des tarifs sur celui des séjours « Sherpas » aurait permis de dégager une marge sur coût spécifique de 19 676 € (en supposant que cela n'aurait pas eu d'impact sur le nombre de séjours vendus).

$$(285 - 248) * 648 - 4\ 300 = 19\ 676$$

**6. VÉRIFICATION DE L’AFFIRMATION DE KARINE**

Répartition en fonction des chiffres d'affaires :

Charges indirectes à répartir	152 640
Chiffre d'affaires total	531 084
Charge pour 1 € de CA	0,2874...

	Jeunes talents	Sherpas	Déval-pente
Charges variables indirectes affectées	46 188	57 011	49 441
Marge sur coûts spécifiques	1 352	65 295	40 803

Vérification :  $1\ 352 + 65\ 295 + 40\ 803 = 107\ 450$ . Le total des marges sur coûts spécifiques n'a effectivement pas changé.

L'affirmation de Karine est juste, la marge sur coût spécifique aurait été positive mais faible pendant cette répartition est-elle justifiée ?



Toute répartition des charges indirectes variables ou fixes comporte de toute façon une part d'arbitraire. Ici les charges variables indirectes sont constituées essentiellement des frais de cafétéria, or on peut considérer que le coût variable d'un repas, c'est-à-dire la consommation de nourritures est le même pour chaque enfant quels que soient son âge et son séjour. La remarque de Karine ne paraît donc pas justifiée, le problème comme nous l'avons déjà remarqué réside davantage dans le prix des séjours « Jeunes talents ».

## 7. SOIT X LE NOMBRE DE SÉJOURS VENDUS PAR AN

Subvention actuelle  $S1 = 100\ 000$   
Nouvelle subvention  $S2 = 16\ 000 + 80X$

$S2 > S1$   
 $16\ 000 + 80X > 100\ 000$   
 $X > 1\ 050$

Actuellement 1 908 séjours sont vendus par an. Il faudrait donc une baisse de 45 % des séjours vendus pour que la nouvelle formule ne soit pas intéressante, or à ce niveau de chiffre d'affaires le centre ne sera de toute façon globalement pas rentable ! Donc monsieur Eduardo a raison de faire cette proposition et il prend peu de risques.

Inversement le coût pour le comité d'entreprise risque d'être beaucoup plus important ; Avec 1 908 séjours vendus la subvention aurait été cette année de 168 640 € soit une augmentation de 68,64 % ! Tout dépend évidemment des choix stratégiques du comité d'entreprise mais la proposition semble tout de même financièrement risquée.

## 8.1. NOUVELLE ÉQUATION DE LA MARGE SUR COÛTS SPÉCIFIQUES

Soit X le nombre de séjours « Jeunes talents » vendus

CA	$230 X$	
CV	$93 X$	$= (51\ 840 + 8\ 424) / 648$
MSCV	$137 X$	
CFD	$109\ 740$	$= 104\ 740 + 5\ 000$
MSCSpé	$137 X - 109\ 740$	

$137 X - 109\ 740 > 0$   
 $X > 801$

Cela représente une augmentation de 24 % par rapport à cette année, cela paraît beaucoup, cela dépendra évidemment de l'élasticité de la demande par rapport au prix et de l'efficacité de la publicité. Cependant une marge sur coûts spécifiques nulle n'est pas une fin en soi car elle ne permet pas de couvrir les charges fixes indirectes du centre.

Cette proposition ne paraît donc pas satisfaisante.

## 8.2. NOUVELLE ÉQUATION DE LA MARGE SUR COÛTS SPÉCIFIQUES

Soit P le nouveau prix de vente

CA	648 P
CV	60 264
MSCV	$648 P - 60 264$
CFD	114 740
MSCSpé	$648 P - 175 004$

$$648 P - 175 004 > 0$$

$$P > 270 \text{ €}$$

Cela représente une augmentation d'environ 8,9%. Les remarques sont les mêmes que pour la question précédente (élasticité et marge nulle...). Cependant même avec cette augmentation ces séjours seront toujours les moins chers du centre.

## 9. SOIT X LE MONTANT DES CHARGES FIXES DIRECTES SUPPLÉMENTAIRES QUE LE CENTRE DEVRA SUPPORTER.

Mise en équation de la marge sur coût variable des séjours petits dauphins

CA	$250 * 240 = 60 000$
CV	$250 * 80 = 20 000$
MSCV	$40 000$

Charges fixes supplémentaires

• Amortissements mobilier	600
• Augmentation salaire du maître nageur	5 000
• Autres charges fixes	X
Total	$5 600 + X$

La perte sur les séjours jeunes talents correspond en simplifiant très légèrement à 15 % de la marge sur coût variable de cette année.

$$100 440 * 0.15 = 15 066$$

En conclusion pour que le résultat du centre ne souffre pas de cette diversification il faut que les nouveaux produits compensent les nouvelles charges.

$$40 000 > 5 600 + X + 15 066$$

$$X < 19 334$$

Les coûts salariaux des nouveaux employés doivent être inférieur à 19 334 €. Mais comme il y aura moins d'enfants dans le stage « Jeunes talents », ne pourrait-on pas transférer du personnel du stage « Jeunes talents » au stage petits dauphins sans coûts supplémentaires ?

## QUESTION DE RÉFLEXION

### 1. PRINCIPE DE PRUDENCE

La comptabilité est établie sur la base d'appréciations prudentes, pour éviter le transfert, sur des périodes à venir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de l'entité (PCG, art 120-3)

### 2. RÉGULARISATION D'INVENTAIRE

- Dépréciations d'immobilisations, de stocks, de créances....
- Provisions pour risques et charges
- Dotations aux amortissements
- Régularisations des créances et dettes en devises

### 3. CONFORMITÉ OU NON AVEC L'ARTICLE 120-1

Les plus values latentes n'étant pas comptabilisées certains postes du bilan ont des valeurs très inférieures à la réalité, valeur du fonds de commerce, des titres immobilisés... Le bilan ne reflète donc plus l'image fidèle du patrimoine de l'entreprise.

# 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

Ce cas a été rédigé par l'ESC Amiens Picardie.

Durée : 2 heures.

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices interdites.

## SUJET

### PARTIE I – INFORMATIQUE GÉNÉALE

#### A) CULTURE « INTERNET »

Qu'est-ce qu'un *spyware* ?

Détaillez votre réponse (trois lignes d'explication minimum).

Qu'est-ce qu'un *antispyware* ?

Détaillez votre réponse (deux lignes d'explication minimum).

#### B) CAPACITÉ MÉMOIRE CENTRALE

La mémoire centrale du micro-ordinateur xxx possède une taille de 512 Mo.

Que signifie le sigle Mo ?

Combien d'octets (ordre d'idée) comprend cette mémoire ?

Si une page de texte comprend 2000 caractères, combien de pages peut-on stocker dans la mémoire centrale de ce micro-ordinateur ?

#### C) UNITÉ DE DISQUE DUR

Le disque dur de ce même micro-ordinateur a une capacité de 8 Go.

Que signifie le sigle Go ?

Combien d'octets (ordre d'idée) comprend ce disque dur ?

#### D) CONVERSIONS

Décimal → Hexadécimal

$$(484)_{10} = (??)_{16}$$

$$(2001)_{10} = (??)_{16}$$

Hexadécimal → Décimal

$$(B42)_{16} = (??)_{10}$$

$$(1C1)_{16} = (??)_{10}$$

#### E) OPÉRATIONS EN HEXADÉCIMAL

Réalisez les opérations suivantes en hexadécimal :

$$8A + 21 = (??)_{16}$$

$$1A2 - 58 = (??)_{16}$$

**PARTIE 2 – ALGORITHMIQUE**

On peut représenter un vecteur de l'espace vectoriel  $\mathbb{R}^n$  à l'aide d'un tableau de  $n$  réels. Écrire en langage algorithmique ou dans un langage de programmation (C ou Pascal), un programme qui lit deux vecteurs de  $\mathbb{R}^{10}$ , qui calcule leur produit scalaire, qui affiche les deux vecteurs et leur produit scalaire.

Rappel mathématique sur un exemple :

$$V1 = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline 3 & 2 & 5 & 3 & 2 & 1 & 0 & 7 & 3 & 4 \\ \hline \end{array}$$

$$V2 = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|c|c|c|c|} \hline 2 & 1 & 6 & 1 & 0 & 1 & 4 & 2 & 1 & 5 \\ \hline \end{array}$$

$$V1 \cdot V2 = (3 \times 2) + (2 \times 1) + (5 \times 6) + (3 \times 1) + (2 \times 0) + (1 \times 1) + (0 \times 4) + (7 \times 2) + (3 \times 1) + (4 \times 5) = 79$$

**PARTIE 3 – SYSTÈME D'INFORMATIONS**

**GESTION D'UNE « MAISON DE LA CULTURE »**

La «Maison de la culture» d'Amiens propose des adhésions donnant un certain nombre d'avantages, notamment celui d'être informé régulièrement des nouveaux spectacles, de pouvoir souscrire des abonnements, etc...

Les adhérents peuvent être de différents types (particuliers, comités d'entreprises, associations, etc...). Lorsqu'ils souscrivent un abonnement, il leur est attribué un numéro d'abonnement différent du numéro d'adhésion. Ainsi, les adhérents ont le choix entre plusieurs formules d'abonnement, liées au nombre de spectacles et au genre (concerts, variétés, pièces de théâtre, danse, etc.), qu'ils souhaitent voir. Chaque abonnement est valable pour une catégorie de place (orchestre, balcon, etc.) et donne plusieurs places selon le type de l'adhérent.

**TRAVAIL DEMANDÉ :**

1. Distinguer les entités correspondant à la gestion des abonnements des adhérents de cette « maison de culture » et proposer un identifiant pour chacune d'entre elles.
2. Mettre en évidence les associations existantes entre ces entités.
3. Créer le modèle conceptuel des données (MCD) par un schéma qui utilisera les symboles ci-dessous.



4. Justifier par une phrase chaque cardinalité.
5. Décrire le modèle logique de données (MLD) correspondant.

**PARTIE 1 – INFORMATIQUE GÉNÉRALE (5 POINTS)****A) CULTURE « INTERNET »**

Qu'est-ce qu'un *spyware* ?

Un logiciel espion (espionnage, mouchard ou en anglais *spyware*) est un logiciel malveillant qui s'installe dans un ordinateur dans le but de collecter et transférer des informations sur l'environnement dans lequel il s'est installé, très souvent sans que l'utilisateur n'en ait connaissance. L'essor de ce type de logiciel est associé à celui d'Internet, qui lui sert de moyen de transmission de données.

Qu'est-ce qu'un *antispyware* ?

Un antispyware est un logiciel qui lutte contre les spyware. Windows Defender (ex Microsoft AntiSpyware) est un logiciel Anti-spyware édité par Microsoft en version bêta depuis 2005.

**B) CAPACITÉ MÉMOIRE CENTRALE**

Mo : Méga Octet

512 Mo =  $512 \times 1024 \times 1024$  = environ 540 000 000 octets

270 000 pages

**C) UNITÉ DE DISQUE DUR**

Go : Giga Octet

8 Go =  $8 \times 1024 \times 1024 \times 1024$  octets = 8 600 000 000 octets

**D) CONVERSIONS**

Décimal → Hexadécimal

$(484)_{10} = (1E4)_{16}$

$(2001)_{10} = (7D1)_{16}$

Hexadécimal → Décimal

$(B42)_{16} = (2882)_{10}$

$(1C1)_{16} = (449)_{10}$

**E) OPÉRATIONS EN HEXADÉCIMAL**

$8A + 21 = AB$

$1A2 - 58 = 14A$



## PARTIE 2 – ALGORITHMIQUE (5 POINTS)

```
Program vecteurs;
uses crt;
const n=10;
type vecteur = array [1..n] of real;
var V1, V2 : vecteur;
    i:integer;
    produit : real;

Begin
(*lecture des vecteurs*)
For i:=1 to n do begin
    write('V1[' ,i, ' ] : ');readln(V1[i]);
end;
writeln;
For i:=1 to n do begin
    write('V2[' ,i, ' ] : ');readln(V2[i]);
end;

(*calcul du produit scalaire*)
produit := 0;
For i:=1 to n do
    produit := produit + V1[i]*V2[i];

(*affichage des deux vecteurs et du produit scalaire*)
For i:=1 to n do
    write(V1[i]:4:2, ' ');
writeln;
For i:=1 to n do
    write(V2[i]:4:2, ' ');
writeln;
writeln('le produit scalaire = ',produit:4:2);
repeat until keypressed;
end.
```



## PARTIE 3 – SYSTÈME D'INFORMATIONS (10 POINTS)

### GESTION D'UNE MAISON DE LA CULTURE

#### 1) Les entités et leurs identifiants

Entité	Identifiant
ADHERENT	N°Adhérent
TYPE ADHERENT	Code Type
ABONNEMENT	N°Abonnement
FORMULE	N°formule
GENRE	Code Genre
CATEGORIE	Code Catégorie

#### 2) Les associations

Souscrire : entre Adhérent et Abonnement

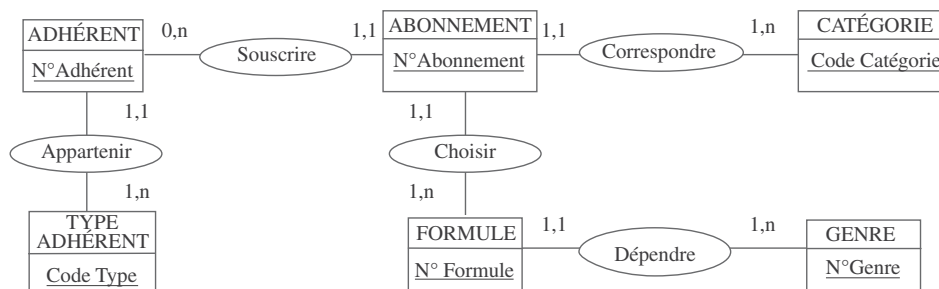
Correspondre : entre Abonnement et Catégorie

Appartenir : entre Adhérent et Type Adhérent

Choisir : entre Abonnement et Formule

Dépendre : entre Formule et Genre

#### 3) Représentez le Modèle Conceptuel des Données



#### 4) Justifiez les cardinalités

Un adhérent peut souscrire aucun ou plusieurs abonnement.

Un abonnement est souscrit par un et un seul adhérent.

Un abonnement correspond à une et une seule catégorie de place.

Une catégorie de places est valable pour plusieurs types d'abonnements.

Un adhérent appartient à un et un seul type d'adhérent.

Un type d'adhérent comprend plusieurs adhérents.

Un abonnement permet de choisir une formule.

Une formule peut correspondre à plusieurs abonnements.

Une formule dépend d'un et un seul genre.

Un genre entre dans la composition de plusieurs formules.

**5) MLD**

ADHÉRENT (N°adhérent, Nom adhérent..., #CodeType)

ABONNEMENT (N° abonnement, nom abonnement,..., #N°adhérent,  
#CodeCatégorie, N° Formule)

CATÉGORIE (Code Catégorie, Nom catégorie...)

TYPE ADHÉRENT(Code Type, Nom type...)

FORMULE (N° Formule, Nom de la formule,...#N° Genre)

GENRE (N°Genre, Nom genre,...)

# MARKETING

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi un enseignement de marketing dans le cadre d'une formation au Licence 2, BTS ou DUT.

### NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve a pour objectif la mise en valeur des capacités d'analyse, de compréhension synthétique et de proposition du candidat.

Le recours à des outils techniques marketing peut être utile mais l'épreuve n'est pas une application technique.

### PROGRAMME

- Les fondements du marketing ;
- L'analyse du marché, essentiellement :
  - les études et recherches commerciales,
  - comportement d'achat,
  - les marchés cibles et la segmentation ;
- Les éléments du marketing mix, essentiellement :
  - la gestion des produits et des marques,
  - la fixation des prix,
  - choisir et animer les circuits de distribution,
  - concevoir une stratégie de communication,
  - gérer des vendeurs ;
- L'élaboration et la mise en place d'une stratégie marketing.

### CONSEILS DE PRÉPARATION

À partir des annales, bien comprendre l'objectif de l'épreuve qui peut être différent de celui des travaux demandés dans les cycles suivis par les étudiants avant le concours. Donc la méthodologie d'approche du sujet peut être différente.

Revoir les bases marketing (démarche marketing, comportement du consommateur), indicateurs permettant d'analyser un marché.

### BIBLIOGRAPHIE

- A. Zeyl et J. Brouard, *Marketing en pratique*, éd. Vuibert.
- *Annales « Passerelle »*, éd. Hobsons ([www.passerelle-esc.com](http://www.passerelle-esc.com)).

# MARKETING

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Dijon.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

## SUJET

### Delahaye

On sait la passion des Français pour le jardinage même si les motivations qui l'inspirent ont changé. Hier justifié par l'économie, et la nécessité alimentaire, le jardinage est aujourd'hui porté par des valeurs d'esthétique, et d'écologie.

Plaisir ou retour à la nature, le jardinage est devenu un moyen d'expression à part entière. Autant de facteurs qui favorisent le jardin d'agrément.

Fondées par Charles Delahaye, les pépinières du même nom sont implantées à proximité d'une ville de l'Est de la France sur une surface d'environ 7 ha. Elles produisent traditionnellement des arbres fruitiers et arbustes à petits fruits (groseilliers, cassissiers, framboisiers), elles en sont même un des spécialistes régionaux, des végétaux d'alignement tels que thuyas, lauriers, et autres feuillus, des conifères et de plus en plus des arbustes d'ornement.

L'exploitation du type producteur détaillant répond à une demande locale et commercialise principalement ses produits sur le lieu de l'exploitation auprès d'une clientèle de particuliers.

Les pépinières emploient en permanence 5 personnes plus des saisonniers pour faire face aux pointes d'activité.

Charles Delahaye profite de la trêve hivernale pour faire le point de la situation avant d'attaquer une nouvelle année. Aussi a-t-il réuni son comptable, son fils Jérôme et le responsable du syndicat des producteurs horticoles.

- Pourquoi l'entreprise Delahaye connaît-elle des difficultés ?
- La situation reflète-t-elle ce qui se passe sur le marché ?
- Quelles perspectives et possibilités pour relancer l'entreprise ?

#### ***Pour répondre :***

1. Vous analyserez le marché et ferez ressortir les opportunités et menaces.
2. Vous rédigerez le diagnostic de la situation de Delahaye.

3. Après avoir formulé les alternatives qui s'offrent à l'entreprise, vous en évaluez l'intérêt et les implications en particulier pour le projet de jardinerie.
- Vous trouverez dans le dossier qui suit :
- A. Une synthèse de la réunion du 27 déc. 2005
  - B. Des données de marché et d'environnement
  - C. Un dossier sur l'environnement local
  - D. Des données internes à l'entreprise Delahaye

### **DOSSIER A – RÉUNION DU 27 DÉC. 2005**



Charles Delahaye : Nous sommes ici pour faire le point comme chaque année mais c'est aussi l'occasion de vous présenter mon fils Jérôme. Il a obtenu son Brevet de Technicien Supérieur Agricole spécialité productions horticoles et nous a rejoint dès la fin de son stage. C'est pour notre entreprise le moment d'envisager un nouveau développement. Mais, je propose que Mr Lecompte notre comptable présente d'abord la situation à fin 2005.

Mr Lecompte : Comme je l'ai déjà évoqué avec vous, et dans l'attente des résultats définitifs, les premiers éléments qui sont en notre possession ne sont pas très favorables. L'année a été particulièrement difficile et pour la 2<sup>e</sup> fois dans l'histoire de l'entreprise, le CA a reculé en 2005. La trésorerie a été plus tendue même si la situation financière n'est pas menacée grâce à la bonne santé antérieure de l'entreprise.

Charles Delahaye : On a déjà connu des périodes difficiles, en 1976 la sécheresse a été terrible, alors que mon activité démarrait tout juste. Et vous voyez, 30 ans plus tard les pépinières Delahaye sont encore là.

Le président du syndicat : Je n'ai pas eu vos chiffres en main, mais il se pourrait bien qu'ils ne fassent que refléter la situation du marché. Voici plusieurs années que les tendances sont plus que décevantes. Malheureusement que pouvons-nous contre les éléments climatiques ?

Mais je vous ai constitué un petit dossier dans lequel vous trouverez les tendances du marché en végétaux d'extérieur mais aussi quelques éléments relatifs aux différentes branches de l'horticulture ornementale.

Jérôme Delahaye : Tout dépend de quel marché on veut parler. Le jardin est tout de même un marché porteur. Et certains circuits de distribution tirent mieux leur épingle du jeu que d'autres. Je pense que nous avons une chance énorme d'être à proximité d'une agglomération urbaine de 250 000 hab.

Charles Delahaye : Oui, jusqu'à ce que s'implante ce nouveau centre commercial à moins de 3 km. Tu as vu la place que fait l'hypermarché à la vente de végétaux et à quel prix ? Voilà où est passé notre chiffre d'affaires !...

Jérôme Delahaye : Ce centre commercial, c'est notre chance. Mais pour pouvoir tirer le maximum de ce potentiel, c'est une jardinerie qu'il faut faire. Nous sommes visibles de la route et nous avons du terrain. Mais il faut faire vite car d'autres pourraient nous devancer.

Charles Delahaye : J'avais pensé que ton arrivée dans l'entreprise pourrait nous permettre de développer les plantes à massif. Naturellement il faudrait investir dans une serre, mais n'est-ce pas le métier que tu as appris ?

Et puis une jardinerie c'est un investissement qui dépasse largement nos capacités. Pas vrai Mr Lecompte ?

Mr Lecompte : Certes l'investissement est important mais je crois que si vous étiez décidé ce ne serait pas un obstacle. Vous n'ignorez pas la valeur de vos terrains à proximité de la ville.

Charles Delahaye : Ah ça je le sais, un promoteur a déjà osé venir me faire miroiter des sommes astronomiques. Et après ? J'irai comme ouvrier chez mes confrères ?

Jérôme Delahaye : Une jardinerie occuperait tout au plus 5 000 m<sup>2</sup>. Et au prix actuel des terrains il suffirait de vendre 2 ha pour se constituer un apport permettant de financer le projet.

Charles Delahaye : Notre vocation est de produire des végétaux et nous en sommes fiers, nous ne sommes pas des commerçants,... ni des spéculateurs.

## DOSSIER B – DONNÉES DE MARCHÉ ET D'ENVIRONNEMENT

### B1. LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'ORNEMENT

Volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005
Végétaux d'intérieur	196	173,3	157,5	185,8	181,1
Végétaux d'extérieur	529	540,9	523,7	503	440,9
<b>total végétaux d'ornement</b>	<b>725</b>	<b>714,2</b>	<b>681,2</b>	<b>688,8</b>	<b>622</b>
valeur (millions d'euros)					
Végétaux d'intérieur	1919,8	1878,3	1666,8	1831,7	1803,5
Végétaux d'extérieur	683	783	762,8	747,7	727,8
<b>total végétaux d'ornement</b>	<b>2602,8</b>	<b>2661,3</b>	<b>2429,6</b>	<b>2579,4</b>	<b>2531,3</b>

Source : Viniflor, TNS Sofres.

**B2. LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR**

Volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers et petits fruits	9,4	11,5	12,2	11,4	8
Rosiers	11	10,5	8,6	8,5	7,7
Conifères	8,8	7,2	4,3	4,4	3,7
Arbres et arbustes d'ornement	21,7	22,4	22,1	19,7	21
Plantes à massifs et vivaces	289,5	295,9	283,8	264,7	240
Bulbes	179,4	182,9	180,2	180,9	149,1
Autres (dont graines)	9,2	10,5	12,5	13,4	11,4
<b>total végétaux d'extérieur</b>	<b>529</b>	<b>540,9</b>	<b>523,7</b>	<b>503</b>	<b>440,9</b>

valeur (millions d'euros)	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers et petits fruits	61	67	67,1	59,9	54
Rosiers	60	78	64	56,2	67,6
Conifères	51	34	36,7	28	31,1
Arbres et arbustes d'ornement	155	184	178,5	196	197,5
Plantes à massifs et vivaces	277	323	320,9	303,4	280,9
Bulbes	56	63	61,4	65,6	60,1
Autres (dont graines)	23	34	34,2	38,6	36,6
<b>total végétaux d'extérieur</b>	<b>683</b>	<b>783</b>	<b>762,8</b>	<b>747,7</b>	<b>727,8</b>

Source : Viniflor, TNS Sofres.

**B3. LES VENTES DE VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR AU COURS DE L'ANNÉE 2005***Selon les produits*

(en volume)	Plantes à massifs	Conifères +arbustes d'ornement	Rosiers	Bulbes	Fruitiers
janvier	0,7	2,6	1,4	2,5	4,5
février	2,4	4,3	4,8	7,7	6,5
mars	10,3	20,1	13	13,3	23,7
avril	26,6	18,4	18,8	8,3	16,4
mai	39,9	13,6	12,8	2,4	7,6
juin	6,1	4,1	5,3	0,4	1,4
juillet	1,6	2,1	1,4	0,2	0,9
août	0,6	3,3	2,7	1,2	2,1
septembre	2,1	7,5	10,7	18,5	9,1
octobre	5,8	10,5	17,9	32,3	14,1
novembre	3,2	9	6,8	10,6	9,9
décembre	0,7	4,5	4,4	2,6	3,8
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Viniflhot, TNS Sofres.

*Selon les circuits*

(en volume)	Horticulteurs	Jardineries
janvier	1	1,5
février	1,1	2,9
mars	6,3	12
avril	19,5	18,7
mai	50,2	24,2
juin	4,5	3,6
juillet	1	2
août	0,4	1,9
septembre	1,5	5,5
octobre	6,1	19,5
novembre	6,7	6,9
décembre	1,7	1,3
	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Viniflhor, TNS Sofres.



## B4. LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR

Volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	107,7	119,3	129,2	121,3	106,5
Pépiniéristes/Horticult.	98,5	105,6	103,4	91,8	79,2
VAD (vente à distance)	69,6	72,7	63	70,1	52,2
GMS (alimentaires)	136,9	128,2	112,7	111	105,5
GSB (bricolage)	29,3	33,2	31,3	30,3	29,7
Marchés/foires	34,5	30,4	31	24,3	21,1
Fleuristes/grainiers	28,3	27,5	28,5	24,9	22,2
Autres dont LISA*	24,2	24	24,6	29,3	24,5
<b>Total</b>	<b>529</b>	<b>540,9</b>	<b>523,7</b>	<b>503</b>	<b>440,9</b>

Valeur (millions d'€)	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	167	237	230	231	230
Pépiniéristes/Horticult.	196	200	195	176	182,8
VAD	82	77	63	74	59
GMS	89	100	92	85	85
GSB	29	30	31	34,7	29
Marchés/foires	36	49	46	37	32
Fleuristes/grainetiers	52	56	69,8	60	65
Autres dont LISA*	32	34	36	50	45
<b>Total</b>	<b>683</b>	<b>783</b>	<b>762,8</b>	<b>747,7</b>	<b>727,8</b>

Source : Viniflor, TNS Sofres.

\*LISA=Libre service agricole (ex.GAMM VERT).

## B5. LE MARCHÉ DU JARDINAGE (AMATEUR)

### Évolution

Valeur (millions d'€)	
1998	4 807
1999	5 067
2000	5 396
2001	5 325
2002	5 632
2003	5 650
2004	5 912

Source : Promojardin.

*Les principales familles du marché du jardinage (poids et évolution)*

	Composition	% valeur	Évol° à 5 ans
Végétaux		28,4	-
Contenants	Pots et accessoires	5,2	-
Motoculture	Motoculteurs, tondeuses,...	17,6	+
Outils	Électrique et à main	3,0	++
Produits de jardin	Terreaux, engrais,...	12,4	++
Équipement consommable	Arrosage, pulvérisation,...	10	+++
Mobilier de jardin+barbecue	Salons, parasols, coussins, barbecue,...	9,6	+++
Clôtures	Grillages, protections, accessoires,...	6,7	+
Aménagements/décoration	Pergolas, dallages, abris, éclairage, bassins, jeux de plein air,...	7,1	+++

Source : Promojardin.

*Qui distribue sur le marché du jardinage?*

(Valeur)	2005
Jardineries	19,2
Spécialistes motoculture	10,8
VAD (vente à distance)	2,9
GMS (alimentaires)	16,7
GSB (bricolage)	23,3
Vente directe, marchés/foires	5,4
Fleuristes/grainetiers	8,1
LISA et autres	13,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**B6. HISTORIQUE MÉTÉOROLOGIQUE**

**2002** : « Des précipitations autour de la normale sur la majeure partie du pays.

Un ensoleillement proche de la moyenne voire excédentaire à l'exception du Sud-Ouest, mais un soleil d'été qui a brillé... par son absence. Mais, globalement une année sans véritable accident climatique. »

**2003** : « Gel au printemps puis une canicule sans précédent a régné sur toute la France avec près de 5° C au-dessus de la normale dès le mois de juin. Les précipitations ont été inférieures à la normale sur la majeure partie du pays : 8 mois de sécheresse (de février à septembre) sur l'ensemble de la France. »

*NB* : De telles périodes s'accompagnent de plus en plus fréquemment de mesures d'interdiction concernant l'arrosage.

**2004** : Une météo défavorable avec un coup de froid au printemps, qui s'est poursuivie jusqu'en mai. Puis des températures supérieures à la normale avec un déficit de pluviosité sur de nombreuses régions. Un automne médiocre pour finir.

**2005** : « Une vague de froid (-20° C dans l'Est) marque le printemps avec la neige jusqu'au 15 mars faisant place à une vague de chaleur en juin, et une sécheresse sévère jusqu'à l'automne entraînant des mesures de restriction dans l'usage de l'eau. Septembre est à la fois "le mois le plus chaud jamais enregistré sur la planète" et marqué par un épisode d'intense pluviosité surtout dans le sud occasionnant de nombreuses inondations. »

## **B7. ÉTUDE SECTORIELLE : L'HORTICULTURE ORNEMENTALE**

Le secteur de l'horticulture ornementale regroupe 4 branches d'activités spécialisées :

- Fleurs
- Plantes en pots et à massifs
- Pépinières
- Bulbes à fleurs

Le secteur de production horticole en France est très atomisé. La surface moyenne des exploitations ne dépasse guère 3 ha. En conséquence, elles ont toutes une production dominante (à peine 0,5 % des entreprises ont une production mixte) d'autant que chaque branche demande des investissements spécifiques et un savoir-faire différencié.

Comme dans toutes les branches de l'agriculture, le nombre des exploitations horticoles diminue de 3 à 5 % chaque année. Différents facteurs expliquent cette situation, l'augmentation des coûts de production (hausse du coût de l'énergie nécessaire à chauffer les serres, incidence des 35 h,...) difficulté à trouver des financements.

C'est le cas des exploitations dans le secteur de la production florale (plantes en pots, plantes à massifs), mais c'est dans le domaine de la fleur coupée que la spécialisation est maximale de même que la baisse du nombre des exploitants.

Pour des raisons d'aptitudes naturelles, plus de la moitié des entreprises sont localisées dans le Sud, cependant elles doivent faire face de plus en plus souvent à une concurrence internationale et la pression sur les prix affecte leur rentabilité.

Le mode de culture hors sol permet des cultures toute l'année, mais on va alors vers une logique de production intensive, avec des investissements très lourds (une serre a un coût de 100 à 200€ le m<sup>2</sup> selon les équipements pour une serre de 5 000 m<sup>2</sup>).

Certains domaines de production horticole sont complètement « trustés », c'est le cas des bulbes avec les producteurs Néerlandais.

La majorité des producteurs vendent eux-mêmes leur production au détail. Leur préoccupation majeure est alors de concilier la production et la vente.

Les autres choix de distribution ne sont pas sans poser de problèmes :

- Fournir la distribution spécialisée suppose une gamme assez large (ce qui n'est pas fréquent) et des séries courtes ou moyennes.
- Fournir la distribution alimentaire suppose des volumes importants et homogènes et une offre à faible coût. Peu d'entreprises ont un poids significatif pour aborder ce type de client.

Il n'est pas aisé pour la plupart des entreprises de se positionner sur ces circuits.

- Restent les paysagistes, mais là encore la taille est souvent un handicap qui supposerait que les entreprises se regroupent pour répondre à de gros appels d'offre.

Source Viniflor.

### DOSSIER C – L'ENVIRONNEMENT DE DELAHAYE

La zone d'attraction commerciale dépasse l'agglomération pour atteindre environ 350 000 personnes.

#### *Les jardineries dans le contexte local*

Enseigne	Surface en m <sup>2</sup>	Situation dans la ville
Jardilor	4 500	Sud
Horticol	4 800	Est
Florissimo	2 400	Sud
Jardifleur	900	Est
Centre commercial avec Hypermarché	15 000 (hyper)	Nord
Pépinières DELAHAYE		Nord

En France on comptait 1 218 jardineries au 1<sup>er</sup> septembre 2005, d'une surface moyenne de 3 092 m<sup>2</sup> soit environ 6,3 m<sup>2</sup> de jardinerie pour 100 habitants.

### DOSSIER D – L'ENTREPRISE DELAHAYE

#### C1. LES VENTES PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

(en Euros)	2004	2005
Fruitiers	218 300	192 100
Petits fruits	72 500	67 800
conifères	35 300	39 550
Arbres et arbustes d'ornement	241 900	265 550
<b>Total</b>	<b>568 000</b>	<b>565 000</b>

## C2. LES VENTES 2005 PAR TYPE DE CLIENT (EN EUROS)

Particuliers (vente directe)	385 895
Jardinerie	14 125
Grande distribution	22 600
Paysagistes / Collectivités	101 700
Fleuristes	1 130
Producteurs (ex : arboriculteurs)	39 550
<b>Total</b>	<b>565 000</b>

### CORRIGÉ

## 1 – ANALYSE EXTERNE

### L'ENVIRONNEMENT

Le marché de l'horticulture ornementale (ou végétaux d'ornement) bénéficie de **tendances socioculturelles favorables** qui profitent en particulier au jardin d'agrément. Loisirs et nature se conjuguent pour constituer un véritable moyen d'expression. Pourtant, cette activité est **très sensible aux conditions météorologiques**. Trop froid, trop humide ou trop sec, force est de constater que les saisons sont pour le moins capricieuses (cf. historique météorologique 2002 à 2005). D'abord les plantations pour réussir doivent être effectuées à une période donnée et en bonnes conditions, ensuite jardiner par le mauvais temps n'est plus vraiment un plaisir.

### LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'ORNEMENT (VO)

volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Fleurs, plantes	196	173,3	157,5	185,8	181,1	-7,6	-2,5
Végétaux d'extérieur	529	540,9	523,7	503	440,9	-16,7	-12,3
<b>total végétaux d'ornement</b>	<b>725</b>	<b>714,2</b>	<b>681,2</b>	<b>688,8</b>	<b>622</b>	-14,2	-9,7

valeur (millions d'euros)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Fleurs, plantes	1919,8	1878,3	1666,8	1831,7	1803,5	-6,1	-1,5
Végétaux d'extérieur	683	783	762,8	747,7	727,8	6,6	-2,7
<b>total végétaux d'ornement</b>	<b>2602,8</b>	<b>2661,3</b>	<b>2429,6</b>	<b>2579,4</b>	<b>2531,3</b>	-2,7	-1,9

Le marché des VO représente 622 millions d'unités vendues en 2005 **en recul** depuis 5 ans (-14,2 %) et **particulièrement sur la dernière année** où il a perdu près de 10 % des volumes. En valeur ce marché s'élève à 2531,3 millions d'€ en 2005, et par rapport à ce qu'on a vu précédemment, la tendance baissière est atténuée en valeur (-2,7 % à 5 ans et -1,9 % à 1 an).

Le marché des végétaux d'ornement se segmente en végétaux d'intérieur et d'extérieur.

## LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR (VE)

La vente de VE qui concerne particulièrement l'activité Delahaye représente par rapport aux ventes de VO plus de 70 % du volume mais moins de 30 % de la valeur.

Ces produits sont en moyenne moins chers que les plantes d'intérieur.

Et si l'on s'intéresse à leur évolution, on constate que ce sont les **végétaux d'extérieur qui sont les plus touchés par le recul des volumes** (-16,7 % sur 5 ans et -12,3 % en 2005), constat à **rapprocher des conditions météorologiques**.

En valeur, le marché des VE a progressé de 6,6 % en 5 ans à la faveur d'une forte hausse des prix moyens (près de 30 % depuis 2000 et 11 % sur 2005) cependant insuffisante pour compenser la chute des volumes.

**En 2005 le marché a malgré tout reculé** en valeur (-2,7%) plus fortement que sur l'ensemble des VO.

## L'ANALYSE DES VE PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Arbres fruitiers	9,4	11,5	12,2	11,4	8	-14,9	-29,8
Rosiers	11	10,5	8,6	8,5	7,7	-30,0	-9,4
Conifères	8,8	7,2	4,3	4,4	3,7	-58,0	-15,9
Arbres et arbustes d'ornement	21,7	22,4	22,1	19,7	21	-3,2	6,6
Plantes à massifs et vivaces	289,5	295,9	283,8	264,7	240	-17,1	-9,3
Bulbes	179,4	182,9	180,2	180,9	149,1	-16,9	-17,6
Autres (dont graines)	9,2	10,5	12,5	13,4	11,4	23,9	-14,9
<b>total végétaux d'extérieur</b>	<b>529</b>	<b>540,9</b>	<b>523,7</b>	<b>503</b>	<b>440,9</b>	-16,7	-12,3

valeur (millions d'euros)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Arbres fruitiers	61	67	67,1	59,9	54	-11,5	-9,8
Rosiers	60	78	64	56,2	67,6	12,7	20,3
Conifères	51	34	36,7	28	31,1	-39,0	11,1
Arbres et arbustes d'ornement	155	184	178,5	196	197,5	27,4	0,8
Plantes à massifs et vivaces	277	323	320,9	303,4	280,9	1,4	-7,4
Bulbes	56	63	61,4	65,6	60,1	7,3	-8,4
Autres (dont graines)	23	34	34,2	38,6	36,6	59,1	-5,2
<b>total végétaux d'extérieur</b>	<b>683</b>	<b>783</b>	<b>762,8</b>	<b>747,7</b>	<b>727,8</b>	<b>6,6</b>	<b>-2,7</b>

Structure en volume	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers	1,8	2,1	2,3	2,3	1,8
Rosiers	2,1	1,9	1,6	1,7	1,7
Conifères	1,7	1,3	0,8	0,9	0,8
Arbres et arbustes d'ornement	4,1	4,1	4,2	3,9	4,8
Plantes à massifs et vivaces	54,7	54,7	54,2	52,6	54,4
Bulbes	33,9	33,8	34,4	36,0	33,8
Autres (dont graines)	1,7	1,9	2,4	2,7	2,6
<b>total végétaux d'extérieur</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Structure en valeur	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers	8,9	8,6	8,8	8,0	7,4
Rosiers	8,8	10,0	8,4	7,5	9,3
Conifères	7,5	4,3	4,8	3,7	4,3
Arbres et arbustes d'ornement	22,7	23,5	23,4	26,2	27,1
Plantes à massifs et vivaces	40,6	41,3	42,1	40,6	38,6
Bulbes	8,2	8,0	8,0	8,8	8,3
Autres (dont graines)	3,4	4,3	4,5	5,2	5,0
<b>total végétaux d'extérieur</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La structure par catégorie de produits montre la **suprématie des plantes à massifs** avec près de 54,4 % des volumes et 38,6 % des ventes en valeur. Ensuite arrivent les bulbes avec 33,8 % en volume tandis que les arbres et arbustes d'ornement sont les seconds en valeur avec 27,1% des ventes. Cette dernière famille correspond à des produits beaucoup plus chers à l'unité, ils constituent donc un risque pour le jardinier malchanceux.

L'analyse de l'évolution en volume fait apparaître entre 2000 et 2005 la dégringolade des conifères (-58 %) et des rosiers (-30 %).

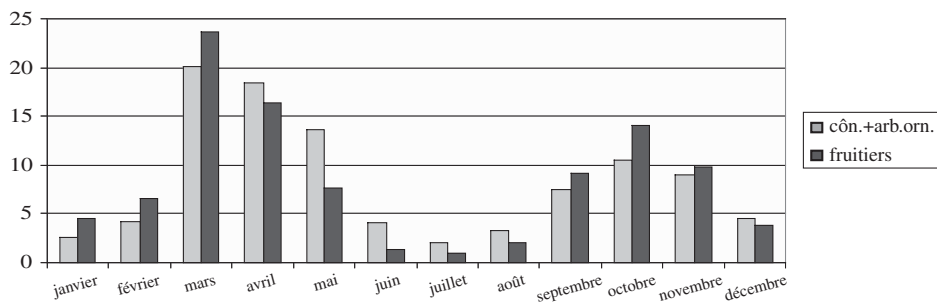
En 2005, les fruitiers connaissent près de 30% de recul (+ que sur la période 2000 à 2005), les conifères -15,9 %. Un arbre fruitier coûte cher et les prix moyens sont en forte augmentation, il est donc risqué de le planter en mauvaises conditions en particulier par la sécheresse. Les variétés actuelles sont souvent sensibles aux maladies et demandent donc des soins avisés. Enfin un arbre à son stade de développement adulte occupe un espace certain.

Seuls les arbustes d'ornement se maintiennent en positif en 2005.

Même tendance en valeur avec une moindre amplitude sauf les rosiers, conifères et arbustes d'ornement qui connaissent toutefois une progression en particulier en 2005 grâce à une forte augmentation des prix moyens unitaires.

## SAISONNALITÉ DES VENTES

Catégorie de produit	pl. à massifs	côn.+arb.orn.	rosiers	bulbes	fruitiers
Total mars avril mai	76,8	52,1	44,6	24	47,7
Total sept oct nov	11,1	27	35,4	61,4	33,1



Une des caractéristiques essentielles du marché des végétaux extérieurs est la **forte saisonnalité** des ventes. Les 3 mois de mars, avril et mai représentent 47,7 % des ventes de fruitiers, 52,1 % pour les conifères et arbustes d'ornement, 2 catégories concernant Delahaye et même jusqu'à 77 % pour les plantes à massifs.

On notera que cette saisonnalité affecte encore davantage les ventes des producteurs (76 % pour les 3 mois de printemps) que les ventes des jardinerie (55 % pour les mêmes mois).



## LA DISTRIBUTION

Structure volume	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	20,4	22,1	24,7	24,1	24,2
Pépinieristes/Horticult.	18,6	19,5	19,7	18,3	18,0
VAD	13,2	13,4	12,0	13,9	11,8
GMS	25,9	23,7	21,5	22,1	23,9
GSB	5,5	6,1	6,0	6,0	6,7
Marchés/foires	6,5	5,6	5,9	4,8	4,8
Fleuristes/grainetiers	5,3	5,1	5,4	5,0	5,0
Autres dont LISA	4,6	4,4	4,7	5,8	5,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Structure valeur	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	24,5	30,3	30,2	30,9	31,6
Pépinieristes/Horticult.	28,7	25,5	25,6	23,5	25,1
VAD	12,0	9,8	8,3	9,9	8,1
GMS	13,0	12,8	12,1	11,4	11,7
GSB	4,2	3,8	4,1	4,6	4,0
Marchés/foires	5,3	6,3	6,0	4,9	4,4
Fleuristes/grainetiers	7,6	7,2	9,2	8,0	8,9
Autres dont LISA	4,7	4,3	4,7	6,7	6,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La distribution des VE est dominée par les **Jardineries** avec 24,2 % de Pdm volume et 31,6 % de Pdm valeur en 2005 en forte progression depuis 2000.

La 2<sup>e</sup> position est occupée en volume par les GMS avec 23,9 % de Pdm, et en valeur par les producteurs (pépinieristes et horticulteurs) avec 25,1 % de Pdm, ils valorisent donc davantage les produits qu'ils vendent, mais leur Pdm est en recul sur la période 2000 à 2005.

On notera la part significative de la VAD (11,8 % vol et 8,1 % valeur en 2005), même si la part est en recul très net sur 5 ans.

Enfin les LISA même s'ils n'occupent qu'une part modeste sont en progression en vol comme en valeur, tandis que les marchés et foires sont en recul.

On notera que les **canaux** de distribution sont affectés différemment par la **saisonnalité des ventes**. Chez les producteurs les 3 mois de printemps pèsent 76 % des ventes de l'année alors qu'ils ne pèsent que 55 % dans les jardineries qui connaissent donc un meilleur étalement de leur CA du fait de la diversité des produits vendus (pas seulement végétaux).

## 2 – ANALYSE INTERNE

Delahaye est une petite entreprise familiale dont le recul de 0,5 % du CA en 2005 a constitué une alerte. Et c'est la 2<sup>e</sup> fois !

Si l'on examine la structure des ventes par produit on constate que les arbres fruitiers et petits fruits représentaient 51,2 % du CA en 2004 et seulement 46 % en 2005. Cette catégorie est en net recul (surtout les fruitiers qui ont perdu plus que le marché).

Ventes en €	2004	2005	évol°	marché	2004	2005
Fruitiers	218 300	192 100	-12,0	-9,8	38,4	34
Petits fruits	72 500	67 800	-6,5	-9,8	12,8	12
conifères	35 300	39 550	12,0	11,1	6,2	7
Arbres et arbustes d'ornement	241 900	265 550	9,8	0,8	42,6	47
<b>Total</b>	<b>568 000</b>	<b>565 000</b>			<b>100</b>	<b>100</b>

Les arbres et arbustes d'ornement atteignent presque la moitié du CA et sont en progression sensible (9,8 %) beaucoup mieux que le marché en 2005. Il en est de même des conifères dont la part est toutefois plus modeste. Ne perdons pas de vue malgré tout que les ventes en valeur ne se maintiennent que par une forte hausse des prix moyens, et que derrière les volumes dégringolent.

L'analyse par type de client montre le poids des ventes aux particuliers (près de 70 %) viennent ensuite les ventes aux professionnels (25 % du CA) en particulier les paysagistes et dans une moindre mesure les arboriculteurs. Le CA réalisé avec la grande distribution et les jardinerie reste très modeste, donc pas de risque de court-circuiter les clients dans l'avenir.

### DIAGNOSTIC

La situation de Delahaye reflète en réalité le malaise sur le marché de l'horticulture ornementale depuis quelques années. **Les ventes sont étroitement dépendantes de la météo** dont les perturbations se répercutent immédiatement sur le comportement de l'acheteur. La forte concentration sur les mois de printemps a pour effet que **la saison ratée ne se rattrape jamais**, la période optimale de plantation étant passée. C'est particulièrement le cas en 2005 (cf. historique) les conditions déplorables incitant les jardiniers à l'attentisme.

Bien entendu les végétaux d'extérieur sont directement touchés par ces influences climatiques et au 1<sup>er</sup> plan les arbres.

Le contexte local vient se superposer, avec un centre commercial dont les retombées sont plus positives que dangereuses. En revanche, l'absence de jardinerie dans la direction du nord de la ville et le potentiel disponible pourraient donner des idées à certains. Là est le **danger alors que Delahaye travaille à 70 % avec les particuliers** mais ne fournit guère les GMS.

### 3 – PROPOSITIONS ALTERNATIVES

Échapper aux conditions de l’environnement naturel n’est pas chose aisée.

On aura d’emblée éliminé les activités telles que production de fleurs coupées par manque d’aptitudes naturelles et aussi parce que le secteur très concurrenté au plan international voit déjà peser des menaces sur sa rentabilité.

La production de bulbes est aux mains de grandes entreprises néerlandaises.



#### 1. DÉVELOPPER LES PLANTES À MASSIF

+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>er</sup> marché de végétaux d’extérieur (54,4 % des vol)</li> <li>• Utilisation des compétences techniques de Jérôme Delahaye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché peu valorisé (seulement 38,6 % en valeur)</li> <li>• Ne se comportent pas mieux que la moyenne du marché (recul en volume comme en valeur)</li> <li>• Suppose culture sous serre chauffée (logique de prod° intensive) donc un investissement pouvant atteindre 1 million d’€, soit 2 ans du CA actuel</li> <li>• Si on reste sur des ventes aux particuliers, importance du temps consacré à la vente (pour des produits moins chers à l’unité)</li> <li>• Saisonnalité des ventes encore plus forte (75 % de mars à mai)</li> </ul>

#### 2. OUVRIR UNE JARDINERIE

+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d’accéder à un marché beaucoup plus important et en progression régulière (4 à 5 % par an sauf en 2001) celui du jardinage amateur</li> <li>• Permet d’accompagner les évolutions du consommateur. Jardiner c’est de + en + aménager son jardin, c’est ce que confirme la progression sur de nombreuses familles hors végétaux (les plus dynamiques étant le mobilier de jardin, les barbecues, les aménagements et décoration)</li> <li>• Permet de diminuer la saisonnalité et d’être un peu moins tributaire de la météo</li> <li>• Proximité de la ville et retombées de l’attraction d’un centre commercial mettant à portée un important potentiel</li> <li>• La densité de jardinerie n’est que de 3,6 m<sup>2</sup> / 100 hab contre 6,3 au plan national. Et aucun des concurrents n’est implanté au Nord faisant apparaître une opportunité géographique</li> <li>• Terrains visibles de la route</li> <li>• Réserve foncière fortement valorisée en périphérie de ville qui peut servir de garantie sans pour autant réaliser les terrains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cependant les jardinerie n’arrivent qu’en 2<sup>e</sup> position sur le marché du jardinage derrière les GSB. En effet plus on va vers un concept d’aménagement des extérieurs bien au-delà du jardinage, plus les GSB ont la légitimité pour vendre ces produits</li> <li>• Ne rentre pas dans le cadre de réf. tel que défini par Charles Delahaye (vocation producteur)</li> <li>• Suppose un changement de métier. Le savoir faire de producteur n’est pas immédiatement transposable dans une activité de distribution (commercial et gestion d’un point de vente de surface importante)</li> <li>• Implique des investissements très conséquents mais possibles d’après le comptable</li> <li>• Vendre du terrain choque profondément Mr Delahaye, le terrain c’est le capital pour un homme « de la terre »</li> </ul>

# 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. Economica.
- *Recueil d'exercices et résumés de cours*, coll. « Flash U », éd. Armand Collin.
- Tout livre d'analyse et d'algèbre linéaire de 1<sup>er</sup> cycle universitaire (1<sup>re</sup> année).

# MATHÉMATIQUES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices non autorisées.

Barème : exercice 1 : 6 points ; exercice 2 : 6 points ; exercice 3 : 8 points.

## SUJET

### EXERCICE 1

Une urne contient une boule blanche, une boule verte et une boule rouge. Pour  $n \in \mathbb{N}^*$ , on tire successivement  $n$  boules de cette urne, avec remise de la boule dans l'urne après chaque tirage.

Pour  $i \in \{2, \dots, n\}$ , on dit qu'il y a changement de couleur au  $i$ -ème tirage si la  $i$ -ème boule tirée n'a pas la même couleur que la  $(i-1)$ -ème boule tirée.

On note  $X$  la variable aléatoire égale au nombre de changements de couleur obtenus au cours des  $n$  tirages.

1. Justifier que la loi de  $X$  est donnée pour tout  $i \in \{0, \dots, n-1\}$ , par

$$P(X = i) = \frac{\binom{n-1}{i} \times 3 \times 2^i}{3^n}.$$

2. Reconnaître la loi de  $X$  ; puis donner son espérance et sa variance.

Rappel : Pour  $0 \leq p \leq n$ ,  $\binom{n}{p}$  est aussi noté  $C_n^p$ .

### EXERCICE 2

Le gardien d'un phare (pointé en  $A$ ) situé à 3 km de la côte doit rejoindre le plus rapidement possible sa maison côtière (pointée en  $B$ ). Il se déplace en barque à la vitesse de  $4 \text{ km.h}^{-1}$ , et à pied à la vitesse de  $5 \text{ km.h}^{-1}$ . La côte est supposée rectiligne et la dérive due au courant, nulle. Si  $H$  est le point de la côte tel que la distance de  $A$  à  $H$  soit 3 km, la distance de  $H$  à  $B$  est 7 km.

Le problème est de savoir où le gardien doit accoster pour que le temps de parcours soit minimal.

1. Montrer que résoudre le problème revient à déterminer le minimum sur  $[0; 7]$ , de la fonction  $f$  définie par  $f(x) = \frac{1}{4}\sqrt{x^2 + 9} + \frac{1}{5}(7 - x)$ .

2. Dresser le tableau de variation de  $f$  sur l'intervalle  $[0; 7]$ .

3. Répondre au problème et donner la durée minimale du trajet.

## EXERCICE 3

Soient  $(x_n)_{n \in \mathbb{N}}$  et  $(y_n)_{n \in \mathbb{N}}$  deux suites réelles vérifiant  $\begin{cases} x_{n+1} = -9x_n - 18y_n \\ y_{n+1} = 6x_n + 12y_n \end{cases}$   
avec  $x_0 = -37$  et  $y_0 = 17$ . On pose  $A = \begin{pmatrix} -9 & -18 \\ 6 & 12 \end{pmatrix}$ .

- 1.a) Pour tout  $n \in \mathbb{N}$ , si on pose  $U_n = \begin{pmatrix} x_n \\ y_n \end{pmatrix}$ , calculer  $U_{n+1} - AU_n$ .
- b) En déduire une expression de  $U_n$  en fonction de  $A$  et de  $U_0$ .
2. Calculer le rang de  $A$  et donner une base  $B_1$  du noyau de  $A$ .
3. Montrer que l'ensemble des vecteurs  $X$  de  $\mathbb{R}^2$  tels que  $AX = 3X$  est un sous-espace de  $\mathbb{R}^2$ . Quelle est sa dimension ? En donner une base, qu'on notera  $B_2$ .
- 4.a) Montrer que la réunion  $B_1 \cup B_2$  forme une base  $B$  de  $\mathbb{R}^2$ .
- b) Soit  $P$  la matrice formée des composantes des vecteurs de  $B$  relativement à la base canonique de  $\mathbb{R}^2$ . Montrer que  $P$  est inversible, et que le produit  $P^{-1}AP$  est une matrice diagonale  $D$  que l'on donnera.
- 5.a) Montrer que pour tout  $n \in \mathbb{N}$ ,  $A^n = PD^nP^{-1}$ .
- b) Calculer  $D^n$ , et en déduire  $A^n$ , pour tout  $n \in \mathbb{N}$ .
6. Pour tout  $n \in \mathbb{N}$ , donner  $x_n$  et  $y_n$  en fonction de  $n$ .

## CORRIGÉ

## EXERCICE 1

1. Si on désigne par  $E$  l'ensemble des 3 boules de l'urne et par  $\Omega$  l'univers des possibles alors  $\text{Card}(\Omega) = 3^n$  et  $X(\Omega) = \{0, \dots, n-1\}$ .  $\forall i \in X(\Omega)$ ,  $\binom{n-1}{i}$  est le nombre de façons de choisir les  $i$  tirages où il y a changement de couleur parmi les  $n-1$  tirages (il ne peut y avoir changement de couleur au premier tirage); le nombre de couleurs possibles pour la boule tirée en premier est 3; le nombre de façons de choisir les couleurs des boules tirées aux  $i$  tirages où il y a changement de couleur est  $2^i$ . On a alors  $\text{Card}\{X = i\} = \binom{n-1}{i} \times 3 \times 2^i$ .

Ainsi, on a bien pour tout  $i \in \{0, \dots, n-1\}$ ,  $P(X = i) = \frac{\binom{n-1}{i} \times 3 \times 2^i}{3^n}$ .

2. Pour tout  $i \in \{0, \dots, n-1\}$ ,  $P(X = i) = \frac{\binom{n-1}{i} \times 3 \times 2^i}{3^n} = \binom{n-1}{i} \left(\frac{2}{3}\right)^i \left(\frac{1}{3}\right)^{n-1-i}$ .  
 $X$  suit une loi binomiale de paramètres  $n-1$  et  $\frac{2}{3}$  et on en déduit que  
 $E(X) = (n-1)\frac{2}{3}$  et  $V(X) = (n-1)\frac{2}{9}$ .

## EXERCICE 2

1. Soit  $M$  le point entre  $H$  et  $B$  où le gradient accoste. On pose  $x = HM$ , avec  $x \in [0; 7]$ . Par le théorème de Pythagore, la durée (en heures) du trajet de  $A$  à  $M$  est  $\frac{1}{4}\sqrt{x^2 + 9}$ ; celle du trajet de  $B$  à  $M$  est  $\frac{1}{5}(7-x)$ .

Résoudre le problème revient bien à déterminer le minimum sur  $[0; 7]$ , de la fonction  $f$  définie par  
 $f(x) = \frac{1}{4}\sqrt{x^2 + 9} + \frac{1}{5}(7-x)$ .

2.  $\forall x \in [0; 7], f'(x) = \frac{x}{4\sqrt{x^2+9}} - \frac{1}{5}$  et  $f'(x) = \frac{5x - 4\sqrt{x^2+9}}{20\sqrt{x^2+9}} = \frac{9(x^2-16)}{20\sqrt{x^2+9}(5x+4\sqrt{x^2+9})}$ .  
La fonction  $f$  est alors décroissante sur  $[0; 4]$  et croissante sur  $[4; 7]$ .

3. D'après la question précédente,  $f$  admet un minimum en 4 qui est  $f(4)$  et on a  $f(4) = \frac{37}{20} = 1,85$ . Le gardien doit donc aborder à 4 km du point  $H$  et la durée minimale du trajet est 1,85 heures soit 1h51min.

### EXERCICE 3

1.a) Pour tout  $n \in \mathbb{N}$ , on a  $U_{n+1} - AU_n = 0$ .

b) Par récurrence, on démontre que pour tout  $n \in \mathbb{N}$ ,  $U_n = A^n U_0$ .

On note  $(e_1, e_2)$  la base canonique de  $\mathbb{R}^2$ .

2. La 2-ème colonne  $C_2$  de  $A$  est le double de la 1ère colonne  $C_1$  qui est non nulle. Donc le rang de  $A$  est égal à 1.

Son noyau  $\text{Ker}(A)$  est par le théorème du rang, de dimension 1.  $B_1 = (f_1)$  avec  $f_1 = 2e_1 - e_2$ , est une base de  $\text{Ker}(A)$  car  $A(2e_1 - e_2) = 2C_1 - C_2 = 0$ .

3. L'ensemble des vecteurs  $X$  de  $\mathbb{R}^2$  tels que  $AX = 3X$  est un sous-espace de  $\mathbb{R}^2$  car c'est le sous-espace  $\text{Ker}(A - 3I_3)$ . On a  $X(x, y) \in \text{Ker}(A - 3I_3)$  si et seulement si  $2x + 3y = 0$ .  $\text{Ker}(A - 3I_3)$  est une droite vectorielle de  $\mathbb{R}^2$  (donc de dimension 1). Une base  $B_2$  de  $\text{Ker}(A - 3I_3)$  est  $B_2 = (f_2)$  avec  $f_2 = 3e_1 - 2e_2$ .

4.a) La famille  $B = (f_1, f_2)$  est une base de  $\mathbb{R}^2$  car elle est constituée de 2 vecteurs non colinéaires ( $\text{Dét}(f_1, f_2) = -1 \neq 0$ ).

b) On a  $P = \begin{pmatrix} 2 & 3 \\ -1 & -2 \end{pmatrix}$  qui est inversible car  $B$  est une base de  $\mathbb{R}^2$ . On a  $P^{-1} = \begin{pmatrix} 2 & 3 \\ -1 & -2 \end{pmatrix}$ ;

puis  $P^{-1}AP = D$  avec  $D = \begin{pmatrix} 0 & 0 \\ 0 & 3 \end{pmatrix}$ .

5.a) Le résultat se démontre par récurrence.

b) Par récurrence, on obtient  $D^n = \begin{pmatrix} 0 & 0 \\ 0 & 3^n \end{pmatrix}$ . Par 5a), on a  $A^n = \begin{pmatrix} -3^{n+1} & -2 \cdot 3^{n+1} \\ 2 \cdot 3^n & 4 \cdot 3^n \end{pmatrix}$ .

6. D'après 1b) et 5b), on a pour tout  $n \in \mathbb{N}$ ,  $x_n = -3^{n+1}x_0 - 2 \cdot 3^{n+1}y_0$  et  $y_n = 2 \cdot 3^n x_0 + 4 \cdot 3^n y_0$ ; enfin,  $x_n = -3^{n+2}$  et  $y_n = 2 \cdot 3^{n+1}$ .



# 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 2003, le thème était « Progrès technique : progrès de l'Humanité ? ».
- En 2004, le thème était « Le droit : instance d'ordre ou de justice ? ».
- En 2005, le thème était « Le désir ».
- En 2006, le thème était « L'Histoire : science impossible, mais savoir indispensable ? ».
- En 2007, le thème était « La liberté de penser : un idéal inaccessible ? ».
- En 2008, le thème était « Le travail ».
- En 2009, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Autrui : étranger par son altérité ? ».

### 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 (paragraphe et alinéa 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 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...* / 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 2003, le thème était « Culture et cultures ».
- En 2004, le thème était « Bonne et mauvaise littérature ».
- En 2005, le thème était « Le rire ».
- En 2006, le thème était « La mort ».
- En 2007, le thème était « L'éducation dans la littérature ».
- En 2008, le thème était « Le bourgeois dans la littérature ».
- En 2009, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La représentation du travail dans la littérature française ».

### 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 2003, le thème était « Culture et société ».
- En 2004, le thème était « Sociologie de la famille ».
- En 2005, le thème était « Normes et déviance ».
- En 2006, le thème était « Les métamorphoses de l'État-Providence ».
- 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 sur lequel vous réfléchirez sera « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».

### 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Rennes School of Business.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

*Le candidat doit choisir un sujet parmi les trois sujets proposés. Le numéro du sujet choisi doit être indiqué sur la première page de la copie.*

## SUJETS

### **SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE**

**Faut-il travailler pour être heureux ?**

### **SUJET N° 2 : LETTRES**

#### **Monsieur Prudhomme**

Il est grave : il est maire et père de famille.  
Son faux col engloutit son oreille. Ses yeux  
Dans un rêve sans fin flottent insoucieux,  
Et le printemps en fleur sur ses pantoufles brille.

Que lui fait l'astre d'or, que lui fait la charmille  
Où l'oiseau chante à l'ombre, et que lui font les cieux,  
Et les prés verts et les gazons silencieux ?  
Monsieur Prudhomme songe à marier sa fille

Avec monsieur Machin, un jeune homme cossu.  
Il est juste-milieu, botaniste et pansu.  
Quant aux faiseurs de vers, ces vauriens, ces marouffles,

Ces fainéants barbus, mal peignés, il les a  
Plus en horreur que son éternel coryza,  
Et le printemps en fleur brille sur ses pantoufles.

**Paul Verlaine, *Poèmes saturniens* (1866).**

Après avoir analysé le poème, vous direz en quoi il témoigne du regard porté par son auteur sur la bourgeoisie de son époque.

### SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

Pourquoi parler d'une nouvelle « question sociale » ?

CORRIGÉ

### SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

Faut-il travailler pour être heureux ?

Le mythe antique de l'Âge d'Or dépeint le tableau anhistorique d'une condition bienheureuse où les hommes seraient dispensés de fournir le moindre effort. Une nature douce et généreuse comblerait immédiatement et intégralement leurs besoins et désirs. Le travail, défini comme dépense d'énergie liée à la modification de la nature en vue d'assurer la survie, n'est donc pas de prime abord une activité synonyme de bonheur pour les hommes. Leur histoire réelle, à l'inverse de l'Âge d'Or, se présente plutôt comme une longue série d'efforts laborieux et douloureux effectués par nécessité vitale, dans une nature dénuée de tendresse, voire hostile et avare. L'homme est contraint de la cultiver, de la mettre en valeur. Mais c'est aussi par ce processus qu'émergent culture et civilisation et que les conditions de vie, originellement précaires, s'améliorent, se sécurisent, se raffinent : une vie meilleure est donc rendue possible par le travail dont les modalités elles-mêmes évoluent, notamment avec l'aide des techniques réduisant la peine de l'homme au travail. On en vient alors à se demander s'il faut travailler pour être heureux. La question soulève le problème de la valeur du travail dans la condition humaine : est-ce l'antithèse du bonheur, ce dont il faudrait s'affranchir le plus possible (réduire le temps et la pénibilité du travail), à défaut de pouvoir le supprimer ? Ou bien le travail est-il une condition même du bonheur, soit par les fruits qui en résultent, soit dans son essence même ? Ou bien est-ce en fonction des diverses situations de travail que se noue ou se défait la corrélation entre travail et bonheur ? Nous examinerons successivement ces trois hypothèses, dans un parcours qui fera du coup varier la définition du bonheur.

#### I – CONCEPTION COMMUNE ET ANCIENNE : LE TRAVAIL

##### EST À PREMIÈRE VUE UN OBSTACLE OU UNE ENTRAVE AU BONHEUR

1. Le travail couramment traduit en termes de labeur, besogne, corvée, peine, tâche, boulet, chaîne, galère..., a pour étymologie « *tripalium* », instrument de torture, de souffrance ; le bonheur serait dans la facilité et l'absence de contrainte.



2. Récit de la Genèse dans la *Bible* : l'exil ou la chute de l'homme hors du Paradis présente le travail comme une des punitions infligées après le péché ; il fait partie de la condition désormais malheureuse de l'homme sur terre.
3. Conception dominante dans la philosophie grecque de l'Antiquité : ce n'est pas dans le travail, simple et basse nécessité destinée aux besoins corporels, animaux, que l'homme, comme esprit, raison, peut s'accomplir ; le bonheur réside plutôt dans l'activité intellectuelle, dans le loisir spéculatif, contemplatif.

**Bilan** : le travail, aliénation fondamentale, serait donc un ensemble de tâches dont il faut se libérer le plus possible pour espérer vivre heureux. L'accès au bonheur, seulement partiel dans la mesure où le travail est inévitable, ne pourrait se faire que lorsqu'on s'arrête de travailler, ou qu'à condition de limiter le temps du travail et de réduire les difficultés et les efforts qu'il implique.

## II – RETOURNEMENT PARADOXAL : LE TRAVAIL COMME CONDITION INDISPENSABLE D'ACCÈS AU BONHEUR

1. Le travail comme un des moyens du bonheur, individuel et collectif : il y contribue par toute une série de conséquences bénéfiques sur les plans économique (accroissement des richesses), social (intégration), psychologique et moral (occupation donnant un but, « l'oisiveté est la mère de tous les vices »), intellectuel et culturel (inventions techniques, émergence du monde humain de la culture...).
2. Le travail comme fin en soi, valeur en soi : il est dans son essence même, par les efforts et contraintes qu'il implique, une condition de réalisation de l'homme et de découverte d'un bonheur plus complexe que la simple jouissance animale. Référence-clé : Hegel – dialectique du maître et de l'esclave. Autre référence : Kant. Dans les *Réflexions sur l'éducation*, Kant montre que « si Adam et Eve étaient restés dans le Paradis », immobiles et béats, à ne faire que « chanter des chants pastoraux et contempler la beauté de la nature », ils auraient vite été tourmentés par l'ennui. Ils auraient eu une vie léthargique et vide, un bonheur inconscient, végétatif, indigne de l'homme. Le châtement divin se renverse donc en bienfait pour l'homme.
3. L'action créatrice, transformatrice du réel et de soi-même, est source de bonheur. Celui-ci réside dans l'action elle-même, ou il l'accompagne, et n'est pas le but de l'action. Par le fait même d'agir et de se réaliser en agissant, par les efforts engagés pour surmonter les obstacles et tenir sur la durée, un bonheur se gagne, dans la peine certes, mais ce bonheur est riche, enrichi par les victoires sur soi-même (persévérance), par la découverte de ressources insoupçonnées, par le sentiment de grandir en progressant, par la puissance et l'aisance que donne la maîtrise ou la compétence acquise.

**Bilan** : si la facilité ennuie, on aurait tort de rêver de perpétuelles vacances ou de « regretter » un hypothétique état primordial où l'homme aurait vécu heureux, dispensé de travailler grâce à la générosité bienfaisante de la nature. Le travail, comme condition

d'actualisation des potentialités humaines, apparaît nécessaire à l'homme, pour son accomplissement, son perfectionnement et son bonheur même. Mais cette vertu du travail se déploie-t-elle dans les situations réelles vécues par la plupart des hommes ?

### III – DISTINCTIONS SELON LES FORMES CONCRÈTES D'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES RAPPORTS SOCIAUX

1. Tout travail n'est pas gratifiant. Des écarts massifs séparent le concept idéal du travail source de bonheur par accomplissement de soi et les conditions de travail souvent aliénantes, dégradantes, sources de malheur. Il faut se rappeler la devise nazie, de sinistre mémoire « *Arbeit macht frei* ». Quand le travail est forcé, synonyme d'exploitation (« *maquiladoras* »...), l'homme ne se reconnaît alors ni dans le contenu ni dans le rythme d'une activité qu'il vit comme mutilation de soi-même. Quand il entraîne, en nombre, des accidents, des maladies professionnelles voire des suicides, quand il permet juste de survivre (travail précaire, travailleurs pauvres), alors il barre l'horizon du bonheur. Références : poème de V. Hugo dans les *Contemplations*, III : « *Melancholia* » ; poème de Jacques Prévert dans *Paroles* : « *L'effort humain* ».
2. Concilier bonheur et travail suppose une organisation collective garantissant des conditions de travail dignes et décentes. L'article 23 de la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* dessine le socle des principes à respecter : « *Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage. Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal. Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous les moyens de la protection sociale. Toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.* »
3. Conséquence : une distance critique s'impose face à toutes les apologies du bonheur par le travail. Elles s'apparentent à une manipulation des esprits lorsqu'elles sanctifient le travail sans nuance, en faisant abstraction des formes concrètes d'exercice de cette activité. Référence : Paul Lafargue, *Le droit à la paresse*.

**Conclusion** : Ce n'est pas le travail en soi qui est une entrave au bonheur, mais l'exploitation de l'homme par l'homme. Le travail est un élément central de la culture et de l'évolution de chaque individu, de chaque société, et de l'humanité entière. Il joue un rôle-clé dans l'accès au bonheur complexe que se forge l'homme par ses efforts. Mais il ne joue vraiment ce rôle, ne favorise le bonheur que sous certaines conditions et réglementations visant à réduire voire à supprimer ce qu'il a d'aliénant dans les rapports sociaux de domination et d'exploitation.

## SUJET N° 2 : LETTRES

Monsieur Prudhomme

### LE THÈME GÉNÉRAL

« Le bourgeois dans la littérature »

### INTÉRÊT DU THÈME POUR LE CONCOURS

L'intérêt du thème lui-même repose sur plusieurs aspects :

- Le traitement du thème dans la littérature, à travers des genres variés et des œuvres nombreuses, jusqu'à l'époque contemporaine ;
- L'éclairage possible, et apprécié, du thème par des références à l'histoire de la société française. Ceci permettra aux candidats de témoigner de connaissances au-delà de la littérature, connaissances nécessaires à la compréhension de celle-ci.

Le thème permettra donc au candidat de faire la démonstration de ses connaissances littéraires autant qu'historiques, en les utilisant dans l'analyse et le commentaire d'un texte, ici un poème.

### ÉLÉMENTS CONTEXTUELS POUR L'ÉCLAIRAGE DU SUJET PROPOSÉ

#### *Origine du terme « bourgeois »*

Le candidat pourra tout d'abord rappeler l'origine du terme « bourgeois ».

Apparu au début du XVI<sup>e</sup> siècle dans la langue française, le terme « bourgeois » désigne tout d'abord « l'ensemble des habitants d'un bourg ». Il prend cependant ses racines au XII<sup>e</sup> siècle dans la forme plus ancienne de « *burgensie* », correspondant au terme juridique latin « *burgensia* », terme qualifiant un habitant des cités.

#### *Développement de la bourgeoisie*

Puis le candidat pourra définir le terme « bourgeois » comme désignant une catégorie sociale associée d'abord à la ville puis aux commerçants et artisans.

Dès le XII<sup>e</sup> siècle, les villes commencent progressivement à acquérir une certaine autonomie, notamment juridique. Cette autonomie se caractérise par l'attribution de privilèges pour les bourgeois comme, par exemple, les exonérations fiscales. Ceci conduit au XVI<sup>e</sup> siècle à l'émergence d'une classe bourgeoise, d'une part en Italie et d'autre part dans la Flandre, époque à laquelle les habitants des villes et villages deviennent nettement plus riches que ceux de la campagne. Ils acquièrent ainsi plus de puissance et d'influence dans la société, se rapprochant des classes dirigeantes et du clergé tout en éloignant de la paysannerie.

La reconnaissance du statut de « bourgeois » répond à l'origine à un certain nombre de critères, pouvant varier selon les villes :

- Être un homme libre, se distinguant ainsi du serf,
- Avoir accédé à un seuil de possession : une habitation, voire des terres,
- Résider au sein de la ville depuis un certain temps,
- Être de religion catholique.

Au cours des siècles suivants, le terme « bourgeois » s'utilise plutôt pour désigner les premiers banquiers et les gens dont les activités se développent dans le commerce et la finance. Dès lors, leur aisance financière leur permet de faire appel à une large domesticité pour réaliser la totalité des tâches de la vie courante : serviteurs, gouvernantes et précepteurs. Plus tard, il convient de distinguer « la bourgeoisie passive » qui met en valeur le capital avec des placements en actions dans l'immobilier, constituée de rentiers et de professions libérales, de la bourgeoisie active qui comprend ceux qui entreprennent en créant des entreprises industrielles ou bancaires.

Sous l'Ancien Régime, la bourgeoisie évolue considérablement ce qui a permis de distinguer différentes formes de bourgeoisie :

- **La petite bourgeoisie** : elle débute généralement par le commerce ou l'artisanat, puis au fil de la deuxième puis troisième génération, elle peut s'élever socialement à un niveau de moyenne bourgeoisie. Cette classe est légèrement au-dessus de la classe moyenne de la société et se distingue uniquement par sa mentalité.
- **La moyenne bourgeoisie** : possédant des alliances avec d'autres familles issues du même milieu et parfois même nobles, cette catégorie de bourgeoisie est soit appelée à rester moyenne au fil des générations, ou pourra, par le biais de bonnes alliances, de professions prestigieuses, passer dans la catégorie supérieure de la grande bourgeoisie.
- **La grande bourgeoisie** se caractérise souvent par des mariages nobles et des alliances intéressées. Cette tranche de la bourgeoisie possède un patrimoine historique et culturel important, créé et amplifié au fil des décennies. Le nom de ces familles est généralement connu dans la ville où elles résident et, bien souvent, plusieurs ancêtres ont fait l'histoire régionale. Les charges exercées par ces familles sont considérées et respectées.
- **La haute bourgeoisie** représente un statut acquis par le temps, est composée de familles déjà bourgeoises à la Révolution, n'a eu que des professions honorables et a périodiquement connu des alliances illustres dans ses branches. Le patrimoine culturel, historique et financier reste important. Ces familles possèdent une sorte d'état de noblesse qui leur interdit certains mariages ou certaines professions. Ces familles auraient tout à fait pu devenir nobles mais, faute de temps, de roi ou de chance, elles ne sont restées que bourgeoises.

La bourgeoisie a été conduite à jouer un rôle dans l'histoire. Ainsi les bourgeois voulaient une révolution politique afin que leur classe trouve sa place dans la société en changeant « d'ordre ». Par sa naissance, un bourgeois appartenait au tiers état, mais par son train de vie et sa mentalité, il se rapprochait de la noblesse. Pendant le Second Empire, dans le Siècle de la Révolution Industrielle, la classe sociale bourgeoise achève de prendre du pouvoir au détriment de la noblesse.

## DÉFINITION DU TERME POUR L'ÉTUDE DU SUJET PROPOSÉ

L'étudiant pourra, à partir de l'éclairage apporté par ses connaissances historiques, définir la bourgeoisie comme une classe sociale possédant un **statut**, mais également se caractérisant par un certain nombre de **valeurs** et de **comportements**, notamment l'importance du travail et de l'argent qui ont permis son accession au pouvoir.

Cette référence à des valeurs et à une morale particulières explique que le terme bourgeois soit employé comme adjectif, souvent de façon péjorative : culture bourgeoise ou mode de vie bourgeoise.

## UN AUTEUR : PAUL VERLAINE

Les principaux éléments biographiques de Paul Verlaine permettant de traiter le sujet proposé peuvent se résumer ainsi :

- Naissance en 1844 à Metz, d'un père capitaine dans l'armée comme celui de Rimbaud.
- Études à Paris au Lycée Condorcet, puis employé à l'Hôtel de Ville. Verlaine fréquente alors les cafés et salons littéraires parisiens et publie en 1866 *les Poèmes saturniens*.
- Adhésion à la cause la Commune de Paris (1871), puis fuite de Paris.
- Rencontre avec Arthur Rimbaud et abandon de son épouse pour le suivre en Angleterre et en Belgique.
- Condamnation à l'issue d'un procès relaté par la presse, pour avoir tiré au revolver sur Arthur Rimbaud. Cette condamnation à deux ans de prison tenait vraisemblablement plus à son homosexualité qu'à l'incident.
- Conversion au catholicisme.

À partir de 1887, alors que sa célébrité s'accroît, Verlaine plonge dans la misère, partageant son temps entre le café et l'hôpital. En 1894, il est couronné « Prince des Poètes » et doté d'une pension. Il meurt en 1896, à Paris.

Le poème proposé en sujet est issu des *Poèmes saturniens* (1866).

## TRAITEMENT DU SUJET PROPOSÉ

Le sujet proposé permettra aux candidats d'utiliser les acquis de leurs études tant dans le domaine de la littérature que dans celui de l'histoire, de la sociologie... Le sujet pourra être éclairé en étudiant :

- Les valeurs et la morale incarnée par le personnage du bourgeois.
- L'émergence de la bourgeoisie et le rôle social, et politique, qu'elle a été conduite à jouer, notamment dans ses rapports avec la noblesse ou le prolétariat.

De nombreuses références littéraires peuvent être citées, et il serait impossible de les présenter ici. Notons à titre d'exemple pour nos préférences :

- La peinture du bourgeois et de la bourgeoisie dans l'œuvre de Molière.
- Les romans tels : *La peau de chagrin* (Balzac), *Bouvard et Pécuchet* (Flaubert).
- Le cycle des Rougon-Macquart (Zola).

Il est également possible de faire référence à l'époque contemporaine à travers des poètes (Prévert) ou même des chanteurs (Brel).

D'autres disciplines artistiques peuvent également être citées, telles la peinture et la gravure : Dominique Ingres (1780-1867) Portrait de Monsieur Bertin (1832), Honoré Daumier, (1808-1879) Les bons bourgeois...

## ATTENDUS



Ce sujet doit permettre au candidat de faire montre de sa capacité à comprendre, analyser et commenter un texte, ici un poème.

L'analyse et le commentaire lui permettront de témoigner de :

- Ses connaissances littéraires (ici un auteur, les grands éléments de sa biographie et de sa bibliographie),
- Sa capacité à situer un auteur et une œuvre dans un contexte : histoire et mouvement de société,
- Développer une réflexion liant la littérature à son environnement historique, sociologique, artistique...

Les éléments attendus en développement autour du thème général sont présentés dans la première partie de ce document.

Le poème est un sonnet en alexandrins.

Nous noterons principalement comme premiers éléments d'analyse et de commentaire :

- Il s'agit du premier poème publié par Verlaine, alors âgé de 19 ans. C'est aussi l'un des rares poèmes satiriques des *Poèmes saturniens*.
- Verlaine propose à la fois la caricature du bourgeois du Second Empire et la description de la condition sociale du poète. Les poètes, assimilés à des êtres barbus en marge de la société, sont opposés aux bourgeois profondément matérialistes et plus préoccupés par leur réussite que par les arts et les lettres.
- La satire est répartie sur deux personnages, le Maire mais aussi le gendre qui doit reproduire son « modèle social ». Les préoccupations bourgeoises et matérialistes, tournées en dérision, sont celles de la reproduction et de la conservation sociale.
- Monsieur Prudhomme est un nom propre pour « homme prudent ». Il donne le titre et le ton au poème satirique. Le personnage est d'apparat, ses attributs vestimentaires sont exagérés, ce qui lui confère un aspect pompeux et ridicule. Ainsi l'allergie dont il souffre contraste avec sa situation importante. Tout l'oppose au poète, mal vêtu, mal coiffé, à la tenue négligée mais rêveur. Tout différencie le poète de ce bourgeois dont le soleil n'a de fonction que de faire briller ses chaussures.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (présentation du texte puis analyse et commentaire, parties structurées et liées entre elles, introduction et conclusion).

La qualité de l'expression écrite sera prise en compte : richesse du vocabulaire, correction orthographique et grammaticale, clarté de la syntaxe.

**Pourquoi parler d'une nouvelle « question sociale » ?**

**ORIENTATION GÉNÉRALE**

Ce sujet supposait de développer un comparatisme historique entre ce que l'on nomme classiquement « la question sociale », telle qu'elle se constitue au dix-neuvième siècle sur fond de révolution industrielle, et ce que l'on a pour habitude d'appeler depuis maintenant une trentaine d'années, la « nouvelle question sociale ». Un plan convenu mais commode pouvait esquisser cette comparaison.

**ESQUISSE DE PLAN POSSIBLE**

*I. La constitution de la question sociale au xix<sup>e</sup> siècle*

1. L'horizon historique des deux révolutions politique et industrielle
2. L'exploitation, l'aliénation, le paupérisme à la fin du xix<sup>e</sup> siècle
3. La réforme devant l'augmentation de la statistique morale et judiciaire

*II. L'apparition d'une « nouvelle question sociale » fin xx<sup>e</sup> siècle*

1. « Les trente piteuses » : la contraction du marché de l'emploi, l'exclusion
2. Les types de pauvreté : pauvreté intégrée, pauvreté marginale, pauvreté disqualifiante
3. « L'insécurité sociale » : le sentiment d'insécurité né du chômage et de la précarité

# 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

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

## CONSIGNES

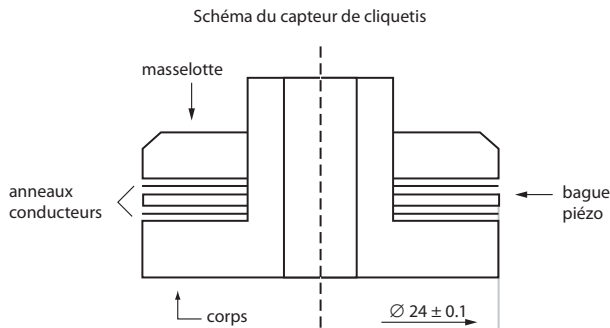


Aucun document n'est autorisé. Calculatrice autorisée.

## SUJET

Le réglage de l'avance à l'allumage dans les moteurs à explosion est essentiel tant à leur performance qu'au confort associé. La précision des systèmes modernes oblige à un suivi précis réalisé grâce à des capteurs de cliquetis. Placé sur un nœud vibratoire du moteur, le capteur émet un signal en cas de vibrations excessives grâce à une masselotte agissant sur un système piézo-électrique. Reçu par la centrale électronique, ce signal induit un réajustement du point d'allumage.

Le corps est en laiton décollé et l'équipementier a décidé d'en sous-traiter la fabrication à un spécialiste du domaine. Les besoins prévus sont de 600 000 capteurs par an.



**Question 1 :** Quelles sont les raisons qui peuvent inciter l'équipementier à sous-traiter la fabrication du corps ou au contraire à l'internaliser ?

Le sous traitant réalise des séries mensuelles et dispose de deux types d'équipements susceptibles de fabriquer ce produit. Le premier (machine multibroches) a un taux horaire de 40€, réalise 500 composants à l'heure et nécessite 25 heures de réglage à chaque changement de série. Le second (MOCN) a un taux horaire de 30€, réalise 350 composants à l'heure et nécessite 2 heures de réglages en cas de changement de série.

**Question 2 :** Sur une base annuelle, quel équipement est le plus économique ? (détailler le calcul).

On décide finalement de réaliser des campagnes de fabrication de 6 mois. La valeur unitaire de la matière première est de 0,50 € et le coût de stockage (taux de possession) est de 25 %.

**Question 3 :** Quel est alors l'équipement le plus économique ?

Le diamètre inférieur du corps est de 24 mm avec une tolérance de +/- 0,1 mm. Un relevé sur 10 pièces donne les résultats suivants :

Cote
24,03
24,06
23,95
24,04
24,01
23,98
24,02
24,03
23,99
24,02

**Question 4 :** Est-ce que la machine est correctement réglée ?

**Question 5 :** Est-ce que le processus est capable (pour mémoire, la capabilité simple correspond à 6 écart type) ?

**Question 6 :** Quelle dispersion est acceptable pour avoir une capabilité de 1 ?

Une capabilité de 1 correspond à un taux de non-conformité de 0,27 % beaucoup trop élevé pour les exigences contemporaines. On décide donc de mettre en place un tri à 100 % en sortie de chaîne.

**Question 7 :** Proposez les grandes lignes de l'équipement de tri automatique.

**Question 8 :** Face à l'investissement, on hésite entre tri automatique et tri manuel. Quels sont les inconvénients de ce dernier ?

Chez l'équipementier, la production des capteurs est gérée avec un système MRP.

**Question 9 :** Présenter les grandes étapes de la gestion MRP.

**Question 10 :** Construire la nomenclature du capteur.

## QUESTION 1

Intérêt de la sous-traitance :

- Absence d'investissement
- Réduction du risque
- Avantage de coût lié à la spécialisation
- Avantage de coût lié au taux d'utilisation des équipements

Inconvénients :

- Perte de maîtrise des procédés
- Perte de l'avantage spécifique dans la mesure où le sous-traitant travaille éventuellement pour des entreprises concurrentes
- Dépendance et perte d'autonomie

## QUESTION 2

	M1	M2
Taux horaire	40,00	30,00
Production horaire	500,00	350,00
Coûts variables	0,080	0,086
Temps de réglage	25,00	2,00
Coûts fixes	1 000,00	60,00
Nombre de réglage	12,00	12,00
Coûts fixes annuels	12 000,00	720,00
Qté annuelle	600 000,00	600 000,00
Coût unitaire	0,100	0,087

La machine 2 est plus économique.

### QUESTION 3

	M1	M2
Taux horaire	40,00	30,00
Production horaire	500,00	350,00
Coûts variables	0,08	0,09
Temps de réglage	25,00	2,00
Coûts fixes	1 000,00	60,00
Nombre de réglage	2,00	2,00
Coûts fixes annuels	2 000,00	120,00
Qté annuelle	600 000,00	600 000,00
Coût unitaire	0,08	0,09
stock moyen	150 000,00	150 000,00
Valeur unitaire MP	0,50	0,50
Valeur stock moyen	87 500,00	87 887,14
Tx possession	0,25	0,25
Ct stockage	21 875,00	21 971,79
Ct Total	71 875,00	73 520,36

Dans ce cas, c'est la machine 1 qui est la plus économique.

### QUESTION 4

La moyenne obtenue est de 24,013 ; la machine est donc légèrement décentrée.

### QUESTION 5

L'écart type est de 0.03, la capabilité est donc de  $0.2 / (6 \times 0.03) = 1.1$ , la machine est donc capable.

### QUESTION 6

$$0,2/6 = 0,033$$

### QUESTION 7

*Par exemple* : utilisation d'un bol vibrant pour alimenter et orienter les pièces, puis passage devant un comparateur avec tapis roulant. La sortie du comparateur est reliée à

un vérin de commande d'une porte d'orientation afin d'orienter les composants défectueux vers un bac de rebut.

### QUESTION 8

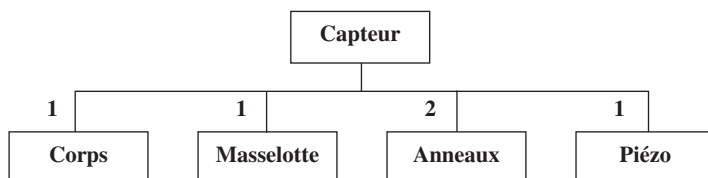
Le tri manuel présente l'avantage de ne pas nécessiter d'investissement, mais il est très peu fiable. On ne peut reposer sur lui pour atteindre les objectifs de quelques ppm imposés par l'industrie automobile.



### QUESTION 9

1. Élaboration du Plan Industriel et Commercial (PIC): sur un horizon temporel long (semestre/année) on définit les besoins globaux de production. En amont du PIC se trouve le Plan stratégique.
2. Élaboration du Plan Directeur de Production (PDP) : définit les besoins de production du PIC pour chaque produits finis à un horizon temporel réduit (mois/semaine).
3. Calcul des besoins nets (CBN) et Planification des besoins en composants : à partir du PDP, des nomenclatures et des gammes opératoires, on calcule les besoins en composants et on planifie les ordres d'approvisionnement (OA) et les ordres de fabrication (OF);
4. Ordonnancement : on positionne précisément les OA et les OF dans le temps et on réalise les ajustements nécessaires.

### QUESTION 10



# CONCOURS

# PASSERELLE 2



# ÉPREUVES COMMUNES

## PASSERELLE 2

Synthèse de dossier p. 167

Test TAGE-MAGE p. 188

Test d'anglais p. 193

### Épreuves au choix

- Allemand ..... p. 207
- Biologie ..... p. 214
- Droit ..... p. 222
- Économie ..... p. 227
- Espagnol ..... p. 239
- Gestion ..... p. 247
- Informatique ..... p. 261
- Marketing ..... p. 270
- Mathématiques ..... p. 286
- Philosophie, Lettres et Sciences humaines ..... p. 291
- Technologie ..... p. 306





# 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

Ce cas a été rédigé par le CERAM Business School.

Durée : 2 heures.

## CONSIGNES

À 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 (1<sup>re</sup> Partie, A, B, 2<sup>e</sup> 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

### LE PROGRÈS À L'ÉPREUVE DE L'ÉPUISEMENT DES RESSOURCES NATURELLES

- Doc. 1 :** Relever les défis de la croissance et de l'écosystème  
(*Le Monde*, 25 mai 2005)
- Doc. 2 :** La déclaration du millénaire (*Le Monde*, 25 mai 2005)
- Doc. 3 :** Les solutions existent-elles ? (*Le Monde*, 25 mai 2005)
- Doc. 4 :** Perspectives : le développement durable, un concept « toxique » ?  
(*Le Monde*, 25 mai 2005)
- Doc. 5 :** Camila Montecinos : « les entreprises peuvent protéger l'environnement mais elles le feront au nom de l'argent »  
(*Le Monde*, 25 mai 2005)
- Doc. 6 :** L'épuisement des stocks de poissons menace la pêche  
(*Le Monde*, 11 mars 2005)
- Doc. 7 :** La contre-révolution verte (*Le Monde*, 25 mai 2005)
- Doc. 8 :** L'eau de la planète est aux urgences (*Le Monde*, 25 mai 2005)
- Doc. 9 :** La France et le développement durable  
(*Le Monde*, 25 mai 2005)

## Relever les défis de la croissance et de l'écosystème

L'expansion économique de ces dernières décennies a engendré de graves dysfonctionnements. Les contraintes nées de la croissance débridée des activités humaines appellent des réponses urgentes et mondiales.

À ces contraintes s'ajoutent celles provoquées par le bouleversement de la structure de la population mondiale le poids des pays développés tend à se réduire, jusqu'à ne plus représenter, en 2025, que 15 % de la population mondiale, la plus forte croissance démographique étant le fait des pays les plus pauvres.

Ainsi, le problème économique (mais également social et politique) majeur posé aujourd'hui est l'augmentation des besoins, due à la démographie toujours en hausse, mais aussi à l'aspiration des pays en développement à jouir des mêmes avantages matériels.

Pour tenter de relever les défis de la croissance, et ceux de la prise de conscience collective des enjeux que porte la diversité du vivant et des enjeux qui pèsent sur elle, l'ONU popularise en juin 1992, lors du Sommet de Rio, les concepts de développement durable et de biodiversité. C'est le projet d'un développement que la société planétaire peut soutenir (d'où la notion de « soutenabilité »), en tenant compte des besoins générés par la démographie et par la croissance de l'activité, et en ne portant pas atteinte aux intérêts des générations futures. Comment concilier des besoins, une demande, qui croissent de plus en plus vite, avec une offre dont les intrants doivent être limités ? Un ensemble d'objectifs s'est alors imposé à tous les pays.

## La déclaration du millénaire

En septembre 2000, les 191 États membres des Nations unies se rassemblent à New York et adoptent la déclaration du Millénaire. « *Nous sommes résolus à faire du droit au développement une réalité pour tous et à mettre l'humanité entière à l'abri du besoin* », déclarent les chefs d'État, qui s'engagent à intervenir dans huit domaines spécifiques, pour atteindre d'ici à 2015 les objectifs du Millénaire pour le développement, avec un premier rapport d'étape, en septembre 2005.

Dix ans après Rio, à Johannesburg, les exigences d'action étaient rappelées et l'engagement était pris de freiner l'érosion de la biodiversité à l'horizon 2010.

En 2003, le rapport que dresse le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement) est sombre. « *Pour nombre de pays, la dernière décennie du xx<sup>e</sup> siècle a été désespérante. Quelque 54 pays sont aujourd'hui plus pauvres qu'en 1990. Dans 21 pays, une proportion plus importante de la population souffre de la faim. Dans 14, les enfants sont aujourd'hui plus nombreux à mourir avant l'âge de cinq ans. Dans 12, les inscriptions dans l'enseignement primaire reculent. Dans 34, l'espérance de vie décline. De telles inversions de tendance étaient rares jusque-là* ».

En mars 2005, la situation ne s'est pas améliorée. Le rapport de synthèse sur l'évaluation des écosystèmes pour le Millénaire (MA), conclusion d'une étude menée par 1 300 experts de 95 pays, révèle qu'environ 60 % des services fournis par les écosystèmes (fourniture d'eau douce, régulation de l'air et de l'eau, régulation des climats régionaux, risques naturels et des parasites) et qui permettent la vie sur Terre sont dégradés ou surexploités. Les auteurs indiquent que les effets négatifs de cette dégradation risquent de s'aggraver de façon significative dans les cinquante années qui viennent. « *Aucun des progrès réalisés pour éradiquer la pauvreté et la faim dans le monde, améliorer la santé des populations ou protéger l'environnement n'est susceptible de durer si la plupart des services fournis par les écosystèmes et dont l'humanité dépend continuent à se dégrader* », affirme le rapport.

Quatre conclusions majeures sont soulignées par le document.

1. Les humains ont modifié les écosystèmes plus rapidement au cours des cinquante dernières années qu'à tout autre moment de leur histoire. Ils l'ont fait principalement pour répondre à des besoins croissants en nourriture, eau douce, bois, fibres et combustibles. Plus de terres ont été converties pour l'agriculture depuis 1945 qu'au cours des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles réunis. Plus de la moitié des engrais azotés synthétiques – mis au point en 1913 – utilisés pour l'agriculture l'ont été depuis 1985. Selon les experts, la conséquence est une perte substantielle et largement irréversible de la diversité de la vie sur la Terre, où 10 à 30 % des espèces de mammifères, d'oiseaux et d'amphibiens sont désormais menacées d'extinction.
2. Les changements des écosystèmes, qui ont entraîné des gains substantiels en termes de bien-être humain et de développement économique, ont été obtenus à un prix de plus en plus élevé en termes de dégradation des autres services. Seuls quatre services fournis par les écosystèmes ont vu une amélioration au cours des cinquante dernières années : des gains de production pour les récoltes, le bétail et les produits de l'aquaculture et une séquestration accrue du carbone en vue de la régulation du climat global. Deux services, la production de ressources halieutiques et la fourniture d'eau douce, sont aujourd'hui rendus à un niveau bien inférieur aux besoins actuels, sans parler des besoins futurs. Les experts prévoient que ces difficultés vont diminuer substantiellement les bénéfices que les générations futures peuvent attendre.
3. La dégradation des services fournis par les écosystèmes devrait s'aggraver de façon significative durant la première moitié du siècle, ce qui est un obstacle à la réalisation des OMD. Chacun des quatre scénarios pour le futur explorés par les scientifiques au cours de l'étude prévoit bien des progrès en vue d'éradiquer la faim dans le monde, mais ces progrès seront bien trop lents pour réduire de moitié d'ici à 2015 le nombre de personnes qui souffrent de la faim. Les experts rappellent également que des changements des écosystèmes comme la déforestation ont une influence sur l'abondance des pathogènes qui affectent les humains, tels que la malaria ou le choléra, ainsi que sur les risques d'émergence de nouvelles maladies. La malaria, par exemple, représente 11 % du fardeau sanitaire de l'Afrique. Si cette maladie avait pu être éradiquée il y a trente-cinq ans, le produit intérieur brut du continent africain serait aujourd'hui de 100 milliards de dollars plus élevé.

4. Le défi qui consisterait à renverser la tendance à une dégradation des écosystèmes tout en satisfaisant une demande croissante peut être relevé selon certains scénarios qui impliquent des changements significatifs des politiques et des institutions. Il s'agit cependant de changements importants et les tendances actuelles ne pointent pas dans ce sens.

### Document 3

#### Les solutions existent-elles ?

En mars 2005, la situation ne s'est pas améliorée. Le rapport de synthèse sur l'évaluation des écosystèmes pour le Millénaire, conclusion d'une étude menée par 1 300 experts de 95 pays, révèle qu'environ 60 % des services fournis par les écosystèmes (fourniture d'eau douce, réserves halieutiques, régulation de l'air et de l'eau, régulation des climats régionaux, risques naturels et des parasites) et qui permettent la vie sur terre sont dégradés ou surexploités. Les auteurs indiquent que les effets négatifs de cette dégradation risquent de s'aggraver de façon significative dans les 50 ans qui viennent. « *Aucun des progrès réalisés pour éradiquer la pauvreté et la faim dans le monde, améliorer la santé des populations ou protéger l'environnement n'est susceptible de durer si la plupart des services fournis par les écosystèmes et dont l'humanité dépend continuent à se dégrader* », affirme le rapport. Lequel souligne en particulier que la dégradation en cours des services fournis par les écosystèmes est un obstacle à la réalisation des OMD.

Quelles sont les perspectives et les mesures à prendre pour préserver la dynamique de la biodiversité et en permettre une évolution durable ? Quels sont les enjeux pour nos sociétés, quels défis scientifiques sont posés au monde de la recherche et aux acteurs politico-économiques mondiaux ? Comment la biodiversité affecte-t-elle les écosystèmes terrestres et marins, et les ressources et services écologiques qu'ils garantissent ? Pourquoi les changements planétaires peuvent-ils conduire à l'émergence de nouvelles maladies et comment peut-on y parer ? Est-on entré dans une crise d'extinction majeure et quelle politique faut-il mettre en place pour y répondre, comme le monde s'y est engagé au Sommet de Johannesburg ? Que doit-on faire et combien de temps nous reste-t-il pour agir et assurer un développement durable ? Quelle stratégie de recherche sur la biodiversité ? La décroissance est-elle une option valable ?

Les mesures à prendre touchent nécessairement au fonctionnement de nos sociétés et à nos propres comportements, qu'il s'agisse de l'énergie, des transports ou de l'usage parfois inconsidéré des ressources naturelles. Aussi est-il essentiel de dresser un état de la situation et des perspectives qui se dessinent.

## Perspectives : le développement durable, un concept « toxique » ?

L'humanité rencontre une crise globale de la nature, insoluble dans la discorde. Sa plausible issue funeste produit les pièces d'un réquisitoire anticapitaliste inouï depuis la débâcle du marxisme. La « décroissance », soit le projet d'une économie produisant et consommant toujours moins de richesses, est en lice pour devenir le concept nodal qui faisait jusqu'ici défaut aux écologistes et aux altermondialistes des pays riches.

Les « objecteurs de croissance » se reconnaissent de plus en plus nombreux, à Greenpeace, au sein des partis Verts européens, du mouvement Attac, ou parmi les lecteurs de *La Décroissance*, le mensuel lancé en 2004 avec succès par l'association lyonnaise Casseurs de pub. À leurs yeux, la « surconsommation » induite par la croissance économique est à la source de tous les grands maux planétaires : épuisement des ressources naturelles, réchauffement de l'atmosphère, recul de la vie sauvage, pollution, misère. Considérer le mode de vie moderne comme une somme d'excès égoïstes et néfastes revient à demander si l'humanité est capable de reconnaître que son territoire est fini. Le développement durable est un concept « toxique », d'après Bruno Clémentin de Casseurs de pub, « *car il laisse entendre qu'on peut consommer autrement sans commencer par consommer moins* ».

Dans les années 1960, aux premières heures de l'écologie politique, l'économiste américain Kenneth Boulding parlait d'« économie de cow-boy » pour désigner notre façon de produire et de consommer comme si nous avions sous la main des ressources infinies et inaltérables. Il appelait de ses vœux une « économie de l'homme spatial » qui prendrait en compte la finitude de la planète.

Quarante ans plus tard, le WWF traduit la critique de Boulding par un agrégat statistique qui mesure l'emprise croissante de l'homme sur la nature. Selon l'ONG, cette « empreinte écologique » de l'homme dépasse depuis les années soixante-dix la capacité de la Terre à renouveler ses ressources. Le mode de vie occidental ne serait pas durable d'après WWF, si toute l'humanité vivait comme un Français moyen, les ressources de trois planètes Terre seraient nécessaires pour satisfaire tous les besoins.

Les écologistes radicaux de la décroissance vont plus loin. Ils s'appuient sur les thèses d'un économiste roumain méconnu, Nicholas Georgescu-Roegen, dont le concept de « bio économie » place la limite des ressources terrestres au centre de l'analyse. Mort en 1994, M. Georgescu-Roegen dépasse le célèbre rapport Meadows de 1972, qui préconisait une croissance économique nulle. La sentence la plus fameuse de M. Georgescu-Roegen : « *Chaque fois que nous produisons une voiture, nous le faisons au prix d'une baisse du nombre de vies à venir* ». Jacques Généreux, maître de conférence à Sciences-Po, renchérit : « *Le simple maintien de notre niveau de vie actuel pérenniserait des prélèvements considérables dans notre patrimoine [...] Seule la décroissance permettrait de retrouver un mode de vie soutenable.* »

Pierre Radanne, ancien directeur de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie et membre de la mission interministérielle de l'effet de serre, juge sévèrement la décroissance. « *C'est un discours de repus défaitistes* », dit-il. Mais ses interlocuteurs du Réseau action climat France (RACF), qui réunit les principales ONG

écologistes, ne partagent pas son point de vue : Raphaëlle Gauthier, responsable des relations internationales au sein du RACF, affirme : « *C'est une illusion dangereuse de croire que les pays riches seront capables de produire beaucoup moins de gaz à effet de serre sans restreindre leur activité économique.* »

La pensée économique classique (celle de Lénine comme celle de Reagan) n'a pas voulu, ni su rétribuer un droit d'usure de la nature. La bio économie de Nicholas Georgescu-Roegen veut intégrer la flèche du temps, « l'entropie » – c'est-à-dire l'usure – dans une économie imaginée jusque-là en circuits, si possible fermés, où les mêmes flux se perpétuent sans fin. Pour beaucoup d'écologistes, la nécessité d'accroître les profits rend le capitalisme incapable de juguler ses impacts nocifs, comme si nous assistions à une manifestation planétaire de « l'oubli de l'être », mis à jour par Martin Heidegger au matin des techniciens.

## Document 5

### **Camila Montecinos : « Les entreprises peuvent protéger l'environnement, mais elles le feront au nom de l'argent »**

#### ***Que pensez-vous de l'évaluation des écosystèmes pour le Millénaire ?***

Le raisonnement qu'ils proposent aboutit au « paiement de services environnementaux ». Il faut bien voir que ce qui importe ici, c'est le « paiement », plus que les « services environnementaux ». Qui décide qui est payé ? Ils disent que ces revenus aideront à lutter contre la pauvreté, protéger la nature et atteindre les objectifs du Millénaire. Si ce sont les communautés rurales qui sont payées pour préserver les écosystèmes, c'est effectivement une situation gagnant-gagnant. Mais en fait, ce schéma est surtout la justification à une privatisation des ressources : l'eau, la forêt..., la nature.

#### ***Pourquoi ne croyez-vous pas que les communautés rurales vont effectivement bénéficier des marchés de services environnementaux ?***

Le problème est que le discours change avec le temps. Au début de l'évaluation des écosystèmes pour le Millénaire, ils disaient qu'ils allaient payer les communautés locales. Aujourd'hui, les textes parlent de rémunérer des « individus » et des « entreprises ». Au début du projet de Convention pour la diversité biologique, ils parlaient de « partage des bénéfices » entre les communautés et les entreprises, pour l'exploitation de ressources génétiques, par exemple. Aujourd'hui, on parle de « partage des coûts et des bénéfices ». Ainsi, l'étude réalisée au Salvador dans le cadre de l'évaluation des écosystèmes du Millénaire s'est penchée sur ce qui pouvait être versé en échange de services mais aussi sur ce qui pouvait être facturé.

#### ***Comment cela peut-il être néfaste pour les communautés rurales ?***

C'est une logique. Ils disent aux paysans ou aux indigènes : « *Si nous vous payons, nous devons être sûrs que vous allez assurer la préservation de l'écosystème de façon sérieuse. Donc vous devez présenter un plan de gestion prévisionnel* ». Mais ils savent que ces populations n'ont pas le savoir-faire pour produire ce genre de documents. Ces plans sont donc faits par les entreprises, les gouvernements ou les ONG. Les



communautés doivent s'y conformer. Le résultat attendu est qu'elles perdent le contrôle de leur action et de leurs ressources.

La Banque mondiale, premier partenaire de l'évaluation, tient le même discours : « *Si nous payons, nous avons besoin d'être sûrs que l'entité qui préserve l'écosystème est durable* ». Pour cela, un élément-clé est l'attribution individuelle des terres. Ils divisent les terres communautaires pour les remplacer par des parcelles de propriété privée.

Ensuite, ils insistent sur la qualité du service. Pour obtenir, par exemple, la forêt la plus efficace pour séquestrer les gaz à effets de serre, cela nécessite d'investir. Ce dont les fermiers et les communautés sont incapables. On leur propose donc des prêts ou des partenariats avec des entreprises. Le résultat : ils s'endettent, ce qui est déjà le cas. Ou ils donnent leur titre de propriété sur leur lot de terre individuel en gage, ce qui est à venir.

N'y a-t-il pas de communautés rurales qui puissent tirer un revenu de ces services ? À court terme, les montages proposés créent des conflits dans les communautés. Elle se retrouvent divisées, par l'argent proposé et les répartitions des terres nécessaires. C'est d'ailleurs l'effet recherché. Historiquement, ça marche. Les communautés indigènes et leurs savoirs disparaissent.

Un symbole : le gouvernement mexicain est un des champions des « services environnementaux ». Mais il a aussi annoncé qu'il voulait ramener la population rurale agricole à cinq millions de personnes. Ce qui équivaut à supprimer des millions de paysans pour les envoyer vers les villes. Si ces champions voulaient vraiment aider les communautés rurales, pourquoi lier l'attribution de contrats de services environnementaux à la privatisation des terres ? Pourquoi ne pas créer un impôt général, aussi payé par les entreprises, et versé aux communautés liées aux écosystèmes ?

***Êtes-vous contre toute collaboration entre les entreprises et les communautés ou les ONG ?***

C'est le rôle dévolu aux entreprises que d'investir, dans le système de services environnementaux. On le voit actuellement pour les parcs nationaux. Les gouvernements, surtout dans le tiers-monde, baissent les bras, faute de moyens, et confient la gestion des parcs à des grosses ONG internationales comme WWF ou IUCN. Elles disent qu'elles ont besoin de lever des fonds et se tournent vers les entreprises.

C'est ce qui s'est passé pour le parc Noel Kempf en Bolivie. Des entreprises lui ont versé environ dix millions de dollars en échange de droits d'émission de gaz à effets de serre (BP et deux compagnies d'électricité américaines). Les entreprises intéressées sont les plus gros pollueurs, qui ont besoin de faire baisser leurs quotas. Mais en fait, l'investissement fait dans le parc en Bolivie représente peut-être un dixième du coût pour réduire les émissions de gaz à effets de serre sur les sites de production de ces entreprises. Vous avez le droit de continuer à polluer à peu de frais.

***Les entreprises disent s'impliquer plus dans la protection de l'environnement pour venir en aide aux gouvernements, qui ont failli dans cette tâche...***

Oui, c'est vrai, les gouvernements ont failli. Mais ce que ces gens ne vous disent pas, c'est que ce sont eux qui étaient déjà derrière ces initiatives juridiques internationales. Les parrains de l'évaluation des écosystèmes pour le Millénaire sont les

mêmes que ceux de la Convention pour la diversité biologique, la Convention sur le changement climatique, etc. C'est-à-dire : la Banque mondiale, les Nations unies, le World Resources Institute, l'Union mondiale pour la nature (IUCN).

Tous ces projets dont ils nous ont annoncé qu'ils protégeraient l'environnement n'ont pas marché. Pourquoi les croire cette fois-ci ? Surtout quand leurs recommandations principales sont la « création de nouveaux marchés » de services environnementaux et « l'élimination des subventions » qui distordent le marché et soi-disant polluent. Cela fait 200 ans que nous avons une économie de marché très libre et c'est depuis ce moment que nous avons de gros problèmes écologiques... C'est drôle, n'est-ce pas ? Pourquoi le remède serait-il de persévérer dans la même voie ?

***N'y a-t-il aucune originalité dans l'évaluation des écosystèmes pour le Millénaire ?***

Si... Le discours est devenu plus clair. Par rapport à la Convention pour la diversité biologique de 1992, par exemple. Il fallait vraiment analyser le texte en profondeur pour deviner les mauvaises conséquences qu'il pouvait avoir et que nous constatons maintenant. Dans l'évaluation des écosystèmes, le dessein est plus ouvert. C'est assez inquiétant. Cela veut dire que ceux qui la mènent pensent avoir gain de cause facilement.

***Le « dessein » dont vous parlez, n'est-ce pas une tentative sincère de sauver les écosystèmes ?***

Il y a un livre qui m'a fait comprendre la logique qui sous-tend l'évaluation des écosystèmes pour le Millénaire « Le Capitalisme naturel ». Il est téléchargeable sur Internet. Et explique toute la stratégie des services environnementaux. L'auteur est effectivement convaincu que privatiser les écosystèmes est la solution pour un meilleur futur.

***Quel rôle peuvent jouer les entreprises, à part disparaître complètement ?***

Il y a des années, j'ai participé à un de ces « dialogues multipartites » entre acteurs de la société. Dans l'un de ces projets, la discussion Keystone sur les ressources génétiques, il y avait des représentants de l'industrie. Quand on en arrivait à leur demander d'être plus responsables, ils répondaient « *Ce n'est pas notre problème. Notre but, c'est de faire de l'argent.* » Et ils ont raison.

Aujourd'hui, je pense que les entreprises peuvent protéger l'environnement mais qu'elles le feront au nom de l'argent. Donc, elles nous factureront ce service, que les gouvernements ne peuvent se payer. Voulons-nous payer pour la nature ? Pour des choses aussi fondamentales pour la vie que les arbres, l'eau ou l'air ? Toutes choses gratuites et publiques jusqu'ici. Je pense que c'est économiquement mauvais et je suis contre d'un point de vue éthique.

***Si les traités gouvernementaux sont inefficaces et les initiatives de marché néfastes, quelle autre voie proposez-vous pour préserver les écosystèmes ?***

Il faut laisser faire les communautés. Il faut les laisser entretenir leur propre système durable. Sans contraintes. Un exemple : depuis deux ans, sont votées, dans de nombreux pays, des nouvelles lois sur les graines. Il se passe pour les paysans locaux ce qu'il s'est produit pour les agriculteurs européens au début du siècle : ne sont autorisées que les graines appartenant à un registre national et standardisées. Les graines locales se retrouvent interdites. Les paysans doivent acheter des graines au lieu de les faire pousser. Ils deviennent plus dépendants envers l'extérieur et envers l'argent. On empêche les paysans de vivre simplement de leur activité.

Les communautés rurales sont les premières concernées par les « services environnementaux » et les premières touchées par la destruction des écosystèmes. Elles savent comment les préserver. Mieux que nous !

## Document 6

### L'épuisement des stocks de poissons menace la pêche

La pêche en mer commence à menacer sérieusement la biodiversité marine. Une proportion notable des stocks halieutiques et des espèces est maintenant en surexploitation, voire en voie de disparition. C'est le principal constat du rapport biennal de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), qui vient d'être publié à Rome.

Ce document, qui est la référence mondiale pour l'évaluation des stocks halieutiques et la situation de la pêche, confirme la stagnation du volume de poissons capturés en mer : en 2003, celui-ci a atteint 81 millions de tonnes (Mt), un niveau équivalent à celui de 1998 (80 Mt) mais bien inférieur au « pic » de 2000 (87 Mt). Plus grave, ce rapport souligne qu'il n'y a pas de possibilité d'expansion et que, « *malgré des différences locales, le potentiel mondial des pêches de capture marines a été pleinement exploité, de sorte que des plans plus rigoureux s'imposent pour reconstituer les stocks épuisés et empêcher le déclin de ceux qui sont exploités au maximum, ou presque au maximum, de leur potentiel* ».

Depuis 1975, la pêche subit un renversement de l'état des grandes espèces de poissons : « *La proportion des stocks offrant un potentiel d'expansion n'a cessé de régresser* » (environ 24 % du total), tandis que les stocks surexploités ou épuisés sont passés d'environ 10 % dans les années 1970 à 24 % en 2003. Parmi les dix espèces les plus pêchées, sept sont considérées comme pleinement exploitées ou surexploitées : anchois du Pérou, chinchard du Chili, lieu de l'Alaska, anchois du Japon, merlan bleu, capelan, hareng de l'Atlantique.

#### **Réseau d'aires protégées**

Certes, la situation varie selon les zones de pêche. Le Pacifique est moins affecté que l'Atlantique ou la Méditerranée qui sont, pour les principales espèces, pleinement exploités ou surexploités. Mais cela ne change pas la conclusion générale du rapport de la FAO. Dans douze des seize régions découpées retenues par l'organisation internationale, « *le potentiel maximal des pêches a été atteint et une gestion plus prudente et plus restrictive s'impose* ».

Les facteurs climatiques ne devraient pas modifier la donne. On sait qu'ils peuvent entraîner des variations brutales – dans un sens ou dans l'autre – de certains stocks très importants, notamment l'anchois et la sardine. Mais en cas de surexploitation, donc de fragilité des stocks, « *les effets du climat sur les pêches sont exacerbés, tant les populations piscicoles que les activités qui en dépendent deviennent alors plus vulnérables à la dynamique naturelle de l'environnement* ».

Une inquiétude particulière porte sur les poissons des grands fonds, dont l'exploitation s'est sensiblement accrue depuis une dizaine d'années, alors que les connaissances sur la biologie des stocks disponibles et sur la diversité du milieu sont encore très parcellaires. Hoplostètes orange, oréos, beryx rouge, bromes et abadèches, légines antarctiques et autres morues moridées sont ainsi d'autant plus menacées qu'ils sont capturés en haute mer, où aucun régime juridique ne permet d'encadrer leur exploitation.

Pour protéger la biodiversité marine, mais aussi pour permettre aux stocks d'espèces pêchées de se reconstituer, condition nécessaire pour une pêche durable, des écologues réunis au dernier Congrès mondial pour les parcs (WPC), qui s'est tenu à Durban en juillet 2003, ont recommandé la mise en place, d'ici à 2012, d'un réseau mondial d'aires marines protégées, restreignant ou interdisant localement la pêche et les activités agressives pour l'environnement. Leur recommandation : faire que ces aires couvrent au total 20 % à 30 % en surface des mers de la planète. Soit 40 à 60 fois plus que le réseau actuel d'aires marines protégées.

### « Gardiens des mers »

Cet objectif est-il réaliste, dans une perspective économique ? Combien coûteraient la mise en place et l'entretien d'un tel réseau ?

Dans une étude récente (du 29 juin 2004), une équipe anglaise conduite par Andrew Balmford, chercheur au département de zoologie de l'université de Cambridge, a tenté d'estimer le coût de la mise en place de réseaux mondiaux d'aires protégées d'étendue et de caractéristiques variables.

À partir de l'analyse des aires marines actuellement protégées, les chercheurs ont tout d'abord identifié les principaux facteurs gouvernant le coût de la protection par unité de surface protégée, en tenant compte de sa distance à la côte et de l'indice de développement économique local. Plus cette zone est petite, proche de la côte et dépendante d'un pays riche, et plus le coût de sa protection par kilomètre carré est élevé.

Les chercheurs ont aussi estimé les coûts de la protection de 20 % à 30 % en surface des mers du globe dans des conditions favorables et réalistes de coalescence des aires protégées. Résultat : 5,4 à 7 milliards de dollars par an, sommes nettement inférieures aux 15 à 30 milliards de dollars utilisés annuellement pour subventionner la pêche et la protection de 20 % à 30 % en surface des mers du globe devrait créer de 830 000 à 1,1 million d'emplois à plein temps.

Un million de « gardiens des mers » face à trois ou quatre millions de pêcheurs menacés si 30 % en surface des océans sont interdits de pêche. « *Il faut garder à l'esprit que, sans mesures de protection, c'est la grande majorité des douze à quinze millions de pêcheurs actuels qui seront privés de travail dans la prochaine décennie* », souligne Andrew Balmford.

Ces résultats montrent que la préservation des écosystèmes marins et des sociétés qui les exploitent requiert la mise en place d'aires protégées non interdites d'accès, permettant le développement d'activités durables liées à la mer, telles que l'écotourisme et l'entretien du littoral. De telles activités économiques alternatives permettraient une reconversion d'une bonne fraction des pêcheurs de tous les pays.

## La contre-révolution verte

L'agriculture mondiale est face à un double défi : nourrir 3 milliards d'humains de plus d'ici à 2030 sans porter de nouveaux coups fatals à la diversité de la vie. Sécurité alimentaire et protection de la nature ont été longtemps perçus comme des objectifs indépendants, voire contradictoires. C'était l'époque de la « révolution verte » des années 1970, quand la lutte contre la famine passait avant tout autre préoccupation. Depuis le Sommet de la Terre à Rio en 1992, un « *changement de paradigme a eu lieu* », selon Emmanuel Torquebiau, du Cirad, le centre français de coopération agronomique. Au sein de la direction scientifique, il est en charge de l'« agro-écologie » : le concept moteur d'une contre-révolution verte.

La doctrine agronomique a fait volte-face. Les institutions onusiennes qui prêchaient jadis le productivisme à tout prix ne parlent plus que de « développement durable ». Emmanuel Torquebiau témoigne : « *Nous aidons à réintroduire des variétés locales délaissées au profit des semences hybrides à haut rendement. Nous cherchons des associations positives entre des cultures complémentaires et leur environnement, pour réduire les besoins en eau, en pesticides et en engrais* ». Ce revirement de la recherche et des budgets de développement n'a pas entamé la domination de la monoculture à haut rendement. Pourtant de plus en plus de communautés agraires du Sud y participent et en tirent profit.

### *Antagonisme homme-nature*

La vie terrestre traverse sa sixième crise d'extinction, la plus rapide selon les paléobiologistes. À l'origine de cette crise : l'explosion des besoins en nourriture de six milliards d'humains, deux fois plus nombreux aujourd'hui qu'en 1950. La moitié des zones humides de toute la planète ont été asséchées entre 1990 et 1998, d'après le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). 20 % des forêts tropicales ont été détruites entre 1960 et 1990.

« *L'agro-écologie cherche à résoudre l'antagonisme apparu entre besoins humains croissants et biodiversité* », résume Izabella Kozeill, chercheur au département britannique de développement international (DFID). Au Kenya, des agronomes ont fait planter dans des champs de maïs deux autres plantes, l'une repoussant les nuisibles, l'autre les attirant. Plus besoin d'insecticide, et des améliorations de 15 à 20 % des rendements ont été signalés dans certaines zones. En Afrique de l'Ouest, le Cirad encourage la culture en rangs alternés de mil et de haricots. Emmanuel Torquebiau explique : « *Les haricots enrichissent le sol en azote, ce qui réduit le recours aux engrais. Cela permet aussi de faire deux récoltes sur une même parcelle* ».

Recherche moderne et principes traditionnels s'enchevêtrent. En Indonésie, l'art des jardins agro-forestiers est antérieur à la mécanisation de l'agriculture. À l'ombre de trois ou quatre couches d'arbres, il associe igname, taros et jusqu'à une centaine d'autres espèces utiles. Cette technique délicate a pu être adaptée à Madagascar et dans l'Est africain. Au Bangladesh, elle a permis à des paysans sans terre de valoriser des forêts qui devaient être détruites.

En Inde, la Green Foundation incite depuis douze ans des paysans du Karnataka à reconstituer des systèmes autonomes de distribution de semences. Plusieurs dizaines de communautés ont pu ainsi améliorer leur sécurité alimentaire. Elles cultivent un assortiment de variétés locales plutôt qu'une seule variété hybride. Les villages tendent vers l'autosuffisance, en préparant des pesticides biologiques, en produisant du compost ou en entretenant des jardins aromatiques. Vanaja Ramprasad, présidente de la Green Foundation, affirme : « *La révolution verte a dépossédé beaucoup de gens de savoir-faire acquis au contact d'une biodiversité dévastée. Nous cherchons d'autres chemins de développement* ». Sans recours aux artifices agricoles modernes, les rendements peuvent chuter. « *Souvent ils progressent*, répond le Dr Ramprasad, récemment récompensée par le PNUD, *et si ce n'est pas le cas, les paysans dépendent tout de même moins d'argent en engrais et pesticides. Au final ils y gagnent, ils se désendettent* ».

### **Interdépendance**

Des terres moins lessivées et polluées, des rendements fiables, moins de coûts de production : Emmanuel Torquebiau reconnaît partout le même cercle vertueux. Il explique : « *En Amérique du Sud, le café issu du commerce équitable est cultivé sous ombrage : un peu moins fertile que le café cultivé seul, en plein soleil, il coûte aussi moins cher en produits phytosanitaires. Ce genre de multi-culture permet de produire plus d'espèces différentes sans défricher. Un atout précieux quand les terres cultivables sont rares ou empiètent sur des espaces sauvages* ».

Si la révolution verte a enrichi les plaines fertiles, elle a souvent fragilisé les régions moins favorisées. Or la destruction de la biodiversité met d'abord en danger les plus faibles. Dans les zones rurales sèches de l'Inde, par exemple, les produits d'origine sauvage assurent environ un cinquième du revenu des pauvres, la moitié en temps de sécheresse, selon la FAO.

Miguel Altieri, professeur d'entomologie et d'agronomie à Berkeley (Californie), critique l'impact de l'agriculture moderne uniformisée : « *Les variétés hybrides ne marchent pas bien dans les sols fragiles : pour se maintenir, elles réclament toujours plus d'engrais et de pesticides. Elles sollicitent trop la terre et augmentent les facteurs de risque pour le paysan* ». Au Bangladesh, l'arrivée du riz hybride a provoqué la disparition de 7 000 variétés de riz locales. En Algérie, au Nigeria, en Iran ou en Chine, les déserts générés par des techniques agricoles inadaptées s'étendent. D'après la FAO, ils couvrent 6 % des terres immergées et gagnent chaque année l'équivalent d'un dixième de l'Hexagone. L'Américain Lester Brown, père de la révolution verte, devenu l'un des plus influents chantres de l'écologie, juge que l'érosion des terres agricoles induite par les cultures intensives représente l'une des principales menaces pour l'humanité.

### **Impact limité**

91 % des 1,5 milliard d'hectares agricoles dans le monde sont des monocultures, essentiellement de blé, de riz, de maïs, de coton et de soja, selon la FAO. Entre 1997 et 2004, la surface cultivée avec des OGM est passée de 10 à 70 millions d'hectares. La diversification biologique que prône l'agro-écologie demeure marginale. Néanmoins, la

FAO finance des « écoles agricoles de terrain » (farmer field schools) qui ont appris à des dizaines de milliers de cultivateurs de riz d'Asie comment moins recourir aux pesticides tout en augmentant les rendements. Au Népal, en Indonésie, au Cambodge ou au Costa Rica, des programmes locaux et internationaux aident les paysans des zones reculées à acquérir leur terre en échange de « services environnementaux ».

Le déploiement de cette agro-écologie dans les pays en développement renvoie un écho peu flatteur en direction des pays du Nord. « *L'agriculture des pays riches n'est pas durable mais vous ne vous en apercevez même pas* », soutient la présidente de la Green Foundation. Au Cirad, Emmanuel Torquebiau va dans le même sens : « *Les rendements agricoles du Nord sont maintenus artificiellement par le recours à des énergies non renouvelables* ». Pour les partisans de l'agro-écologie, l'agriculture moderne est devenue une industrie de transformation du pétrole en nourriture.

## Document 8

### L'eau de la planète est aux urgences

Le catastrophisme n'est pas de mise lorsqu'il s'agit de souligner l'urgence d'une gestion durable des ressources planétaires en eau. Qu'il s'agisse d'un rapport de l'ONU, ou de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), d'un compte-rendu du Conseil mondial de l'eau ou d'une étude de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires... la situation présente est tellement alarmante qu'un état des lieux suffit pour en saisir la dramatique urgence.

Aujourd'hui, plus d'un milliard d'individus n'ont pas accès à de l'eau potable, 3 milliards ne disposent pas d'installations sanitaires. Par ailleurs, de nombreux pays ne disposent pas d'une quantité suffisante d'eau pour produire la quantité de nourriture nécessaire à la survie de leurs populations. Un rapport de l'OMS révèle qu'en 1998, 3,4 millions de décès ont été associés à l'eau. Dans plus de 50 % des cas, les victimes sont des enfants.

#### *Limite dépassée*

Le siècle dernier a vu la population mondiale tripler. L'usage domestique de l'eau (cuisine, hygiène, jardinage, etc.) a été multiplié par six. La consommation industrielle est deux fois plus importante que la consommation à des fins domestiques. Pourtant c'est de loin l'agriculture qui est la plus grande consommatrice. « *Il faut une quantité d'eau beaucoup plus grande encore pour produire de la nourriture et des fibres – céréales, fruits, viande, coton. Nous ne savons pas exactement de quelle quantité d'eau nos écosystèmes ont besoin pour subsister. Certaines données révèlent que nous approchons et, à bien des endroits, que nous avons déjà dépassé la quantité limite d'eau que nous pouvons dériver* », expose le Conseil mondial de l'eau dans son dernier rapport.

Dans les années 1950, les ressources de la planète bleue étaient estimées à 17 000 m<sup>3</sup>/personne/an. La forte croissance démographique de l'après-guerre, l'industrialisation, l'urbanisation galopante et l'intensification agricole ont réduit les

ressources disponibles en eau à 7 500 m<sup>3</sup>/personne/an en 1995. Le chiffre est tombé à 6 800 aujourd'hui.

En 2002, le sommet de Johannesburg sur le développement durable avait affiché l'ambitieux objectif de diviser par deux, en 2015, le nombre de personnes ne disposant pas d'un accès à l'eau potable et à un système d'assainissement. Un an plus tard, à Kyoto, lors du Forum mondial de l'eau, Michel Camdessus, ancien directeur général du Fonds monétaire international (FMI), soulignait l'urgence d'un financement des infrastructures pour un accès à l'eau. « *Il faut amener des capitaux frais dans l'équipement hydraulique* » (*Le Monde* du 3 mars 2003).

« *Il vaut mieux l'eau potable que le téléphone portable* »

En 2005, Loïc Fauchon, président du Conseil mondial de l'eau, assène dans une lettre « à ceux-là (décisionnaires d'en haut et d'en bas) l'urgence de la situation : « *Il vaut mieux l'eau potable que le téléphone portable. C'est évident direz-vous, on le savait déjà. Évident oui, effectif, non. Ceux qui financent doivent donner plus d'argent et celui-ci doit être mieux utilisé. Ceux qui légifèrent doivent garantir le droit comme un élément de la dignité reconnue à chacun. Ceux qui organisent doivent permettre le meilleur équilibre entre l'État régulateur et la collectivité initiatrice. Ceux qui connaissent doivent assurer de véritables transferts de savoir-faire adaptés et réalistes* ».

Vœux pieux ou réelle politique mondiale pour une meilleure gestion de l'eau ? En 2004, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (Ifpri) a pris en compte trois scénarios pour évaluer l'évolution de la disponibilité et la demande de l'eau en 2005.

### **Trois scénarios**

Dans la première projection qui correspond au « *maintien des orientations actuelles* » avec « *les mêmes politiques alimentaires, les mêmes orientations de gestions et les mêmes stratégies d'investissement* », les pays en voie de développement dépendront encore davantage de l'extérieur pour l'alimentation de leur population. L'insécurité alimentaire sera plus forte. Les pays d'Afrique du Nord, d'Afrique subsaharienne et ceux du Moyen-Orient ne disposant pas de ressources pétrolières seront les plus touchés.

« *Si les tendances actuelles dans les investissements et les politiques de gestion de l'eau et de production alimentaire se détériorent, même modérément, une véritable crise de l'eau risque d'éclater* », poursuit l'Ifpri. En 2025 la consommation d'eau serait en hausse de 13 %, les nappes phréatiques seront surexploitées jusqu'à épuisement total. La raréfaction de l'eau entraînerait une baisse de la production de céréales. On assisterait à une hausse de 40 % du prix du riz, 80 % pour le blé, 120 % pour le maïs. L'insécurité alimentaire serait aiguë dans les pays en développement.

Dans la projection idéale, les gouvernements donateurs internationaux augmentent leurs investissements dans la recherche agricole, la réforme de la gestion de l'eau, la technologie de conservation de l'eau... Le coût de l'eau à des fins domestiques augmenterait. L'agriculture se tournerait vers des cultures pluviales, coupant court à la surexploitation des nappes phréatiques. Une gestion responsable de l'eau pourrait faire baisser de 20 % la consommation mondiale en 2025.





*est temps, je crois, d'ouvrir les yeux. Sur tous les continents, les signaux d'alerte s'allument.* » (Jacques Chirac, Sommet du développement durable à Johannesburg, le 2 septembre 2002).

Entre ces deux déclarations, dix ans de propositions françaises en faveur du développement durable. Créé en 1994, sous l'impulsion de Michel Barnier, alors ministre de l'environnement, le Comité 21, comité français pour l'environnement et le développement durable, a pour objectif de contribuer à la concrétisation des engagements français au Sommet de Rio. Il s'appuie donc sur les principes de l'Agenda 21, mais aussi sur les textes plus récents tels Global Impact 1999 ou ceux du Sommet de Johannesburg sur le développement durable (2002). Le Comité 21 réunit environ 300 adhérents : entreprises, collectivités territoriales, associations, établissements publics et médias. Par la formation, l'information et la sensibilisation, il les accompagne dans la mise en œuvre concrète de stratégies de développement durable. Trois programmes – Entreprises 21, Cités 21 et Coopération Méditerranée – favorisent l'identification de bonnes pratiques et l'échange d'expériences.

Mais, ce n'est qu'en 1997, que la France en application des engagements pris à Rio, élabore une première « stratégie nationale de développement durable » et lance les premiers « Agendas 21 locaux ». Malgré des exhortations répétées, le nombre d'« Agendas 21 locaux » reste en France très largement inférieur à une centaine, contre plus de 2000 en Allemagne, plus de 400 en Italie, au Royaume-Uni et en Espagne, plus de 300 en Suède et en Finlande. On est loin des 500 voulus par le gouvernement à l'horizon 2008. Après l'allocution de Jacques Chirac au Sommet de Johannesburg, le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin relance l'action en faveur du développement durable. Une nouvelle version de la stratégie nationale de développement durable est adoptée le 3 juin 2003. Toute une série de mesures sont prises dans la foulée, concernant aussi bien l'État que les collectivités locales, les domaines de l'environnement ou de l'éducation que les activités économiques et sociales, les entreprises cotées en Bourse que les PME innovantes.

Certes, les réalisations sont encore modestes. La politique environnementale française reste dominée par la réglementation, les instruments économiques (écotaxe aujourd'hui, marchés de permis d'émission à venir) qui permettraient de mieux arbitrer entre les coûts des dommages causés par la pollution et les coûts de réduction des gaz à effets de serre.

#### Document 9

### La France et le développement durable

Le xx<sup>e</sup> siècle a marqué une rupture dans l'histoire, sinon des hommes, du moins de notre civilisation. C'est la double prise de conscience, d'une part, de notre poids dans la dynamique de la biosphère – c'est-à-dire sur la vie qui anime toute la planète –, d'autre part, de notre totale dépendance vis-à-vis de celle-ci. C'est ce que traduisent le concept de biodiversité et l'affichage d'un objectif mondial de développement durable.

Le concept de développement durable tel qu'employé aujourd'hui a été proposé en 1980 par l'Union internationale pour la conservation de la nature, puis défini en 1987

par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), présidée par Gro Harlem Brundtland, qui a donné son nom au rapport de la Commission. Par développement durable, on entend « *un développement qui satisfait les besoins de la génération présente en préservant pour les générations futures la possibilité de satisfaire les leurs* ».

### ***Trois dimensions pour le développement durable***

Le développement durable intègre trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Appliquée au monde des entreprises, la notion de développement durable a conduit ces dernières à être plus attentives aux préoccupations de l'ensemble des parties prenantes : personnels, clients et fournisseurs, investisseurs et ONG, qui véhiculent les attentes de la société civile et de l'environnement de l'entreprise. Il s'agit alors pour les entreprises de s'engager dans des démarches de responsabilité sociale, ayant une influence sur les pratiques et les processus mis en œuvre dans des domaines tels que les ressources humaines, les pratiques commerciales, l'impact local...

Bien que se situant avant le Sommet de Rio de Janeiro sur le développement et l'environnement (1992), le rapport Brundtland héritait d'une réflexion déjà ancienne, issue des conférences de Stockholm (1972) et Cocoyoc (1974), déjà sur l'environnement et le développement. La déclaration finale de Cocoyoc stipulait que « *bien que trente ans se soient écoulés depuis la signature de la Charte des Nations unies, point de départ tendant à établir un nouvel ordre international, l'humanité se trouve aujourd'hui devant un choix critique. L'espoir de donner une vie meilleure à la famille humaine tout entière a été largement déçu [...]. Au contraire, il y a plus d'affamés, de maladies, de sans-abri et d'analphabètes que lors de la création des Nations unies* »

La lutte contre la pollution était encore insuffisante en France malgré la création de la taxe générale sur les activités polluantes par la loi de finances pour 1999. Pour nombre d'entreprises du CAC 40, les rapports de développement durable que la loi du 15 mai 2001 les oblige à présenter ne sont qu'un exercice de figures imposées, qui n'introduit pas de changement profond dans leurs pratiques. On peut penser que la pression des entreprises pèse toujours lourdement sur les arbitrages entre compétitivité et promotion du développement durable.

Pourtant, le vote de la Charte de l'environnement, qui introduit dans la Constitution, le droit pour chacun « *de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé* », ainsi que le principe de précaution, montre qu'une vision politique à long terme pourrait l'emporter. Le plan français d'allocation aux industriels de quotas d'émission de gaz polluants, très décevants pour les écologistes, a été dévoilé le 8 juin 2004 par le gouvernement et envoyé à la Commission européenne, et le Conseil des Ministres du 14 avril 2004 a adopté l'ordonnance qui organise la participation de la France au marché d'échanges de quotas que la Commission a mis en place dès le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Ainsi, derrière l'Union européenne, la France semble décidée à mettre en œuvre le protocole de Kyoto, pourtant handicapé par le refus américain d'y souscrire et par les atermoiements de la Russie à le ratifier, jusqu'en 2004, pour permettre son entrée en vigueur. Le développement durable commence à susciter un certain intérêt et à

influencer les pratiques des entreprises (en particulier dans la grande distribution) et des institutions publiques. La poursuite ou non des actions engagées, notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire et de l'environnement, montrera s'il n'est qu'un « nouvel emballage » ou s'il peut être une chance de renouveau pour l'économie et l'action publique, dans le cadre d'une gestion maîtrisée des ressources, afin de préserver l'homme et son environnement.

La mise en œuvre du développement durable requiert, comme condition principale, que les pays industrialisés et les pays en développement organisent conjointement des transferts sur un vaste champ d'objectifs prioritaires, dans les domaines économique, sociétal et environnemental. Certains ont parlé de plan Marshall du développement durable et la référence paraît à la hauteur du besoin de financement. Mais, alors qu'à Rio, les chefs d'État s'étaient engagés à porter enfin le niveau de l'aide publique au développement à 0,7 % du PIB, cette aide a, au contraire, diminuée. Et, à bien observer les lenteurs de la négociation mondiale sur les problèmes climatiques, on peut redouter des difficultés plus grandes encore au sujet d'un financement mondial du développement durable. Il est donc sans doute préférable de s'orienter de façon pragmatique vers une coopération décentralisée, menée dans un cadre bilatéral. Le rôle de l'État serait pour l'essentiel de cadrer les transferts sur les objectifs du développement durable et de fournir aux acteurs industriels un appui spécifique en moyens d'information ainsi que de formation en réseaux...



## PLAN PROPOSÉ

Face au constat accablant de la grave détérioration de la nature (I), l'homme propose la voie du développement durable pour la sauver (II).

### I. LA DÉGRADATION DES RESSOURCES NATURELLES

#### *A) Les écosystèmes altérés*

- Biodiversité détériorée (animaux, végétaux)
- Causes (économiques, pêche industrielle, surexploitation agricole, expansion démographique,...)

#### *B) L'humanité menacée*

- Pauvreté accentuée (mortalité infantile, famine)
- « Crise de l'eau » (Rapport du Conseil mondial de l'eau, désertification)

### II. L'ÉMERGENCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

#### *A) La conscience de l'urgence du développement durable*

- Réactions françaises (F. Mitterrand, J. Chirac) et dans le monde (Déclaration du Millénaire)
- Controverses (J. Généreux, N. Georgescu-Roegen tenants de la décroissance et, à l'opposé, Pierre Radanne, membre de la mission interministérielle de l'effet de serre)

#### *B) Les acteurs du développement durable*

- États (protocole de Kyoto), ONG, Communautés rurales, entreprises
- Politique de coopération, mais difficultés de financement

# 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.



### PRÉSENTATION DU TEST : PRINCIPES ET EXEMPLES

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.

### APTITUDES VERBALES

#### 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 ».*

**APTITUDES À LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES****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<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> 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)  $m \times p = 35$                       (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.



**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<sup>re</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>res</sup> et 3<sup>es</sup> 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<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> 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](http://www.tagemage.com).*

# TEST D'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*.

# ENGLISH TEST

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.*

**Durée : 1 heure 30.**

## PRÉSENTATION

*Aucun document n'est autorisé.*

**1. 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	

**2. 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.**

**3. 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*

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

## SUJET

### SECTION 1 – GRAMMAR EXERCISES

*Choose the best answer.*

- Because the music industry is such a competitive business, performers \_\_\_\_\_ personal agents to help them market their product.  
a) need                      b) needs                      c) have need                      d) need for
- It is easier to talk about problems than to resolve \_\_\_\_\_.  
a) it                      b) their                      c) them                      d) those
- Since the shipment of raw materials \_\_\_\_\_, we had to reschedule our production plan.  
a) were delayed                      b) was delayed                      c) is delaying                      d) delays

4. San Diego boasts \_\_\_\_\_ a temperate climate but also a flourishing cultural life.  
a) only                      b) ever                      c) always                      d) not only
5. I \_\_\_\_\_ working under stressful conditions when I was at university.  
a) used to                      b) was used to                      c) was to                      d) am
6. If global warming continues at its present rate, the face of the earth \_\_\_\_\_ by next century.  
a) is considerably changing                      b) will have considerably changed  
c) has considerably changed                      d) can be considerably changed
7. Before the school year is finished we \_\_\_\_\_ all of our course requirements.  
a) will have completed                      b) have completed  
c) will be completed                      d) complete
8. Miles Davis is one of the most listened to jazz musicians in all the western world because his sound is \_\_\_\_\_ original.  
a) such                      b) such as                      c) so much                      d) so
9. As for the low income tenants, the new legislation has permitted \_\_\_\_\_ the houses they were living in.  
a) them to buy                      b) them buying                      c) to buy                      d) the buy of
10. Sean Connery is an actor \_\_\_\_\_ is perhaps best known for his role as James Bond.  
a) who                      b) whose                      c) which                      d) that it
11. The current conflict resulted from yesterday's incident but shows deeper, long standing differences \_\_\_\_\_ the two countries.  
a) from                      b) for                      c) between                      d) among
12. The old people in the house next door dislike \_\_\_\_\_ .  
a) noise                      b) the noise                      c) noisy                      d) of noise
13. Painting is an activity that many people enjoy and can be done by \_\_\_\_\_ anyone.  
a) ever                      b) the most                      c) not quite                      d) almost
14. The new hybrid motor vehicles were not as stylish \_\_\_\_\_ but were three times as efficient.  
a) than the other one                      b) to the others  
c) that the other ones                      d) as the others
15. \_\_\_\_\_ the accused had never before been convicted of a crime, he was treated with leniency.  
a) Because of                      b) Because                      c) So that                      d) By the cause that



24. It is certain that Beckham is / past his prime and that he won't return / to Real  
**A** **B** **C**  
 Madrid unless he / get an incredibly lucrative contract.  
**D**
25. Regulations require that / air traffic controllers are examined yearly / to verify their  
**A** **B** **C**  
 ability to think / clearly and react calmly under pressure.  
**D**
26. It has been decide that / all carry-on luggage will be scanned / as well as visually  
**A** **B** **C**  
 inspected before / passengers are allowed to enter the aircraft.  
**D**
27. Fewer deaths caused by traffic / accidents because laws concerning both /  
**A** **B**  
 maximum speed and seatbelts / are being more strictly enforced.  
**C** **D**
28. The movie was sad; the two lovers, separated / in the confusion of the war, were  
**A** **B**  
 never / able to find each the other / and finally spent their lives alone.  
**C** **D**
29. For many years only possible / in science fiction films, / the prospect of walking in  
**A** **B** **C**  
 Mars / is now becoming very real.  
**D**
30. Although the life expectancy of people / is increasing yearly, the idea of more  
**A** **B**  
 longer careers / does not seem to be gaining popularity, / thus putting an extra  
**C** **D**  
 burden on retirement schemes.
31. Britney Spears, along with all her marital / and behavioural problems, have become /  
**A** **B**  
 a lightning rod for the press, / attracting attention for her slightest movement.  
**C** **D**
32. Richard Branson, famous for his successful business / ventures and his opulent  
**A** **B**  
 wealthy / is not even among the / world's top 200 richest people.  
**C** **D**

33. To protect yourself from internet invasion / and unauthorized access to your private information, / using only encrypted transmissions / when doing business on-line.  
 A B  
 C D
34. After careful consideration of all the facts, / the judge delivered his decision in favour / of the government, telling that the zoning law / was not only clear but also constitutional.  
 A B  
 C D
35. It is widely known that laughter / has many beneficial physiological effects, / such as reducing stress, / lowering blood pressure and helps digestion.  
 A B C  
 D

### SECTION 3 – VOCABULARY 1

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

36. We didn't have enough currency to complete the deal.  
 a) presence of mind b) energy  
 c) money d) patience
37. His criminal record was concealed for ten years.  
 a) hidden b) stopped  
 c) delayed d) annulled
38. All of the proposals were included in the final offer.  
 a) refused b) considered  
 c) integrated d) necessary
39. The assignment was simple but we didn't have the right equipment to complete it.  
 a) assessment b) mission  
 c) estimate d) evaluation
40. The engineers can devise a way to overcome this obstacle.  
 a) avoid b) guess  
 c) activate d) create
41. Gradually, the developing countries are increasing their standard of living.  
 a) not at all b) slowly but surely  
 c) by grade d) too slow





54. **Retire**  
 a) pull                      b) give up work            c) put back                d) redo
55. **Smooth**  
 a) flat                        b) quiet                      c) deep                      d) dull
56. **Frail**  
 a) loud                        b) fragile                    c) sweet                    d) solid
57. **Reasonable**  
 a) fair                        b) sensitive                c) clean                    d) dry
58. **Daring**  
 a) strict                      b) fast                        c) bold                      d) light
59. **Flair**  
 a) sharp                      b) talent                    c) strike                    d) mock
60. **Demand**  
 a) ask                        b) raze                        c) speak                    d) order



## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

### Text 1

#### \$150 Laptops to Get Rival in Brazil

(AP) – Intel Corp. said Tuesday its diminutive low-cost laptop will be evaluated in Brazil next year alongside a cheaper alternative from a non-profit group seeking to bring computers to poor children worldwide.

The company said it would donate 700 to 800 of the \$400 “Classmate PCs” to the government for a large evaluation in schools. Intel has already tested the computers on a smaller scale with students and teachers in a poor neighborhood of Campinas, near Sao Paulo.

Elber Mazaro, marketing director for Intel in Brazil, said this marked the first time the company had reached an agreement with any government for this kind of testing.

The deal to test the Classmate PC comes after President Luiz Inacio Lula da Silva last month received a prototype of a \$150 laptop developed by the U.S. nonprofit group One Laptop Per Child, which began at the Massachusetts Institute of Technology’s Media Lab. One Laptop Per Child expects to sell several million devices to governments in developing countries, beginning with Brazil, Nigeria, Libya, Argentina and Thailand.

Brazil has 187 million citizens, but tens of millions don’t have access to a computer or the Internet. Public schools offer little or no computer training, and some don’t even have electricity.

The Brazilian government wants to bridge the divide, and Silva believes laptops for children will improve education.

Intel's laptop is about half the size of a traditional laptop, weighs 2.9 pounds, and has a seven-inch color screen. It has wireless Internet capability and employs flash memory instead of a hard drive, but does not include a CD or DVD player.

It is not yet clear whether the laptops to be tested in the school will use Windows, Linux or a mix of the two, Mazaro said. Brazil's government favors Linux and other free open-source software in its programs to provide computers to the needy, because using Windows can drive up costs.

While the Intel laptop cost more than twice the price of the nonprofit organization's model, executives said prices would come down with mass production.

"The goal clearly is to make millions and millions of these," said John Davies, an Intel vice president for sales and marketing.

The government plans to test the Intel laptop along side the One Laptop Per Child model and a third computer being offered by an Indian company, said Jose Aquino, a special assistant to Silva.

"We're going to put it in the classroom and see how it does," he said.

Davies said the price difference between the Intel laptop and the nonprofit group's model is actually narrower because One Laptop Per Child makes its product in China and does not factor shipping costs into the price. Intel has Brazilian manufacturers lined up to produce the computer.

But Walter Bender, the nonprofit group's president of content and software, points out it doesn't "cost \$250 to ship a laptop from Shanghai to Sao Paulo."

Bender says his group welcomes the competition.

"The only way the price is going to continue to go down is competition in the marketplace," Bender said in a telephone interview from Cambridge, Mass. "One of our goals was to get industry to wake up to that need."

**Alan Clendenning, AP Business Writer.**

### *Text 1: Questions*

61. This article deals mainly with:
  - a) Laptop technology
  - b) deciding the best computer for a certain market
  - c) social change in Brazil
  - d) producing millions of computers
  
62. Which is not one of the computer models mentioned in the article:
  - a) Classmate PC
  - b) One laptop per child model
  - c) the Indian model
  - d) DVD model

63. Testing of the computers will be done:
- in Brazilian schools
  - near San Paolo
  - by President de Silva
  - at the Massachusetts Institute of Technology
64. The cheapest computer mentioned in the article is:
- The Intel model
  - The “Indian” model
  - The “One Laptop per Child” model
  - The prototype model
65. Intel has “Brazilian manufacturers lined up” probably means:
- Intel has refused to work with Brazilian companies
  - Brazilian manufacturers have agreed to produce computers
  - Brazilian manufacturers are waiting to contact Intel
  - Brazilians are waiting to buy these machines
66. The “Classmate PC”
- costs a bit more than the non-profit group model
  - costs a bit less than the non-profit group model
  - costs \$700 - \$800
  - costs more than double the non-profit group model
67. The “One Laptop per Child” model will be mass produced in:
- Massachusetts
  - Brazil
  - India
  - China
68. According to Elber Mazaro, which one of these things will make computers cost more:
- using “Windows”
  - producing outside of Brazil
  - mass production in factories
  - using “Linux”
69. According to Elber Mazaro, which one of these things will make computers cost less:
- shipping costs
  - a DVD player
  - competition
  - The “Intel Inside” logo

70. For Intel, this is the first time they have ever:
- done business in Brazil
  - used flash memory instead of a hard drive
  - attempted a humanitarian action
  - made an arrangement with a government

Text 2

### Fashion's New Fast Lane

As the hip British apparel retailer *Topshop* prepares to invade the U.S. next year and competitor *H&M* continues to blanket American cities, they could teach other retailers an innovative lesson.

Working on the principle that the customer is always right, Topshop and H&M are among a clique of “fast fashion” companies that includes *Zara*, *Camaieu* and other European retailers that not only solicit and value customer insights, they act on them.

Here's how: Walk into a Topshop store, pick up a print skirt, then ask a salesperson if there's a complementary white T-shirt with a plunging neckline. If the store doesn't stock such a T-shirt, the store manager will likely transmit a message to the company's buyers and design teams. In a few weeks or less, that T-shirt could land on a Topshop shelf.

As a result, fast fashion retailers are growing at about three to four times the rate of the sluggish apparel industry as a whole. It helps that while traditional retailers bring in new products about once a month, Topshop generates as many as 300 new designs a *week*. At Topshop and retailers like it, the shelf life of a garment has dropped from six months to a few weeks. That's why they call it fast fashion.

Like fast food in the 1960s, fast fashion is an industry innovation. Instead of dictating styles months in advance, these companies take their cues from in-season trends. Instead of advertising heavily, they rely on a frequent flow of new products to lure customers into stores. These retailers introduce new designs to the racks two to three times per *week* versus just ten to 12 times *per year* in traditional stores.

Fast fashion converts consumers by creating a “buy it now” mentality. Consumers know that a fast fashion product won't be replenished, and since it's reasonably priced, they buy it on the spot. Shoppers can't think, “I'll wait until it goes on sale.” It will be gone before that happens. The result: significantly higher sell-through rates, the percentage of products sold at full price. Most fast fashion players sell as much as 85% of their stock at full price, compared to the industry average of about 60%. Despite higher production costs from local sourcing, they're achieving profitability that's more than twice as high as their traditional counterparts.

For now, European retailers have been leading the charge, but U.S. companies are catching on. Fast fashion represents a 12% share of the clothing market in the United Kingdom but only 1% in the U.S., according to a Bain & Company study. U.S.-based companies like Forever 21, *Charlotte Russe* and *Bebe Stores* are applying fast fashion's here-today-gone-tomorrow mindset, which resonates so well with shoppers influenced by instant messages, iPods and reality TV.

Meanwhile, other U.S. apparel companies are taking the threat seriously and infusing “pseudo-fast fashion” into their business models. Earlier this year, *Target* launched its Go International series, limited-edition collections by up-and-coming apparel designers that are available for only 90 days. *Chico’s FAS* uses more frequent product flows to generate newness and scarcity.

At the heart of any fast-fashion retailer is speed. One way companies achieve shorter cycle times is by delaying decisions farther and farther along in the process. Topshop can change the wash on jeans going through a factory in 24 hours, or decide to change a short-sleeve jersey into a long-sleeve with a single last-minute call to manufacturing. To make this work, companies need a flexible supply chain. That could mean forsaking low-cost production in Asia in favor of fast but higher-cost local production. The trade-off is working at *Brooks Brothers*, which has revved up necktie production in Queens, N.Y., of all places, reducing production cycle time from ten days to two hours.

By delivering what the customer wants as quickly as possible – and at a price they can’t resist – fast fashion companies have given the industry its biggest shot of adrenaline since the introduction of the miniskirt in 1965. Even more impressive, these companies have created a sustainable business model that could drive profitable growth in other industry sectors, everywhere from entertainment to house wares to consumer electronics.

**Kristine Miller, 09/12/06.**

71. In “fast fashion”:
  - a) the customer spends less time in the store
  - b) discounts are higher
  - c) clothes have a shorter “shelf life”
  - d) fast food is introduced in clothes shops
  
72. In the first paragraph the word “hip” means
  - a) trendy
  - b) expensive
  - c) small
  - d) retail
  
73. The “Fast fashion” movement:
  - a) was born in the United States
  - b) is a worldwide phenomenon
  - c) is being led by European companies
  - d) depends on foreign production
  
74. According to the article, one drawback for the customer in a fast fashion shop is:
  - a) prices are reasonable
  - b) clothes prices probably won’t be reduced
  - c) the clothes aren’t good quality
  - d) you must wait to find the fashion that you want

75. An advantage of fast fashion for the shop keeper is:
- a) more clothes will be sold at full price
  - b) they have higher production costs
  - c) they will have less competition
  - d) products will stay in the store longer
76. According to the article one of the main sources of creative design for fast fashion is:
- a) “Go International” designers
  - b) European design houses
  - c) Fashion Magazines
  - d) customers in the shop
77. Generally, in a typical clothes shop, designs are changed:
- a) 300 times per year
  - b) about once a month
  - c) 3 or 4 times a week
  - d) every day
78. One of the reasons given for the success of “fast fashion” is:
- a) the high quality of the clothes
  - b) something may not be available later if you don’t buy it now
  - c) the stores are nicer
  - d) low prices
79. According to this article, the companies using this system:
- a) will form one international company
  - b) must increase their productivity
  - c) have created a system that could work in other areas of business
  - d) will not be successful in the United States
80. The article says that companies can have shorter production cycles by
- a) making the machines work faster
  - b) making decisions as late as possible
  - c) using more people in the design process
  - d) simplifying the process

## SECTION 1 – GRAMMAR EXERCISES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	c	b	d	b	b	a	d	a	a
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
c	a	d	d	b	c	a	d	a	b

## SECTION 2 – FIND THE ERROR: A, B, C, OR D

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
b	d	a	d	b	a	a	c	c	b
31	32	33	34	35					
b	b	c	c	d					

## SECTION 3

## Vocabulary 1

36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
c	a	c	b	d	b	b	a	c	b

## Vocabulary 2

46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
a	d	b	b	a	a	d	c	b	a
56	57	58	59	60					
b	a	c	b	d					

## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

## Text 1

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
b	d	a	c	b	d	d	a	c	d

## Text 2

71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
c	a	c	b	a	d	b	b	c	b



# ALLEMAND

## Programme, conseils, bibliographie

### NATURE DES ÉPREUVES

#### 1<sup>re</sup> 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<sup>e</sup> 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...*).

Nous conseillons également aux candidats de s'entraîner pour respecter la longueur des textes qu'ils ont à produire. Trop courts ou trop longs, ils seront pénalisés.

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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Lille.*

**Durée : 2 heures.**



## CONSIGNES

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



## SUJET

### Die Globalisierung

#### *Travail à faire*

- 1) Lesen Sie aufmerksam den Text „Deutsche Trend-Unterwäsche für chinesische Aufsteiger“.  
Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.  
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter ( $\pm 10\%$ ) umfassen.  
Keine Paraphrase!

*10 Punkte*

- 2) Lesen Sie aufmerksam den Text „En Chine, Carrefour sait courber l'échine.“  
Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.  
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter ( $\pm 10\%$ ) umfassen.  
Keine Übersetzung, keine Paraphrase!

*10 Punkte*

- 3) Schreiben Sie einen Aufsatz in deutscher Sprache über das Thema :  
Inwiefern können auch europäische Unternehmen von der globalisierten Wirtschaft profitieren ?  
Drücken Sie Ihre persönliche Meinung anhand von konkreten Beispielen aus.  
Mindestens 200 Wörter.

*20 Punkte*

## Text 1

**Deutsche Trend-Unterwäsche für chinesische Aufsteiger**

*China gilt als größter Textilhersteller der Welt. Trotzdem will die deutsche Trendmarke bruno banani ihre teure Unterwäsche verstärkt in eigenen Läden in der Volksrepublik verkaufen – und zwar „Made in Germany“.*



„Bruno banani Underwear hat die Welt gesehen!“. Mit diesem Marketingspruch wirbt der Unterwäschehersteller aus Chemnitz für seine Designerwäsche. In Europa, Russland und Südkorea gibt es die teuren Trend-Buxen schon länger. Nun soll auch noch der chinesische Markt erobert werden: 18 Läden wurden hier bereits im Laufe des Jahres 2006 eröffnet, im nächsten Jahr sollen sieben weitere hinzukommen. Innerhalb von drei Jahren plant bruno banani 50 Shops aufzumachen, in Schanghai, Hongkong und anderen großen Städten.

***Junge Aufsteiger mit dem nötigen Kleingeld***

Das besondere daran: Die Hemdchen und Höschen werden in Deutschland produziert und nach China exportiert, dem größten Textilhersteller der Welt. Das klingt wie Kühlschränke an Eskimos zu verkaufen. Doch Geschäftsführer Wolfgang Jassner gibt sich selbstbewusst: „Unsere Zielgruppe ist in China die gleiche wie überall sonst auch: Junge Aufsteiger mit Interesse an Marken und dem notwendigen Kleingeld.“ Die Preise in China sind mit denen in Deutschland vergleichbar: Herrenunterwäsche kostet ab 20 Euro, der Preis für ein Damen-Top beginnt bei 25 Euro. Allerdings lag das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in China im Durchschnitt nur bei rund 5200 Euro im Jahr 2005. Doch das Interesse an teuren Markenprodukten steigt auch in der boomenden Volksrepublik ständig.

***Überraschend: Kleidung „Made in Germany“ goes China***

Deutsche Textilhersteller, die – so wie die bruno banani Underwear GmbH im ostdeutschen Chemnitz – hierzulande produzieren und dann nach China liefern, muss man mit der Lupe suchen. Für Autohersteller, im Maschinenbau, der Chemie- und Pharmaproduktion sowie anderen Exportbranchen in Deutschland ist das nach Angaben des Ostasiatischen Vereins (OAV) völlig normal. Im Textilbereich ist der Export aus Deutschland nach China dagegen nur bei Produkten mit besonderem Qualitäts- oder Markenimage denkbar, so der OAV, einem Wirtschaftsverband deutscher Unternehmen, die in Asien und der Pazifikregion aktiv sind. Schließlich gilt die Volksrepublik als textile Werkbank der Welt.

Der deutsche Kleidungshersteller Trigema aus Burladingen wirbt zwar damit, seine gesamte Ware in Deutschland zu produzieren, er liefert aber nicht nach China. Der Exportanteil von Trigema liegt nach Angaben des Unternehmens insgesamt nur bei zwei bis drei Prozent. Die deutsche Designkleidermarke Hugo Boss ist auf dem chinesischen Markt zwar gut vertreten, in Deutschland werden aber, wie auch bei anderen Textil- und Kleidungsfirmen, nur noch Einzelteile hergestellt.

### ***Qualifiziertes Personal und zeitnahe Lieferung***

Bruno banani macht 2006 nach eigenen Angaben ein Viertel seines Umsatzes mit dem Export – Tendenz steigend. Genäht wird die teure Hightech-Unterwäsche nach wie vor im sächsischen Chemnitz. „In Deutschland finden wir hoch qualifiziertes Personal, können aber auch sehr schnell und zeitnah modische Trends aufgreifen und den Markt beliefern“, sagt Geschäftsführer Jassner. „Der Standort Deutschland ist immer noch gut, als Anbieter von hochwertigen Produkten können wir uns das leisten“, ergänzt er im Hinblick auf die höheren Lohnkosten. Außerdem würden die meisten Stoffe wie Microfasern, die für Wäsche von bruno banani benötigt werden, zurzeit in China nicht verarbeitet, meint Jassner.

### ***Eine ostdeutsche Erfolgsgeschichte***

Bislang ist bruno banani eine Erfolgsgeschichte: Das Unternehmen wurde kurz nach der deutschen Vereinigung 1993 in Chemnitz, von Wolfgang Jassner, einem süddeutschen Unternehmer, und Klaus Jungnickel, Wäschefabrikant aus dem Osten. Beide führen die Firma bis heute. Über 100 Mitarbeiter sind bei dem Label mit dem gewöhnungsbedürftigen Namen inzwischen beschäftigt. Neben dem Geschäft mit Unterwäsche sind Lizenzprodukte wie Parfum, Sonnenbrillen, Schuhe und Uhren hinzugekommen, sie machen inzwischen laut Jassner mehr als die Hälfte des Umsatzes aus. Im Vergleich zu 2005 stieg der Umsatz in diesem Jahr um über elf Prozent auf 55 Millionen Euro.

Für das Geschäft in China gibt es keine eigenen Produkte oder Werbemaßnahmen mit chinesischen Models. Die neuen Läden betreibt laut Geschäftsführer Jassner ein Lizenznehmer. Schutz vor Produktpiraterie gebe es nur in Form der Lizenzvergabe. Die Mikrofaserstoffe seien in China zudem nicht erhältlich, so dass zumindest originalgetreue Kopien nicht möglich sein dürften, meint Jassner. Die Internet-Seite mit dem Online-Shop von bruno banani gibt es außer in Deutsch und Englisch auch schon auf Chinesisch.

**Klaudia Prevezanos, [www.dw-world.de](http://www.dw-world.de), Deutsche Welle.**

Texte 2

## **En Chine, Carrefour sait courber l'échine**

Présent depuis plus de dix ans, le distributeur français compte sur son expérience du pays pour résister à Wall Mart. Sa recette : coller aux habitudes locales et savoir accéder aux demandes des autorités.

Une foule considérable s'est formée : 50 000 Chinois, au coude à coude, ont pris le magasin d'assaut. Aucun repli n'est envisageable – aller à contre-courant de cette marée humaine est mission impossible. L'Inauguration du 1 000<sup>e</sup> hypermarché\* Carrefour dans le monde ouvert à Pékin le dernier week-end d'octobre, est un événement. [...] La Chine est le pays où Carrefour connaît sa croissance la plus rapide. Cette année, le distributeur y aura ouvert 25 hypermarchés, et prévoit d'y réaliser un chiffre d'affaires

de 2,5 milliards d'euros, en hausse de 20 %. Près de 10 000 employés seront encore embauchés et formés en 2007, pour soutenir le rythme effréné d'une ouverture d'hyper tous les quinze jours. [...]

Et pourtant : le pays de Mao ne représente que 3 % du chiffre d'affaires du groupe. Une paille !

Mais la Chine n'a ouvert ses portes à la grande distribution mondiale qu'en 1995, avec l'inauguration d'un premier Carrefour à Pékin déjà. À l'époque ses seuls concurrents sont les magasins d'État ! Depuis, toutes les enseignes mondiales ou presque ont débarqué et se battent pour attirer les 250 millions de clients (15 % de la population) issus des classes moyennes qui ont les moyens de faire leurs courses dans un hypermarché. Tesco a imposé son enseigne Lotus. Auchan a ouvert de gigantesques magasins. Mais c'est surtout Wal-Mart, le leader mondial, qui est venu imposer sa puissance. [...]

Les hypermarchés Carrefour sont à la pointe de l'hygiène et de la sécurité alimentaire – une préoccupation qui commence à se répandre dans une population touchée par le Sras (grippe aviaire) l'an dernier et habituée aux intoxications alimentaires. La viande y est vendue froide, sous vide.

Le poisson, les crabes, les crapauds sont vivants mais tués devant les clients. Carrefour a beaucoup observé et s'est adapté aux habitudes chinoises. [...]

Wal-Mart a mis plus de temps à comprendre les Chinois : ses magasins sont moins propres, moins bien éclairés et moins bien achalandés. Cette année, l'américain avait même disparu du Top-50 de la distribution étrangère en Chine, selon le ministre du commerce chinois. Carrefour est numéro sept. Wal-Mart a réagi. Le leader mondial a nommé mi-octobre un président hongkongais, Ed Chan, à la tête de sa filiale chinoise, en remplacement d'un Américain. Carrefour, lui, emploie déjà 99 % de Chinois dans ses équipes, y compris parmi les dirigeants : il n'y a plus que 15 Français parmi les 84 directeurs de magasins.

Mais Wal-Mart a une arme fatale : l'argent. Des milliards. En 2005, son chiffre d'affaires mondial était de 264 milliards d'euros (3,5 fois plus que Carrefour), ses bénéfices représentaient 9,7 milliards. Du coup, quand il s'agit de frapper vite et fort, l'américain a l'avantage. [...]

Carrefour veut rendre coup pour coup. Aujourd'hui, la mission des équipes est de « réaliser des opérations tactiques », selon les mots de José Luis Duran, le président du Directoire du groupe, qui permettront à celui-ci de se renforcer dans les 45 principales villes chinoises. Pour l'instant, le distributeur est présent dans 38 de ces villes. « *Notre stratégie est claire : éviter une dispersion trop grande de nos hypers. Mieux vaut en implanter huit là où il y en a déjà quatre et renforcer la notoriété de la marque.* » conclut-il. Il va falloir aller très vite. D'abord, parce que ce marché, gigantesque (675 milliards d'euros en 2009, selon le cabinet d'études Bain & Company) se concentre à toute allure. Ensuite, parce que les Chinois refusent, comme dans tous les secteurs, de laisser la première place à des étrangers : la chaîne Beijing Lianhua Group compte 1600 magasins. Shanghai Bailliant Group, né de la fusion de quatre sociétés, est leader du marché chinois.

La bataille n'est pas gagnée, mais le distributeur a appris à se battre.

Anna Rousseau (envoyée spéciale à Pékin), *Challenges*, Nr 56, 11/06.

\* L'hypermarché: der Verbrauchermarkt ('e)

## Deutsche Trend-Unterwäsche für chinesische Aufsteiger

Textilprodukte dem größten, billigsten Produzenten der Welt zu verkaufen: Herausforderung oder Unsinn? Das wird von einem deutschen Textilunternehmen – Bruno Banani – verwirklicht, das schicke Unterwäsche in Chemnitz herstellt. Es exportiert nach Europa, Russland, Südkorea... und sogar China, wo es allerdings die gleichen Preise wie auf dem europäischen Markt praktiziert. Wie ist das überhaupt möglich? Seine Kundschaft: junge Chinesen, die sich trendy kleiden wollen, die aber auch überdurchschnittlich verdienen.

Die Firma hat in China keine Konkurrenz, weil sie Material benutzt (Microfasern), die dort nicht zu finden sind. Ihre Nische liegt im oberen Preissegment.

Bruno Banani, ein im Osten nach der Wende entstandener Betrieb, expandiert rasch. 18 Läden gibt es schon in China, 50 sind geplant. Mit einem Umsatz von 55 Millionen Euro, einer Erweiterung der Produktpalette (Schuhe, Brillen, Parfum und Uhren) beweist diese deutsche Firma, dass man mit einem reinen „made in Germany“ seinen Platz in der globalisierten Wirtschaft finden kann.

(157 Wörter)

## En Chine : Carrefour sait courber l'échine

Alle großen Namen der Supermarktketten lassen sich auf dem größten Markt der Welt, dem chinesischen, nieder. Auchan, Tesco, Wal-Mart und Carrefour: alle sind vorhanden. Und der Krieg, den sie gegenseitig führen, ist erbarmungslos, insbesondere zwischen der amerikanischen Welt-Nummer eins Wal-Mart, und dem französischen Carrefour.

Carrefour hat schon 25 Verbrauchermärkte in China eröffnet und rechnet mit einer Neueröffnung alle vierzehn Tage.

Carrefour weist Trümpfe auf, die seine Konkurrenten nicht haben: er hat den chinesischen Markt gut beobachtet, die chinesischen Konsumgewohnheiten sorgfältig analysiert und konnte sich somit der Anfrage gut anpassen, vor allem um die Hygiene und die Nahrungsmittelqualität zu sichern.

Für das Management hat Carrefour auch verstanden, dass es besser sei, Chinesen statt Franzosen an der Spitze der Märkte zu platzieren. Der Erfolg von Carrefour ist umso verdienstvoller, als die Chinesen dafür sorgen, dass die fremden Marken in der Minderheit bleiben. Der Kampf ist also hart, nicht nur den ausländischen Konkurrenten gegenüber, sondern den Einheimischen, die sich auch behaupten wollen.

(160 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 Scuio 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 moteurs 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<sup>re</sup> 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

**1. Questions à réponse unique** (20 points)

*Porter sur la feuille de composition la bonne et unique réponse qui rapporte 1 point.  
(Exemple : 1a, 2b, 3c...).*

**2. Question de réflexion à développer** (20 points)

## SUJET

### I – QUESTIONS À RÉPONSE UNIQUE

1. La capacité vitale est :
  - a) Le volume de gaz inspiré ou expiré au cours de chaque respiration.
  - b) Le volume total de gaz contenu dans les deux poumons.
  - c) Le volume maximal de gaz qui peut être inspiré après une expiration normale.
  - d) Le volume maximal de gaz qui peut être expiré après une inspiration maximale.
  - e) Le volume maximal de gaz qui peut être expiré après une expiration normale.
  
2. Le volume maximal de gaz inspiré après une expiration normale est appelé :
  - a) Volume courant.
  - b) Capacité vitale.
  - c) Capacité résiduelle fonctionnelle.
  - d) Capacité inspiratoire.
  - e) Capacité pulmonaire totale.
  
3. Le volume de gaz contenu dans le système respiratoire après une inspiration maximale est appelé :
  - a) Volume courant.
  - b) Capacité vitale.
  - c) Capacité résiduelle fonctionnelle.
  - d) Capacité inspiratoire.
  - e) Capacité pulmonaire totale.

4. L'analyse du tracé d'un spiromètre permet de mesurer les paramètres suivants, sauf un. Lequel ?
  - a) Volume courant.
  - b) Volume de réserve inspiratoire.
  - c) Capacité vitale.
  - d) Capacité inspiratoire.
  - e) Volume résiduel.
  
5. La pression produite par la systole cardiaque se dissipe progressivement le long du système artériel. À quel niveau se situe la chute majeure de pression ?
  - a) Veinules.
  - b) Artérioles.
  - c) Capillaires.
  - d) Aorte.
  - e) Artères.
  
6. La plus grande partie du volume sanguin total se trouve dans quelle partie du système circulatoire ?
  - a) Aorte.
  - b) Cœur.
  - c) Artères et artérioles.
  - d) Veinules et veines.
  - e) Capillaires.
  
7. Tous les phénomènes suivants, sauf un, peuvent contribuer à la vasodilatation des artérioles. Quel est ce phénomène ?
  - a) Réflexe d'axone.
  - b) Augmentation de la température locale.
  - c) Diminution du pH sanguin.
  - d) Action de l'histamine.
  - e) Augmentation de la décharge adrénergique.
  
8. Au cours de l'exercice musculaire tous les paramètres suivants sont augmentés, sauf un. Lequel ?
  - a) Pression artérielle systolique.
  - b) Fréquence cardiaque.
  - c) Fréquence respiratoire.
  - d) Consommation d'oxygène.
  - e) Résistance périphérique totale.

9. Une seule parmi les substances suivantes a une *clearance* égale à zéro à l'état physiologique. Laquelle ?
- PAH (acide para-aminohippurique).
  - Glucose.
  - Créatinine.
  - $\text{Cl}^-$ .
  - $\text{Na}^+$ .
10. Quel est le mécanisme d'action de l'hormone antidiurétique ?
- Diminution de la perméabilité de la membrane glomérulaire.
  - Vasoconstriction des artères glomérulaires afférentes.
  - Augmentation de la réabsorption de  $\text{NaCl}$  dans la branche ascendante de l'anse de Henlé.
  - Augmentation de la perméabilité à l'eau du tube contourné distal et du tube collecteur.
  - Augmentation de la synthèse de l'urée dans le tube collecteur.
11. À quel endroit se produit la réabsorption du glucose dans le néphron ?
- Partie médullaire du tube cortical.
  - Partie corticale du tube collecteur.
  - Tube contourné distal.
  - Tube contourné proximal.
  - Branche ascendante de l'anse de Henlé.
12. En physiologie rénale, quelle est la définition précise du transfert maximal ou  $T_m$  pour une substance donnée ?
- Le taux maximum d'élimination urinaire de la substance.
  - Le taux maximum de filtration glomérulaire de la substance.
  - Le taux maximum de concentration urinaire de la substance.
  - Le taux maximum de dilution urinaire de la substance.
  - Le taux maximum de réabsorption ou de sécrétion tubulaire de la substance.
13. L'évacuation de l'estomac est ralentie par quel facteur ?
- Présence d'une solution isotonique de  $\text{NaCl}$  dans l'estomac.
  - Alimentation liquidienne.
  - Présence de glucides dans le chyme.
  - Motiline.
  - Présence de lipides dans le chyme.
14. Toutes ces propositions suivantes concernant la sécrétion salivaire sont exactes sauf une. Laquelle ?
- L'atropine diminue la sécrétion salivaire.
  - La sécrétion salivaire est facilement conditionnée.
  - Les glandes salivaires concentrent l'iode.

- d) La stimulation des nerfs parasympathiques bloque la sécrétion salivaire.  
e) La stimulation des nerfs sympathiques détermine une vasoconstriction au sein de la glande salivaire.
15. Dans les cellules gastriques pariétales les ions hydrogène sont sécrétés à la suite d'un échange avec quel ion ?
- $\text{HCO}_3^-$ .
  - $\text{Cl}^-$ .
  - $\text{K}^+$ .
  - $\text{Na}^+$ ,  $\text{Ca}_2^+$ .
  - $\text{Mg}^{2+}$ .
16. Le suc pancréatique exerce toutes les fonctions suivantes, sauf une. Laquelle ?
- Élévation du pH du contenu duodénal.
  - Action protéolytique.
  - Action lipolytique.
  - Renforcement de l'activité de la trypsine.
  - Action glucidolytique.
17. Le diabète sucré présente une série de caractéristiques décrites dans les propositions suivantes. Toutes ces propositions sont exactes sauf une. Laquelle ?
- Le diabète sucré est caractérisé par une hyperglycémie avec glycosurie.
  - Chez l'animal le diabète peut être produit par pancréatectomie totale.
  - Chez l'animal le diabète peut être produit par administration d'alloxane.
  - Au cours du diabète, la sécrétion de glucagon disparaît totalement.
  - Le diabète est caractérisé par une diminution de la pénétration du glucose dans les tissus périphériques.
18. À propos du glucagon, les propositions suivantes sont exactes, sauf une. Laquelle ?
- Sécrétion par les cellules  $\alpha$  des îlots pancréatiques.
  - Augmentation de la lipolyse dans le tissu adipeux.
  - Stimulation de la glycogénolyse hépatique.
  - Stimulation de la glycogénolyse musculaire.
  - Stimulation de la néoglucogenèse hépatique.
19. À propos du cortisol, toutes les propositions suivantes sont inexactes, sauf une. Laquelle ?
- Seul glucocorticoïde sécrété en quantité notable chez l'homme.
  - Contribue à la minéralisation osseuse.
  - Diminue les réserves hépatiques de glycogène.
  - Agit au niveau cellulaire par stimulation ou inhibition enzymatique directe.
  - Stimule l'utilisation du glucose par les cellules musculaires.

20. Toutes les propositions suivantes concernant TRH sont exactes, sauf une. Laquelle ?
- Cette hormone est un tripeptide.
  - Elle stimule la sécrétion de prolactine par l'anté-hypophyse.
  - Elle stimule la sécrétion de TSH par l'anté-hypophyse.
  - Cette hormone hypothalamique se trouve aussi dans les îlots pancréatiques.
  - L'excès d'hormone thyroïdienne circulante renforce les effets de cette hormone sur l'anté-hypophyse.

## II – QUESTION DE RÉFLEXION À DÉVELOPPER

### Les transferts membranaires

## CORRIGÉ

### I – QUESTIONS À RÉPONSE UNIQUE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>d</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>e</b>	<b>b</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>e</b>	<b>b</b>	<b>d</b>
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>d</b>	<b>e</b>	<b>e</b>	<b>e</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>d</b>	<b>d</b>	<b>a</b>	<b>e</b>

## II – QUESTION DE RÉFLEXION À DÉVELOPPER

### INTRODUCTION

Rappeler la structure de la membrane plasmique qui constitue une barrière hydrophobe entre les milieux aqueux que sont le cytoplasme et le milieu extracellulaire.

#### 1. LE TRANSPORT PASSIF

- Perméabilité à l'eau – Diffusion simple (expériences sur globules rouges, lois de Fick).
- Osmose (flux osmotiques, mécanismes et régulation de la perméabilité à l'eau, aquaporines).
- Perméabilité aux solutés (non chargés ou neutres) – Diffusion facilitée.
- Filtration.
- Transfert des ions ou électrolytes (facteurs affectant les échanges d'ions, équilibre de Gibbs-Donnan, origine du potentiel de membrane, canaux voltage-dépendants, exemple de récepteur canal, exemple de canal dépendant d'un messenger intracellulaire).

## 2. LE TRANSPORT ACTIF SECONDAIRE

Exemples de co-transport associé au Sodium (co-transport du glucose, co-transport  $\text{Na}^+/\text{H}^+$ ).

## 3. LE TRANSPORT ACTIF PRIMAIRE

- a) Exemples d'ATPases uniports (ATPase du Calcium, ATPases ABC ou multi-drug resistance [MDR]).
- b) Exemple d'ATPase antiport.

## 4. LE TRANSPORT VÉSICULAIRE OU EN VRAC

- a) Endocytose : pinocytose, phagocytose.
- b) Exocytose.

## CONCLUSION

La membrane plasmique se révèle être une « barrière » très sélective grâce à la présence des protéines intra-membranaires qui permettent la plupart des transferts, peu de molécules diffusent librement à travers la bicouche lipidique.

# 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 « 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 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Clermont.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

## SUJET – DISSERTATION

**« Les garanties dues par le vendeur à l'acquéreur dans le contrat de vente »**

## CORRIGÉ

### PLAN DÉTAILLÉ

#### INTRODUCTION

1. Définitions :
  - du contrat de vente (article 1582 CC)
  - de la garantie.
2. Place du contrat de vente dans la vie des affaires.  
Différentes formes de vente (vente de biens mobiliers ou immobiliers ; cessions fonds de commerce, de parts sociales ; négociabilité des actions...).
3. Influence de la consumérisation des contrats sur le contrat de vente ;  
protection des parties au contrat, protection de la partie faible au contrat.
4. Exclusion des vices du consentement, de l'obligation précontractuelle d'information, de la garantie des produits défectueux...  
= Distinction entre régime légal des garanties et régime conventionnel des garanties (clauses limitatives, exonératoires ou aggravantes de responsabilité).

#### I. LE RÉGIME LÉGAL DES GARANTIES

= Distinction des garanties : garantie du Code civil et garanties du Code de la consommation.

##### *A. Les garanties de « droit commun »*

1. Obligation de délivrer une chose conforme (art. 1604 et s CC)
  - Définition : c'est la mise à disposition de la chose vendue et, le cas échéant de ses accessoires.

- Contenu de l'obligation : elle signifie que le vendeur est tenu de délivrer une chose dont les caractéristiques correspondent à la commande ; elle s'accompagne d'une obligation d'information, de conseil, voire de collaboration en fonction des cas.
  - Sanction de l'inexécution : résolution, responsabilité contractuelle, exception d'inexécution, action en exécution, faculté de remplacement, réfaction du contrat.
  - Délai pour agir en justice, transmission de la garantie...
2. La garantie des vices cachés (art. 1641 et s. CC)
- Définition : art. 1641 CC.
  - Caractéristiques du vice caché : antériorité, caractère caché, usage destiné de la chose.
  - Sanction de l'inexécution : action rédhibitoire, action estimatoire.
  - Délai pour agir en justice : 2 ans à compter de la découverte du vice, effet d'une expertise judiciaire.
  - Transmission de la garantie en cas de ventes successives : Cass. 1<sup>re</sup> civ., 9 octobre 1979.
3. La garantie d'éviction (art. 1626 et s. CC)
- Définition : art. 1626 CC.
  - Contenu : elle regroupe la garantie du fait personnel et du fait d'autrui.
  - Sanction de l'inexécution : restitution du prix, dommages et intérêts.
  - Délai pour agir en justice...

### ***B. Les garanties du droit de la consommation***

1. La garantie légale de conformité (art. L. 211-4 à L. 211-14 C. consommation)
- Définition : art. L. 211-4 C. consommation.
  - Champs d'application : cette protection issue du Code de la consommation s'applique aux contrats que s'ils ont été conclus entre un vendeur agissant dans le cadre de son activité professionnelle ou commerciale et un acheteur agissant en qualité de consommateur ; contrats concernés...
  - Contenu : défauts de conformité (« fusion » vice caché et obligation de délivrer une chose conforme) ; présomption d'existence des défauts survenant dans les six mois à partir de la délivrance.
  - Sanction de l'inexécution : au titre de la garantie, l'acquéreur peut demander soit la réparation du bien (= la mise en conformité du bien) ou le remplacement du bien ; à défaut de satisfaction, soit la réduction du prix ou la résolution du contrat ; dommages et intérêts.
  - Délai pour agir en justice : deux ans à compter de la délivrance du bien.
  - Les garanties de droit commun subsistent.
2. La garantie commerciale (art. L. 211-15 à L. 211-16 C. consommation)
- Définition, contenu de la garantie, conditions de validité de la garantie : art. L 211-15 C. consommation.
  - Sanction de l'inexécution ; dommages et intérêts...

## II. LE RÉGIME CONVENTIONNEL DES GARANTIES

= Volonté des professionnels et des particuliers de limiter ou de supprimer leur responsabilité ; distinction clause limitative, exonératoire – clause aggravante.

### A. Un principe : la liberté contractuelle

- Liberté de principe d'insérer des clauses limitatives, exonératoires ou aggravantes de responsabilité.
- Libre négociation et acceptation par les parties au contrat.
- Art. 1627 CC : validité des clauses aggravantes, limitatives ou exonératoires en matière d'éviction (restriction pour la garantie du fait personnel).
- Art. 1643 CC : validité des clauses limitatives, exonératoires ou aggravantes en matière de vice caché.

### B. Mais une validité ou des effets limités

1. En droit commun des contrats
  - Privation d'effets par la notion de la clause nulle pour absence de cause.
  - Privation d'effets en cas de faute lourde ou dolosive du vendeur.
  - Privation d'effets en cas de fraude.
2. En matière de vente
  - Art. 1628 CC : nullité des clauses limitatives ou exonératoires en matière d'éviction à raison du fait personnel du vendeur.
  - Construction jurisprudentielle en matière de vices cachés tenant compte de la qualité des parties au contrat :
    - Contrat entre particulier : clauses valables sauf fraude, mauvaise foi du vendeur ;
    - Contrat entre deux professionnels du même secteur d'activité : clause valable sauf mauvaise foi du vendeur ;
    - Contrat entre professionnels de secteur d'activité différente : clause nulle ;
    - Contrat entre professionnel et consommateur : clause abusive (art. 132-1 C. consommation).
  - Validité des clauses extensives ou aggravantes de responsabilité, sauf si elles dissimulent une restriction de garantie.
3. En droit de la consommation
  - Art. L. 132-1 C. consommation (clause abusive).
  - Art. L. 211-17 C. consommation : nullité des clauses limitatives ou exonératoires relative à la garantie légale de conformité et à la garantie commerciale.

## CONCLUSION

- L'acquéreur est-il finalement correctement protégé ?
- Ne faudrait-il pas protéger aussi le professionnel ?
- Jusqu'où doit aller la consumérisation du droit des contrats ? etc.

# ÉCONOMIE

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

Il s'agit du public autorisé à se présenter au concours tel que le règlement le stipule. Les candidats doivent estimer individuellement s'ils ont le niveau requis et précisé dans la définition de l'épreuve : licence 3 ou master en sciences économiques, licence 3 ou master d'AES.

### 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 ;
- L'analyse de la croissance économique (facteurs, fluctuations) ;
- L'internationalisation des échanges et de la production ;
- Les relations monétaires internationales.

### 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 en deux heures de livrer 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, 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 des correcteurs.

## 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.
- Pour certains mécanismes, un manuel comme *Principes d'économie moderne* de J. Stiglitz édité chez De Boeck Université peut s'avérer utile.
- La revue *Alternatives économiques* 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 thèmes actuels avec des mises en perspective historique.
- La consultation des numéros récents des *Cahiers français à La Documentation française* permet de lire quelques articles synthétiques très intéressants.

# ÉCONOMIE

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

## SUJET

### **Quel bilan peut-on faire de l'accroissement de la place prise par les économies émergentes dans les relations économiques internationales ?**

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*

Au cours du dernier demi-siècle, le changement le plus remarquable dans l'évolution du paysage du commerce international est la montée en puissance des nouveaux pays industriels, en Amérique latine mais surtout en Asie, avec notamment les quatre « dragons » (Hong Kong, Corée, Taiwan, Singapour) et la Chine. [...]

Globalement, si on agrège les exportations de la Chine et des quatre dragons, cet ensemble représentait en 2003 le premier ensemble commercial du monde (1 156,2 milliards de dollars d'exportations) devant l'Union européenne (1 05,4 milliards de dollars) et les États-Unis (723,8 milliards de dollars).

Le résultat de cette évolution est la montée de la production manufacturière des pays du Sud, qui depuis le début des années 90 sont devenus majoritairement exportateurs de produits manufacturés. Ceux-ci représentent en effet aujourd'hui 70 % du total de leurs exportations.

L. Abdelmalki et R. Sandretto, *La nouvelle géographie du commerce international*, in Cahiers français n° 325, mars-avril 2005, *La documentation Française*.

## DOCUMENT 2

Depuis juillet 2005, le yuan a été réévalué par rapport au dollar, lentement mais sûrement. Cette réévaluation, de 11 % en tout, n'est pas de nature à réduire l'excédent commercial de la Chine avec les États-Unis, et *a fortiori* avec le reste du monde. Certes, elle peut stimuler les exportations américaines vers la Chine, mais celles-ci ont une base trop étroite pour suffire à rééquilibrer la balance commerciale. Il n'est pas sûr que la réévaluation ralentisse notablement la progression des exportations chinoises parce que celles-ci ont un fort contenu en composants importés dont le coût baisse avec la réévaluation, ce qui permet à l'exportateur chinois de contenir la hausse de ses prix de vente tout en maintenant ses marges.

Françoise Lemoine, *Quand le yuan s'éveillera*, 05 décembre 2007, Telos, agence intellectuelle sur <http://www.telos-eu.com>

## DOCUMENT 3

L'analyse du commerce international connaît aujourd'hui une évolution importante qui s'exprime à travers la prise en compte des comportements des firmes pour expliquer le développement des échanges internationaux. Cette mutation trouve son origine dans le débat sur les effets de la globalisation, qui a conduit au constat d'une profonde transformation du commerce international lui-même. L'idée avancée est que l'intensification des échanges découle principalement d'une « *fragmentation de la production* » à l'échelle mondiale, favorisée par un recours croissant à de l'impartition internationale\*, qui prend la forme d'une spécialisation verticale, dont la particularité est d'organiser une dispersion de la chaîne de valeur de la production des biens entre plusieurs pays.

L'importance de ce phénomène de spécialisation verticale est attestée par un certain nombre d'études empiriques.

J. Thomas et O. Sautel, *Comportement des firmes et commerce international*, Revue de l'OFCE, n° 100, janvier 2007, Presses de Science Po.

\* *impartition internationale* = sous-traitance internationale et investissement direct à l'étranger.

## DOCUMENT 4

En 2000, le solde extérieur courant des économies émergentes et en développement est devenu excédentaire, et, depuis lors, il n'a cessé de s'accroître, atteignant 423,3 milliards de dollars US en 2005. En miroir, le solde des économies développées est déficitaire depuis 1999. Ce déficit s'est creusé pour atteindre 510,7 milliards de dollars en 2005.

Or le solde extérieur d'un pays n'est rien d'autre que l'excès de revenu sur la consommation et l'investissement, c'est-à-dire finalement l'épargne nette de la nation. Ces chiffres indiquent donc que les économies émergentes et en développement ont globalement un excès d'épargne qu'elles placent dans les économies avancées.

Agnès Bénassy-Quéré, *Allocation de l'épargne mondiale : le monde à l'envers*, pour le Cercle des économistes et Les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence, 2006.



## DOCUMENT 5

Les échanges de marchandises Sud-Sud se sont considérablement développés depuis une vingtaine d'années bien que partant d'un niveau très bas : ils représentent actuellement environ 6 % du commerce mondial, contre 3 % en 1985. Durant cette période, les échanges de marchandises Sud-Sud ont progressé au rythme impressionnant de 12,5 % en moyenne par an, contre 7 % pour les échanges Nord-Nord et 9,8 % pour les échanges Nord-Sud. Mais les obstacles tarifaires aux échanges Sud-Sud restent aujourd'hui beaucoup plus élevés que ceux qui s'opposent aux autres types d'échanges, puisqu'ils s'établissent en moyenne à 11,1 % contre 4,3 % pour les échanges Nord-Nord.

La part des échanges Sud-Sud dans le total des échanges de marchandises des pays du Sud est devenue relativement plus importante puisque de moins de 10 % du total, elle est passée à environ 14 %. Il n'en demeure pas moins que les échanges avec les pays du Nord continuent à représenter la plus grande partie des échanges de marchandises des pays du Sud.

OCDE, *Synthèses*, octobre 2006.

CORRIGÉ

### 1 – OBSERVATIONS DU JURY

L'esprit de l'épreuve consiste à :

- Vérifier l'acquisition personnelle de connaissances en économie ;
- Vérifier la capacité à exploiter un dossier documentaire ;
- Faire la preuve d'une capacité à présenter de façon logique et organisée des informations : il s'agit d'une dissertation.

Il n'est pas question en deux heures de livrer une somme exhaustive ; il est cependant attendu des candidats une capacité à faire le tour des grandes idées sur la question. Le texte quoique relativement bref doit être dense : il doit contenir des références aux travaux, aux concepts et aux mécanismes de l'analyse économique sur la question et ne pas être un étalage bavard de considérations assez vagues.

Les sujets proposés depuis des années sont centrés sur des problématiques classiques bien repérées :

- de façon à pouvoir différencier les candidats par la notation. La moyenne est de 10/20 conformément au souhait exprimé par les gestionnaires du concours : il est demandé de classer les copies, plus que d'indiquer un niveau dans l'absolu ;
- de façon à permettre de valoriser les candidats qui ont sérieusement préparé l'épreuve et qui mènent une réflexion argumentée de qualité utilisant les travaux de la science économique.

Le jury demande aux candidats un effort accru quant à l'acquisition de connaissances lors de la préparation du concours. Il ne viendrait pas à l'idée de choisir une épreuve de physique en n'y connaissant rien : il semble qu'en Économie, de trop

CORRIGÉ

PASSE RELLE  
2

ÉCONOMIE

nombreuses personnes pensent qu'il est possible de raconter tout et n'importe quoi : de très nombreuses copies ne sont que des bavardages sans référence aux notions et travaux de la science économique. Les candidats doivent acquérir et faire un usage scientifique des concepts-clés de l'analyse économique au regard du programme du concours.

## A. REMARQUES SUR LA FORME

PASSE  
RELLE  
2

Année après année, la présentation des copies est en progrès :

- Introduction, parties et conclusion sont visibles. Il faudrait faire un effort sur la structuration interne des parties en sous-parties. Chaque bloc doit mettre en avant une idée que le contenu vient étayer et démontrer : dissenter, c'est démontrer. La rédaction d'une phrase-titre pour chaque partie et sous-partie est impérative pour donner plus de cohérence aux devoirs, à condition qu'elle énonce une idée sous la forme d'une phrase courte mais éclairante. Peu importe que le plan soit matérialisé par des numéros et des phrases soulignées ou non.
- Concernant l'orthographe, l'accord de genre pour les adjectifs en -al (mondial, international, général, etc.) continue à être réalisé de façon fantaisiste. Il ne s'agit pourtant pas là d'un piège de la grammaire française. Un peu plus de rigueur pourrait permettre d'y remédier.

Les exigences de forme se justifient en particulier par le fait que les candidats auront à mettre en œuvre des qualités de clarté de communication dans leur vie professionnelle.

- « la bonne santé de l'économie », « l'état de santé d'un pays » : il n'est pas question de médecine. Ceci revient année après année.
- « Booster » : non, dynamiser, faire croître
- « Solutionner » : préférez le verbe résoudre

Rappelons également que l'introduction comporte trois parties : il s'agit d'abord d'amener le sujet, puis d'expliquer le problème, la question posée (la problématique) et enfin d'annoncer l'idée générale à démontrer et le plan (2 ou 3 parties). L'annonce du plan est obligatoire (elle présente en même temps ce que l'on veut démontrer) : il s'agit de répondre à la question posée. Le plan doit être clair, bien apparent (saut de lignes).

## B. ANALYSE DU SUJET

Encore trop de copies ne comportent pas de définition des termes-clés du sujet en introduction.

Cela se répercute sur l'explication de la question posée (la problématique). Ainsi, comment espérer répondre à une question qui n'est pas expliquée ?

Nous attirons l'attention des candidats sur le fait que la compréhension par l'analyse des sujets soumis est une compétence professionnelle future : ils seront exposés à des demandes incessantes (on ne dira plus sujet) de la part de clients, de collaborateurs, de managers. S'ils ne font pas attention à ce qui leur est demandé, ils s'exposent à de graves déconvenues dont la sanction sera autrement plus lourde que du rouge dans la marge et une mauvaise note au concours : attention !

Pour l'an prochain, le jury réitère sa demande : l'introduction, outre les trois parties rappelées plus haut, doit comporter impérativement dans son contenu :

- La définition de tous les mots contenus dans le sujet ;
- Une explication de la question posée ;
- Une définition du champ spatial et temporel de la question ;
- Une annonce de l'idée générale et du plan.

### 1. Le libellé

Tous les termes du sujet doivent être analysés :

*Les relations économiques internationales* : cela englobe de façon tout à fait classique les échanges internationaux et les mouvements financiers et monétaires entre des résidents et des non-résidents.

De nombreuses copies n'ont traité qu'une partie de ces REI.

*Les économies émergentes* : cette notion apparaît dans les années 1980 pour désigner des pays du Tiers-Monde qui brisent le cercle vicieux du sous-développement (Nurske) en s'ouvrant à la mondialisation. Leur revenu par tête inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE est en forte croissance, leurs exportations de produits manufacturés augmentent plus rapidement que les échanges mondiaux et ils attirent des capitaux étrangers. Brésil, Russie, Inde, Chine (les « BRIC ») mais aussi le Maroc, etc.

De nombreuses copies ne parlent que de la Chine (trop étroit) ou se concentrent sur un exemple passé comme la Corée du Sud, Singapour, Les quatre Dragons.

L'idée d'émergence renvoie aussi à la notion de *Take off* de Rostow ce qui permettait d'enrichir ultérieurement l'analyse.

Rappelons qu'une définition assez substantielle des termes est une des conditions pour un travail fourni par la suite.

*Bilan* : ce mot a été laissé de côté la plupart du temps : cela aurait pourtant évité bien des hors-sujets. Si les candidats ne font pas attention aux termes du sujet, ils sont non seulement hors-sujet mais aussi ils ont l'impression que la commande passée est trop large pour deux heures.

Ici, définir le mot bilan permettait de cerner la demande : en français, un bilan est un résultat d'ensemble, positif ou négatif, d'une action ou d'une situation. Le sujet indiquait que les économies émergentes (définies) connaissent une augmentation de leur position, de leur importance dans l'économie mondiale (*place*) depuis quelques années : **il fallait s'intéresser au résultat de ce mouvement**. Définir le mot aurait évité de décrire les causes de l'émergence dans le devoir, même si l'introduction pouvait rapidement en dégager les manifestations.

Le champ spatial est défini par les pays retenus comme économies émergentes. Le champ temporel du sujet est lié à la définition de l'émergence effectuée *supra*.

### 2. Les documents

Surtout pour une épreuve brève, le dossier documentaire est choisi de manière à aider les candidats en leur fournissant des pistes de réflexion à expliciter et à compléter. Rappelons qu'il est inutile de recopier ou de paraphraser les documents : les correcteurs ne sont pas dupes et cela n'apporte rien. Les documents ne sont pas un substitut.

Il faut cependant un minimum de connaissances pour pouvoir s'en servir. De nombreux candidats n'ont même pas utilisé les amorces d'arguments fournis par les documents destinés à les aider.

Précisons qu'il ne s'agit pas d'une épreuve de synthèse de documents que certains vont jusqu'à transformer en une opération exclusive visant à résumer leur contenu.

Les documents fournissent des amorces d'arguments volontairement très partielles. C'est la réflexion du candidat qui nous intéresse.

## C. PRÉCISIONS

### 1. *L'alliance des mécanismes, des théories et des faits*

Il faut concilier les aspects d'analyse économique (mécanismes, théories) et les faits : ce n'est ni un exercice de modélisation, ni un descriptif pur et simple, une accumulation de faits sans référence aux travaux de la science économique.

La copie doit intégrer du vocabulaire scientifique, des concepts, des mécanismes, des auteurs cités à bon escient. Bref, les copies doivent refléter les apports de la science économique sur le sujet. Las, force est de constater la faiblesse de très nombreuses copies.

### 2. *Références pour préparer l'épreuve*

Il est demandé aux candidats de préparer l'ensemble du programme du concours et de ne pas penser traiter le sujet à travers le prisme du seul cours d'économie éventuellement suivi durant l'année universitaire courante. Pour aider les candidats, signalons :

- 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 Dictionnaire des sciences économiques* de A. Beitone, A. Cazorla, C. Dollo et A-M. Draï édité chez Armand Colin serait d'un usage salutaire pour acquérir le sens des notions au gré des révisions.
- Pour certains mécanismes, un manuel comme *Principes d'économie moderne* de J. Stiglitz édité chez De Boeck Université peut s'avérer utile.
- La revue *Alternatives Économiques* publie chaque année deux hors séries, l'un sur l'économie nationale, l'autre sur l'économie mondiale : il y a là un balayage systématique des thèmes actuels avec des mises en perspective historique.
- La consultation des numéros récents des *Cahiers Français* à la Documentation Française permet de lire quelques articles synthétiques très intéressants.
- Signalons enfin deux ouvrages de poche bien commodes publiés chaque année depuis plus de dix ans à La Découverte dans la collection Repères : *L'économie française* avec la collaboration de l'OFCE et *L'économie mondiale* avec la collaboration du CEPII. Dans un format très court mais dense et rigoureux scientifiquement, les candidats trouveront des synthèses remarquables sur les thèmes qui les préoccupent.

La préparation à cette épreuve doit intégrer l'acquisition de connaissances minimales sur les grands traits de l'histoire économique depuis 1945.

## 2 – PROPOSITION DE CORRIGÉ (PLAN DÉTAILLÉ)

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 fourni pour une épreuve de deux heures ; mais il permet d'insister sur les attentes : il faut rédiger un texte dense et argumenté et non un bavardage approximatif.

### INTRODUCTION

#### 1) *On amène le sujet*

Historiquement, les pays dits du Tiers-Monde ont souvent été tentés par des politiques visant certes un rattrapage des pays développés mais par des moyens de substitutions des importations. Leur bilan est désastreux, cherchant à produire absolument localement ce qui pouvait être obtenu de façon moins coûteuse pour le pays sans remettre en cause ses intérêts vitaux.

Dans les années 1980 apparaît la notion d'« économies émergentes » pour désigner des pays du Tiers-Monde qui brisent le cercle vicieux du sous-développement (Nurske) en s'ouvrant à la mondialisation. Leur revenu par tête inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE est en forte croissance, leurs exportations de produits manufacturés augmentent plus rapidement que les échanges mondiaux et ils attirent des capitaux étrangers. Brésil, Russie, Inde, Chine (les « BRIC ») mais aussi le Maroc, etc.

#### 2) *On pose le problème*

Quel bilan peut-on faire de l'accroissement de la place prise par les économies émergentes dans les relations économiques internationales ?

Déjà, des stratégies de promotion d'exportations avaient présidé avec succès au rattrapage des Quatre dragons (Corée du sud, Taïwan, Hong-Kong, Singapour). À leur suite, quelques décennies plus tard, un nouvel ensemble de pays entre sur le devant de la scène économique.

Bouleversements commerciaux avec l'augmentation du taux d'ouverture de ces économies, insertion croissante rapide dans des circuits financiers internationaux, création d'une famille d'actifs sous le nom de « marchés émergents » dans les organismes financiers, il s'agit d'apprécier le résultat positif ou négatif d'un mouvement qui voit l'augmentation de leur position, de leur importance dans l'économie mondiale depuis quelques années.

On se centrera en priorité sur le point de vue de ces économies émergentes.

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 I et II)

## 1. LES ÉCONOMIES ÉMERGENTES ONT BÉNÉFICIÉ DES EFFETS POSITIFS DE L'INSERTION DANS LE COMMERCE ET LES RELATIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES



### *A. L'insertion dans le commerce international a été une stratégie gagnante par promotion des exportations sur la base des avantages comparatifs*

- Suivant une spécialisation sur les avantages comparatifs ricardiens, les pays ont dégagé un gain à l'échange (gains de productivité, accroissement de l'offre, compétitivité prix fort qui permet alors d'inonder les marchés mondiaux (gains supplémentaires dus aux économies d'échelle permises par une production importante, argument smithien du Grand marché) et permet aux acheteurs un approvisionnement moins coûteux qu'une production locale aux conditions de production locales.
- Cet avantage comparatif peut provenir de dotation factorielles (HOS : terre agricole pour le Brésil, travail peu qualifié abondant pour la Chine, matières premières minérales pour la Russie) ou être construit par un début de remontée de filière amenant ces pays sur quelques produits à plus forte valeur ajoutée, se valorisant mieux dans l'échange (électronique chinoise, aéronautique et agro carburants brésiliens).
- Les exportations permettent de financer les importations des pays, bien avant de dégager des excédents commerciaux importants (argument néo-mercantiliste).
- Le fort réservoir de population agricole pèse sur la croissance des salaires qui progressent moins vite que la productivité en moyenne. Les profits importants sont réinvestis et les taux d'investissement sont très élevés ce qui accélère la croissance dans un processus vertueux (Taux de croissance Chinois et Indien par exemple).
- La part des pays émergents dans les exportations mondiales a donc cru de façon très importante, en direction des pays développés pour l'essentiel mais aussi pour une part plus faible à destination des pays du Sud, qui y trouvent ainsi l'occasion de se procurer des produits à un coût très faible, bien adapté à un pouvoir d'achat minime des populations.

### *B. L'ouverture aux capitaux étrangers a permis une croissance forte*

- Les capitaux étrangers ont été attirés par nombre de zones franches et d'avantages consentis : ces pays sont la destination importante de flux d'IDE en provenance de pays développés. Les perspectives de croissance d'un marché local en expansion progressive ont également attiré les investisseurs : produire localement près des clients.
- Ce ne sont pas tant des pans entiers d'industries de pays développés qui ont été accueillis sous forme de délocalisation mais des segments d'activités dans les processus productifs (impartition internationale) qui ont été transférés (DIPP, B. Lassudrie-Duchêne) : la Chine n'en est pas moins devenue un « atelier du monde »

et les pays développés peuvent maintenir la compétitivité-prix de leurs produits par une impartition ciblée.

- Cet accueil d'IDE a été un vecteur de transfert de connaissances pour les pays émergents et de nouvelles techniques et exigences de production : ceci alimente le changement économique et social : modes de production (productivité, qualité), consommation.
- L'épargne étrangère s'est substituée à l'épargne locale au début du processus (accumulation primitive) même si les excédents commerciaux maintenant dégagés font de ces pays des agents à capacité de financement du reste du monde : que ce soit pour le financement de la dette publique des États-Unis par achat de titres sur les marchés obligataires ou par les investissements de portefeuille des fonds souverains.

### *Conclusion partielle*

- 1) Reprise de l'idée de la phrase titre du I
- 2) Transition vers le II

## **2. CETTE STRATÉGIE D'OUVERTURE N'EST PAS SANS ÊTRE PORTEUSE DE RISQUES POUR LES PAYS EUX-MÊMES**

### *A. Le décollage de ces pays (Take off, Rostow) permis par l'insertion dans la DIT laisse des questions en suspens pour permettre le développement de l'économie interne et la progression de leur IDH*

- Si les taux de croissance du PIB en volume des pays émergents sont mirobolants pour nombre d'entre eux, il y a plus qu'un pas de la croissance au développement.
- Des pans entiers de leurs économies restent à côté de ces poches de croissance : le niveau de vie moyen progresse mais souvent avec des inégalités extraordinaires. Même si Kuznets nous apprend que le début des moments de rattrapage semblent s'accompagner d'inégalités de revenus croissantes allant en s'estompant par la suite, Chine, Inde, Russie et Brésil ont une population immense à la différence des précédentes vagues d'émergence (Corée du Sud, Singapour, etc.). Le gigantesque réservoir de main-d'œuvre peu qualifiée permet de peser sur la croissance des salaires. Même si le « salaire minimum » chinois a beaucoup augmenté, des situations conflictuelles voire émeutières sont à craindre sans une politique de redistribution et/ou cherchant à diffuser la croissance à l'ensemble de la population qui pour l'instant reste pour l'essentiel à l'écart de la croissance. Comme en Russie avec la rente pétrolière, gazière et minérale, les inégalités sont immenses et croissantes entre quelques bénéficiaires et l'ensemble de la population.
- On sait aussi que des inégalités trop fortes sont un obstacle à la croissance et au développement : les exemples des Quatre Dragons ont montré que le développement pouvait se pérenniser avec une maîtrise des inégalités et une volonté publique affirmée à travers des politiques publiques. Éducation, santé, infrastructures : tout reste à faire et va demander d'énormes moyens financiers si les gouvernements veulent faire profiter l'ensemble de leur pays des retombées de cette croissance au lieu de privilégier pour l'instant apparatchiks et oligarques

dans des régimes encore totalitaires pour nombre d'entre eux. En Inde, s'il est possible de se faire opérer au standard de qualité des pays européens ou des États-Unis, la mort de millions d'indigents reste un défi pour une politique de santé, illustrant ainsi le défi posé par ces stratégies d'ouverture.

***B. Les excédents d'épargne accumulés grâce à des balances commerciales au solde de plus en plus excédentaire et l'ouverture de marchés financiers parfois débridés sont générateurs de risques financiers à l'échelle mondiale***

- Les stratégies de promotion des exportations et d'accueil de capitaux étrangers ont été accompagnées d'une ouverture financière : les pays émergents désignent alors des pays qui ouvrent leurs marchés des capitaux, voire les créent non sans entraîner des difficultés.
- Les pays émergents, en Asie en particulier, ont accumulés des excédents commerciaux générant des réserves de change considérables. Ces excédents commerciaux ont été acquis outre les raisons exposées supra par des politiques de monnaie dépréciée et sous-évaluée (ex : le yuan). D'autres acteurs demandaient le relèvement des taux de change dont la dépréciation donnait un avantage concurrentiel déloyal dans le commerce international (équivalente à du protectionnisme). Les organisations financières internationales (FMI et Banque mondiale) ont cependant encouragé ces pays à des politiques d'ancrage sur le dollar pour donner confiance aux détenteurs de capitaux.
- Les bourses locales sont le lieu d'échange de sommes très importantes d'autant plus que certains agents locaux interviennent pour placer leur épargne sur ces marchés. Mais ces marchés sont très volatils : les capitaux y sont internationalement très mobiles, leur liquidité est faible, les règles de fonctionnement et de transparence très aléatoires. Les entrées de capitaux alimentent la création monétaire dont le contrôle est très délicat de la part d'autorités monétaires peu habituées à des opérations de réglage fin.
- Cumulées avec un système bancaire souvent fragile aux opérations trop peu guidées par des règles économiques strictes au profit de réglementations plus politiques, ce sont des bulles spéculatives sur les marchés immobiliers et boursiers qui éclatent en crises financières qui se propagent à l'ensemble du système financier : le risque systémique est important.

***Conclusion partielle*** : reprise de la phrase-titre du II. Pas de transition.

## CONCLUSION

- 1) Reprise de l'idée générale (introduction 3)
- 2) Ouverture : Gestion de la rente pour les pays alimentés par les matières premières, dépassement de la croissance extensive pour les pays très peuplés et à grand territoire, les enjeux sont une croissance profitant aux populations, une régulation moderne des économies et une participation coopérative aux relations internationales.



# ESPAGNOL

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

### NATURE DE L'ÉPREUVE

#### *1<sup>re</sup> 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<sup>de</sup> épreuve*

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

### 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.

### CONSEILS 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, le mouvement des « Sans Terre » au Brésil, 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 fait le choix de prendre l'espagnol parmi les onze 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 ne 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-clefs (recopier des passages en entier),
- 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...

À 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<sup>re</sup> idée : *ante todo / en primer lugar / para empezar / por un lado / por una parte / primeramente / primero*, etc.

- 2<sup>e</sup> idée : *a continuación / además / después / en segundo lugar / por otra parte / por otro lado / segundo / también, etc.*
- 3<sup>e</sup> 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 !), 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.

## BIBLIOGRAPHIE

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

### Quelques références :

- *Atlas de l'Amérique latine* (Éditions Autrement, 2006, Collection Atlas/Monde)
- *Básico 2, la Civilisation hispanique* (Didier, 1998)
- *Le thème lexico-grammatical en fiches* (ellipses, 2007)
- *Mémento bilingue de civilisation. Le monde hispanique contemporain* (Bréal éditions, 2005)

# ESPAGNOL

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

*L'épreuve comprend trois parties, chacune étant notée sur 20 :*

*I – Synthèse en espagnol d'un document rédigé en espagnol : 150 mots  $\pm$  10 % ;*

*II – Synthèse en espagnol d'un document rédigé en français : 150 mots  $\pm$  10 % ;*

*III – Production libre en espagnol : 200 mots  $\pm$  10 %.*

*Tout manquement à ces normes (par excès ou par défaut) sera sanctionné.*

## SUJET

### I – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

#### La soberanía tecnológica

Los últimos datos recogidos en el « Informe COTEC (Consultoría en Tecnología) 2006 sobre Tecnología e Innovación en España » reflejan una positiva evolución del sistema español de innovación, con un aumento del 9 % en el gasto en I+D con respecto al año anterior. Lo que sitúa el esfuerzo español en el 1,07 % del PIB. Esto se ve reforzado por el optimismo de los expertos consultados por COTEC para la elaboración de su « índice de opinión sobre tendencias », que perciben una evolución positiva tanto en el entorno, como en las empresas y especialmente en las Administraciones Públicas.

Sin embargo, a pesar de que desde 1995 el esfuerzo español en I+D ha seguido una trayectoria de convergencia con los cuatro grandes países de Europa, todavía es la mitad del de los países como Alemania o Francia. Estas son algunas conclusiones del informe.

- El punto más débil del necesario punto de convergencia europea que persigue España, sigue siendo el retraso relativo de la participación de las empresas en el sistema de I+D+i. El informe acumula evidencias de esta diferencia estructural, y también, del esfuerzo que se está haciendo en el sector empresarial para corregirla. En la I+D, por ejemplo, el gasto empresarial en España todavía representa sólo el 0,6 % del PIB frente a una media europea del 1,3 %, y en la lista de las 700 empresas que más recursos dedican a la investigación en la UE, la primera empresa española ocupa el puesto 40. Esta insuficiencia del gasto en investigación es uno de los factores que explican por qué solamente el 11 % de las exportaciones españolas tiene un alto nivel tecnológico, frente al 22 % de la media de las exportaciones europeas.
- Entre 1996 y 2004 el aumento del esfuerzo en I+D ha sido significativo en regiones como Andalucía, Cataluña, Murcia y Aragón y, sobre todo, ha sido muy

importante en Navarra, La Rioja, Castilla y León, Comunidad Valenciana y Galicia. Sólo dos regiones concentran la mitad del gasto de las regiones Objetivo 1: Andalucía con el 29,1% y la Comunidad Valenciana con el 24,1 %.

- La distribución del número de investigadores por sector de ejecución en España difiere de la observada en los cuatro grandes países europeos, y en especial con respecto a Alemania, Francia y Reino Unido, países en los que el sector de ejecución que cuenta con mayor número de investigadores es el de las empresas, mientras que en España e Italia es el de la enseñanza pública. Por comunidades autónomas se observan grandes diferencias en cuanto a los recursos dedicados a I+D, ya que gran parte del personal empleado en I+D se concentra en Madrid y Cataluña. Andalucía (10,5 %), Comunidad Valenciana (9,3 %) y el País Vasco (7,7 %) concentran una parte significativa del personal empleado en I+D en España.
- Según el Presidente de COTEC, José Ángel Sánchez Asiaín, entre otras cosas se deducen « dos peculiaridades » del sistema español, que explican la distancia tan grande que nos separa de los seis países más desarrollados de la OCDE. Una es que nuestros sectores dedican mucho menos esfuerzo a I+D que sus homólogos del modelo de economía desarrollada, cosa que ya sabíamos. Y hemos comprobado que si nuestro sistema se comportara igual que el del modelo, nuestro gasto en I+D en términos de Valor Añadido Bruto sería el 1,1 %, y no el 0,56 % actual. La otra razón es estructural, porque en nuestro sistema productivo, el peso de las empresas de los sectores tradicionales es todavía demasiado grande, es decir hay pocas que ofrecen productos de tecnología avanzada. Y esto es lo que justifica que ese 1,1 % que nos gustaría alcanzar, diste todavía medio punto de la intensidad de I+D de la economía modelo. Si nuestro tejido productivo no se desplaza hacia sectores de mayor contenido tecnológico y más creadores de valor añadido, sus indicadores no alcanzarán nunca los valores que tienen en las economías desarrolladas. Y éste es nuestro segundo gran problema.

(649 palabras)

Rubén Lafuente, *Tendencias*, 21/06/2006.

## II – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

### Perle du tourisme, Malaga veut devenir la Silicon Valley européenne

« *L'Andalousie, ce n'est pas seulement le flamenco, l'huile d'olive et les plages* », lance Vicente Garcia Martin, président du patronat de Malaga. Depuis une dizaine d'années, la province andalouse de Malaga fait tout pour se débarrasser de cette image de carte postale. Un effort qui commence à porter ses fruits. La région, longtemps associée au tourisme de masse et à la culture des tomates et des poivrons, bat aujourd'hui tous les records nationaux de croissance économique. Depuis 1995, elle est en plein boom avec la création de 230 000 emplois. Surtout cette province andalouse est devenue en Espagne une référence en matière de recherches et développement avec son parc technologique.

Vicente Garcia Martin n'y va pas de main morte pour évoquer le tonus de sa région. « *Notre modèle, c'est le développement à l'américaine ! Des pays comme la France ou l'Allemagne nous paraissent englués dans cette vieille Europe qui risque de rester à la traîne !* » Si Malaga a longtemps été considérée comme la Floride de l'Europe, elle aspire désormais à en être la Silicon Valley. Parmi ses atouts, elle dispose outre d'un climat clément, d'une infrastructure de pointe, développée au départ pour accueillir les milliers de touristes européens. L'aéroport, le troisième d'Espagne, reçoit chaque année près de douze millions de voyageurs. Des retraités, des hommes d'affaires rejoignant leur résidence secondaire et leur famille, ou des amateurs de golf venant parfaire leur jeu sur un des nombreux greens de la région.

**Dynamiser la recherche.** Désormais, ce sont les investisseurs de haute technologie, chercheurs et scientifiques du monde entier qui sont attendus dans la ville du peintre Pablo Picasso. Francisco de la Torre, maire conservateur de la ville, explique l'importance de faire venir de nouveaux talents. Entendez : de jeunes cerveaux. « *Notre objectif est de faire de Malaga une ville de la connaissance technologique, autrement dit une ville où bouillonnent les neurones* », assure-t-il. À quelques kilomètres du centre historique, au pied de la Sierra de Malaga, se dresse sur 186 hectares le flamboyant parc technologique. Créé en 1992 par l'ancienne municipalité, ce centre est aujourd'hui le faire-valoir de Malaga en matière d'innovations et de dynamisme économique.

Au milieu des palmiers, sont implantées quelque 325 entreprises high-tech ultraspécialisées telles qu'Isofoton (plaques photovoltaïques), Airtec (aéronautique) ou Cetecom, un des labos leaders en téléphonie. Sont également présents le géant de la téléphonie espagnole, Telefonica, ainsi qu'Air Liquide, Thomson...

À lui seul, ce parc contribue à redorer l'image technologique de l'Espagne, globalement très en retard en matière d'investissement et d'innovation technologique, et dont l'économie est avant tout soutenue par la construction puisque ce secteur pèse 10,6 % du PIB. Le pays constitue l'une des nations européennes où les dépenses de recherche et développement (R&D) sont dramatiquement faibles (1 % du PIB). Les exportations espagnoles de produits technologiques sont, du coup, moins riches que celles de la moyenne des 15 pays les plus avancés de l'UE : 8 % du total des exportations contre 18 % pour le reste de l'UE. L'un des objectifs de gouvernement de José Luis Zapatero est de remettre la péninsule à niveau sur ce terrain et de porter les investissements publics en R&D à 1,6 % du PIB en 2008 et 2 % en 2010.

En Andalousie et plus exactement à Malaga, les autorités régionales n'ont pas attendu les réformes nationales pour dynamiser la recherche. En collaboration avec l'Université des sciences de Malaga, le parc technologique fonctionne aujourd'hui avec plus de 9 000 employés.

Les investissements évalués à 530 millions d'euros depuis sa création ont été répartis entre le privé à hauteur de 81 % et le public (19 %). « *Au début, personne ne misait une peseta sur nous, aujourd'hui on parle d'une petite Silicon Valley !* » se félicite le président Felipe Romera. Le chiffre d'affaires du parc, de 16 millions d'euros, a plus que doublé en six ans. De quoi rendre jalouses les autres régions espagnoles, voire européennes.

(646 mots)

Diane Cambon, *Le Figaro*, jeudi 23 novembre 2006.

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

Si usted tuviese la oportunidad de trabajar en un laboratorio de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) – volcado en la innovación – para una multinacional o una pequeña y mediana empresa, ¿a qué sector de la economía le gustaría más particularmente dedicarse? ¿Cuáles serían sus propuestas? ¿Con qué fines?

Justifique su parecer dando ejemplos concretos.

CORRIGÉ

#### I – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

El informe COTEC 2006 sobre Tecnología e Innovación en España arroja un saldo positivo con un incremento del 9% en el gasto en I+D. A pesar de ello, la inversión empresarial española en investigación no alcanza aún la media europea del 1,3% del PIB.

El informe saca las conclusiones siguientes :

- Por razones estructurales, la insuficiencia del gasto – cuya mitad se concentra en Andalucía y la Comunidad Valenciana – se nota en el bajo porcentaje (11%) de las exportaciones españolas con alto nivel tecnológico ;
- En España e Italia es el sector de la enseñanza pública, y no el sector empresarial, el que se lleva la mejor tajada respecto al número de investigadores ;
- De seguir los sectores tradicionales teniendo tanto peso en el tejido productivo español, España no podrá emparejarse con los países más desarrollados de la OCDE. Y para recuperar el retraso, hace falta dedicar más fondos I+D a sectores que ofrezcan productos de tecnología avanzada portadores de valor añadido.

(161 palabras)

#### II – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS

Andalucía, la región del sol, de las playas, del flamenco, del turismo de masas, de los cultivos de tomates por excelencia... Ya no es solo eso. Desde 1992 es un punto de referencia como cantera multicultural de investigadores de tendencias innovadoras por la creación de un parque tecnológico malagueño, con unas 325 empresas de alta tecnología, una plantilla de más de 9.000 empleados, y una cifra de negocios de 16 millones de euros en 2006.

Por tanto, la antigua Florida de Europa quiere convertirse en la «Silicon Valley» europea, y darle a Málaga señas de identidad tecnológicamente punteras.

Tanto el presidente del empresariado como el alcalde están muy orgullosos de contribuir a remozar la imagen tecnológica de España. En efecto, las inversiones públicas en I+D ascienden sólo al 1% de PIB (Zapatero planea llevarlos al 2% en

2010) y el nivel de las exportaciones de productos tecnológicos está muy por debajo del nivel de la media europea : un 8 % frente a un 18 %.

(164 palabras)

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

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



Por mi especialización en fisicoquímica, me gustaría indagar el campo de la nanotecnología : el desarrollo y la aplicación de estructuras y sistemas en una escala nanométrica.

En la medida en que la materia se manipula hasta llegar a su elemento más básico, el átomo, la Nanotecnología es un avance lógico, inevitable en el transcurso del progreso humano para mejorar de manera significativa la calidad de la vida en el planeta (y en el espacio) de la población mundial.

Son múltiples las áreas en las que la Nanotecnología tiene aplicaciones potenciales : desde potentes filtros solares que bloquean los rayos ultravioleta hasta nanorobots diseñados para reparaciones celulares.

Si yo trabajara en un laboratorio de I+D+i en una multinacional como Johnson & Johnson, investigaría sobre las áreas de prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. He aquí algunas de las posibles aplicaciones: la colocación de sondas nanoscópicas en un lugar para medir nuestro estado de salud las veinticuatro horas del día, el desarrollo de nuevas herramientas para luchar contra las enfermedades hereditarias mediante el análisis genético, la creación de indicadores que detecten y destruyan, una a una, células cancerígenas.

Ya está disponibles en el mercado raquetas de tenis compuestas de nanotubos de carbón o cosméticos que contienen nanopartículas que facilitan la absorción, pero aún estamos lejos de la época de la Nanotecnología.

(218 palabras)



# GESTION

## *Programme, conseils, bibliographie*

### **PUBLIC CONCERNÉ**

- Licence 3 AES ;
- Licence 3 Économie/Gestion ;
- MSG ou Miage ;
- Tout étudiant en licence 3 ou master ayant suivi des enseignements en comptabilité générale, gestion budgétaire, gestion des coûts et gestion financière.

### **NATURE DE L'ÉPREUVE**

L'épreuve est basée sur une petite étude de cas présentant une situation fictive d'entreprise. Les candidats ont à traiter des questions susceptibles de porter sur le diagnostic financier, l'élaboration de comptes de résultats et bilans prévisionnels, le calcul de seuils de rentabilité, la réalisation d'un budget de trésorerie, les calculs de coûts de revient, etc.

### **CONSEILS DE PRÉPARATION**

Avoir plutôt compris les mécanismes que mémorisé des tableaux et des procédures.

Savoir distinguer produits et encaissements, ressources et encaissements, ressources et produits, notions de résultat et de liquidité, etc. Bref, dominer les concepts de base et les mécanismes fondamentaux de finance et de gestion.

La question n'est pas d'avoir mémorisé les numéros du plan comptable ni de connaître de mémoire le calcul de la capacité d'autofinancement par la méthode additive ou la méthode soustractive, elle est de savoir ce que sont la capacité d'autofinancement et la logique de son calcul.

L'épreuve est généralement conçue pour traiter différents aspects et balayer plusieurs outils de gestion différents, une connaissance générale est donc préférable à un grand savoir spécialisé dans l'une ou l'autre technique.

### **BIBLIOGRAPHIE**

Un bon manuel de base dans chaque secteur est suffisant (finance d'entreprise, coûts de revient, contrôle budgétaire et contrôle de gestion) ainsi que les quelques cas et exercices qui ont forcément appuyé ces enseignements.

# GESTION

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Lille.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

## SUJET

### **ARMORIQUE T.P. SARL**

Marie-Anne Le Guidec est une jeune femme chef d'entreprise au caractère bien trempé. Il faut d'ailleurs qu'il en soit ainsi pour gérer une entreprise de travaux publics qui compte 48 salariés dont la majorité sont des hommes rompus aux chantiers, dehors par presque tous les temps, conduisant d'énormes engins, charriant des tonnes de matériaux, dotés d'une longue expérience et attentifs à ce que ceux qui prétendent exercer une autorité sur eux soient légitimés par beaucoup plus que le titre ou la détention du capital. Bref, ce n'est pas une entreprise de demoiselles et la diriger nécessite des qualités humaines rares.

Marie-Anne Le Guidec possède ces qualités et personne, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur, que ce soient des salariés, des fournisseurs ou des clients, vraiment personne ne songerait même à contester que la jeune dame est l'âme d'Armorique T.P.

La société a été créée par son grand-père à son retour de captivité à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. Il y avait tant à reconstruire disait-il, et les photographies de Lorient après-guerre montrent toujours combien il avait raison. Jean-Marie Le Guidec avait donc lancé cette activité de travaux publics en choisissant le créneau des réseaux d'assainissement, des cours d'école, des trottoirs, des rues pour les communes ou les lotissements. Il avait pris garde de ne pas s'aventurer sur les gros marchés de travaux et à ne pas se heurter aux sociétés nationales ayant leurs sièges à Paris, là où se prenaient les décisions d'une France très centralisée. Inversement, la capacité d'Armorique T.P. à traiter sur mesure des chantiers de taille moyenne ou petite et à effectuer des réalisations soignées, les relations personnelles du dirigeant et des membres de son équipe avec les élus locaux, tout cela avait permis à la société de s'implanter fortement dans son territoire.

Décédé trop tôt, Pierre-Marie Le Guidec, fils du fondateur, avait eu fort à faire pour racheter les parts de ses trois frères et sœurs dans la société. Il avait dû pour cela s'endetter personnellement et procéder à une réduction de capital. Ces opérations avaient fait marquer le pas à l'entreprise.

Marie-Anne avait terminé depuis trois ans ses études dans une grande école de commerce et travaillait comme responsable commercial « produits laitiers » dans une

grande entreprise du secteur de l'agroalimentaire lorsque son père disparut tragiquement dans un accident de voiture. Mariée à un ami d'enfance médecin généraliste, mère de deux enfants, son statut de fille unique la propulsa à la tête d'Armorique T.P. que sa mère n'aurait su porter. Elle conserva pour l'occasion son nom de jeune fille sur le conseil d'un collègue de son père, entrepreneur, qui lui fit comprendre l'importance de celui-ci tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Aujourd'hui, Marie-Anne Le Guidec a bouclé son deuxième exercice comme gérante d'Armorique T.P. Elle doit préparer le rapport de la gérante à l'assemblée générale et a décidé pour cela de s'appuyer sur un jeune stagiaire qui termine une licence de gestion et souhaite intégrer une grande école via le concours sur titre. Pierre Kerouac a déjà bien avancé dans le traitement des données comptables. L'annexe 1 présente ses premiers résultats :

- le bilan qui a été mis en grandes masses et retraité (intégration du crédit-bail, affectation du résultat, retraitement des provisions spéciales, etc.) ;
- le calcul du fonds de roulement (FR), du besoin de financement d'exploitation (BFE), du besoin de financement hors exploitation (BFHE) et de la trésorerie (TR) ;
- le compte de résultat faisant apparaître des soldes de gestion significatifs.

Il lui reste à traiter un certain nombre de questions posées par Marie-Anne Le Guidec.

**Question 1 : Diagnostic de la trésorerie** (10 points)

- a) Expliquez les termes de Fonds de Roulement, Besoin de Financement d'Exploitation et Trésorerie. En quoi sont-ils utiles au diagnostic de trésorerie ? (3 points)
- b) En vous appuyant sur la tautologie  $FR - BFE - BFHE = TR$ , dites ce que vous pensez de la situation de trésorerie d'Armorique T.P. et de son évolution. Comment s'explique la variation ? (3 points)
- c) Sachant que les banques de la société Armorique T.P. accepteraient sans difficulté d'effectuer des avances de trésorerie d'un montant égal aux  $\frac{2}{3}$  des créances sur les clients, quel est le montant des crédits de trésorerie accessibles à la firme à la fin de l'exercice 2006 ?  
Considérant ce montant et la situation de la trésorerie au bilan, quelle somme peut mobiliser quasi-immédiatement l'entreprise ?  
Ceci vous semble-t-il suffisant pour parer aux risques qui pèsent sur l'activité d'une telle société ? (4 points)

**Question 2 : Capacité d'endettement** (3 points)

Armorique T.P. serait-elle en mesure d'emprunter à ses banques pour financer un gros investissement ? Il s'agit cette fois de s'endetter à l'horizon de plusieurs années. Pierre Kerouac sait que les prêteurs n'aiment pas mettre dans une affaire plus que ce que les associés eux-mêmes ont investi. Marie-Anne Le Guidec lui a dit aussi qu'il ne faudrait pas que les dettes à long et moyen terme soient supérieures à 3 ou 4 fois la capacité d'autofinancement.

Pierre Kerouac a calculé la capacité d'autofinancement (annexe 2).

- a) Combien les associés ont-ils investi dans l'entreprise depuis sa création ? (1 point)
- b) Armorique T.P. a-t-elle une capacité d'endettement ? Si oui, de combien serait-elle ? (2 points)

**Question 3: Analyse de la rentabilité** (5 points)

Pierre Kerouac sait que la rentabilité d'un placement d'une année se calcule sur la base du capital initial. Ainsi, un capital de 100 qui obtient 3 d'intérêts a été placé à 3 %. Personne ne calcule  $3/103$  mais  $3/100$ . Il en est de même de la rentabilité d'une entreprise, elle se calcule en rapportant le résultat net aux capitaux propres non compris ce résultat qui est, en quelque sorte, emprunté tant que l'assemblée générale des associés n'aura pas procédé à son affectation. En ce sens, le montant des capitaux propres retenu pour calculer la rentabilité diffère de celui utilisé pour apprécier la trésorerie ou la capacité d'endettement.

L'annexe 3 présente les bilans 2005 et 2006 en distinguant le résultat et les capitaux propres hors résultat afin de fournir l'information nécessaire au calcul de la rentabilité.

Marie-Anne Le Guidéc a demandé à Pierre Kerouac de recourir à une formule particulière pour analyser la rentabilité. C'est une nouvelle fois une tautologie.

	Résultat / Capitaux propres	Rentabilité des capitaux propres en %
=	Résultat / Chiffre d'affaires	Marge en %
x	Chiffre d'affaires / Actif	Rotation d'actif
x	Passif / Capitaux propres	Endettement

- a) Calculez chacun des termes de cette formule et vérifiez l'équation pour les deux années. (1 point)
- b) Commentez la rentabilité d'Armorique T.P. et son évolution d'une année à l'autre ainsi que les causes de celle-ci. (2 points)
- c) Que pensez-vous du dernier terme de cette formule ? Est-il logique de penser que la rentabilité est plus élevée quand l'endettement est élevé ? Quelles limites ou conditions poseriez-vous à une telle affirmation ? (2 points)

**Présentation, clarté, orthographe, lisibilité** (2 points)

## ANNEXE 1

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

ACTIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Immobilisations Incorporelles	26	0,7%	25	0,5%
Immobilisations Corporelles	1 566	39,8%	1 807	33,4%
Immobilisations Financières	42	1,1%	41	0,8%
Total Immobilisations	1 634	41,5%	1 873	34,7%
Stock de matières premières	24	0,6%	16	0,3%
Stock en-cours et produits finis	0	0,0%	0	0,0%
Clients dt E E N E	1 449	36,8%	2 128	39,4%
Autres créances et diverses	193	4,9%	293	5,4%
Total Actifs cycliques	1 666	42,3%	2 437	45,1%
Actifs hors exploitation courante	49	1,2%	94	1,7%
Liquidités & placements	590	15,0%	999	18,5%
<b>Total Actif</b>	<b>3 939</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 403</b>	<b>100,0%</b>
PASSIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Capitaux propres après affectation	748	19,0%	996	18,4%
Associés	13	0,3%	48	0,9%
Fonds propres	761	19,3%	1 044	19,3%
Dettes à LMT bancaires (+ CB)	824	20,9%	892	16,5%
Emprunts et dettes fin. div.	0	0,0%	29	0,5%
Total DLMT	824	20,9%	921	17,1%
Fournisseurs	1 645	41,8%	2 289	42,4%
Dettes fiscales & sociales	602	15,3%	919	17,0%
Autres dettes d'exploitation	36		51	
Passifs cycliques	2 283	58,0%	3 259	60,3%
Passifs hors exploitation courante	71	1,8%	179	3,3%
Crédits de trésorerie	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Passif</b>	<b>3 939</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 403</b>	<b>100,0%</b>

	2005	12 mois	2006	12 mois
Capitaux propres	748	9,3%	996	13,4%
Associés	13	0,2%	48	0,6%
<b>Fonds propres</b>	<b>761</b>	<b>9,5%</b>	<b>1 044</b>	<b>14,1%</b>
Dettes à LMT bancaires (+ % Crédit Bail)	824	10,3%	892	12,0%
Emprunts et dettes financières diverses	0	0,0%	29	0,4%
<b>Total Dettes à Long et Moyen Terme</b>	<b>824</b>	<b>10,3%</b>	<b>921</b>	<b>12,4%</b>
<b>Capitaux permanents</b>	<b>1 585</b>	<b>19,7%</b>	<b>1 965</b>	<b>26,5%</b>
Immobilisations Incorporelles	26	0,3%	25	0,3%
Immobilisations Corporelles	1 566	19,5%	1 807	24,4%
Immobilisations Financières	42	0,5%	41	0,6%
<b>Total Immobilisations</b>	<b>1 634</b>	<b>20,3%</b>	<b>1 873</b>	<b>25,3%</b>
<b>Fonds de roulement</b>	<b>-49</b>	<b>-0,6%</b>	<b>92</b>	<b>1,2%</b>
Stock de marchandises	24	0,3%	16	0,2%
Stock de marchandises	0	0,0%	0	0,0%
Clients dt Effets Escomptés Non Echus	1 449	18,0%	2 128	28,7%
Autres créances et diverses	193	2,4%	293	4,0%
<b>Total Actifs cycliques</b>	<b>1 666</b>	<b>20,7%</b>	<b>2 437</b>	<b>32,9%</b>
Fournisseurs	1 645	20,5%	2 289	30,9%
Dettes fiscales & sociales (+ provisions)	602	7,5%	919	12,4%
<b>Passifs cycliques</b>	<b>2 283</b>	<b>28,4%</b>	<b>3 259</b>	<b>44,0%</b>
<b>Besoin Financement Exploitation</b>	<b>-617</b>	<b>-7,7%</b>	<b>-822</b>	<b>-11,1%</b>
Actifs hors exploitation courante	49	0,6%	94	1,3%
Passifs hors exploitation courante	71	0,9%	179	2,4%
<b>Besoin Financement hors Exploitation</b>	<b>-22</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-85</b>	<b>-1,1%</b>
Liquidités & placements	590	7,3%	999	13,5%
Crédits de trésorerie	0	0,0%	0	0,0%
<b>Trésorerie</b>	<b>590</b>	<b>7,3%</b>	<b>999</b>	<b>13,5%</b>
<b>FR-BHE-BFhE=TR</b>	<b>590</b>	<b>7,3%</b>	<b>999</b>	<b>13,5%</b>
<b>Chiffre d'affaires ht</b>	<b>8 030</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 413</b>	<b>100,0%</b>

	2005	12 mois	2006	12 mois
<b>Ventes de marchandises</b>	0	0,0%	0	0,0%
Achats de marchandises	0	0,0%	0	0,0%
+ Variation de stocks marchandises	0	0,0%	0	0,0%
<b>= Coût d'achat des ventes</b>	0	0,0%	0	0,0%
<b>Marge commerciale</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Taux de marge commerciale</b>	<b>#DIV/0!</b>		<b>#DIV/0!</b>	
<b>Production vendue de biens et services</b>	<b>8 030</b>	<b>100,0%</b>	<b>7 413</b>	<b>100,0%</b>
Production stockée	-16		-4	
<b>Production de B &amp; S</b>	<b>8 014</b>		<b>7 409</b>	
Achats de matières premières	862	10,7%	739	10,0%
+ Variation de stocks matières premières	-2	0,0%	4	0,1%
= Consommation de matières	860	10,7%	743	10,0%
<b>Marge brute sur production de B &amp; S</b>	<b>7 154</b>	<b>89,1%</b>	<b>6 670</b>	<b>90,0%</b>
<b>Taux de marge sur production de B &amp; S</b>	<b>89,1%</b>		<b>90,0%</b>	
<b>Autres produits</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Marge brute</b>	<b>7 154</b>		<b>6 670</b>	
<i>Chiffre d'affaires ht (rappel)</i>	<i>8 030</i>	<i>100,0%</i>	<i>7 413</i>	<i>100,0%</i>
Autres achats et charges externes (hors loyers de Crédit Bail)	4 161	51,8%	3 369	45,4%
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 993</b>	<b>37,3%</b>	<b>3 301</b>	<b>44,5%</b>

## SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

	2005	12 mois	2006	12 mois
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 993</b>	<b>37,3%</b>	<b>3 301</b>	<b>44,5%</b>
Impôts et taxes	318	4,0%	262	3,5%
Salaires et traitements	1 462	18,2%	1 572	21,2%
Charges sociales	554	6,9%	584	7,9%
Subvention d'exploitation	14		14	
<b>Excédent brut d' exploitation</b>	<b>673</b>	<b>8,4%</b>	<b>897</b>	<b>12,1%</b>
Reprises DAM DAP, transferts charges	35	0,4%	78	1,1%
Dotations aux amortissements	517	6,4%	410	5,5%
Dotations aux provisions sur actifs circulants	1	0,0%	5	0,1%
Dotations aux provisions sur risques et charges	0	0,0%	0	0,0%
Autres charges	0	0,0%	72	1,0%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>190</b>	<b>2,4%</b>	<b>488</b>	<b>6,6%</b>
Produits financiers	6	0,1%	3	0,0%
Charges financières	58	0,7%	49	0,7%
dont intérêts	56	0,7%	49	0,7%
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>138</b>	<b>1,7%</b>	<b>442</b>	<b>6,0%</b>
Produits exceptionnels	3	0,0%	155	2,1%
Charges exceptionnelles	21	0,3%	262	3,5%
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-18</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-107</b>	<b>-1,4%</b>
Participation des salariés	0	0,0%	37	0,5%
Impôts sur les bénéfices	49	0,6%	108	1,5%
<b>Résultat de l' exercice</b>	<b>71</b>	<b>0,9%</b>	<b>190</b>	<b>2,6%</b>
<b>Renseignements divers</b>				
Loyers de Crédit Bail		59		56
dont dotations aux amortissements 80 %		47		45
dont frais financiers 20 %		12		11
Dividendes		30		0



## ANNEXE 2

### CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

	2004	12 mois	2005	12 mois
Résultat net comptable	71,00		190,00	
+				
Dotations aux amortissements	517,20		409,80	
+				
Dotations aux provisions	1,00		5,00	
-				
Reprises sur dotations et transferts	35,00		78,00	
-				
Subventions d'équipement virées au compte de résultat et Cessions d'actifs	3,00		155,00	
+				
Valeur nette comptable des actifs cédés	21,00		262,00	
=				
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>572,20</b>		<b>633,80</b>	

## ANNEXE 3

SARL Armorique T.P.

en milliers d'euros

ACTIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Immobilisations Incorporelles	26	0,7%	25	0,5%
Immobilisations Corporelles	1 566	39,8%	1 807	33,4%
Immobilisations Financières	42	1,1%	41	0,8%
<b>Total Immobilisations</b>	<b>1 634</b>	<b>41,5%</b>	<b>1 873</b>	<b>34,7%</b>
Stock de matières premières	24	0,6%	16	0,3%
Stock en-cours et produits finis	0	0,0%	0	0,0%
Clients dt E E N E	1 449	36,8%	2 128	39,4%
Autres créances et diverses	193	4,9%	293	5,4%
<b>Total Actifs cycliques</b>	<b>1 666</b>	<b>42,3%</b>	<b>2 437</b>	<b>45,1%</b>
Actifs hors exploitation courante	49	1,2%	94	1,7%
Liquidités & placements	590	15,0%	999	18,5%
<b>Total Actif</b>	<b>3 939</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 403</b>	<b>100,0%</b>
PASSIF	2005	12 mois	2006	12 mois
Capitaux propres <b>avant</b> résultat	707	18,0%	806	14,9%
Résultat net	71		190	
Associés	13	0,3%	48	0,9%
Fonds propres	791	20,1%	1 044	19,3%
Dettes à LMT bancaires (+ CB)	824	20,9%	892	16,5%
Emprunts et dettes fin. div.	0	0,0%	29	0,5%
<b>Total DLMT</b>	<b>824</b>	<b>20,9%</b>	<b>921</b>	<b>17,1%</b>
Fournisseurs	1 645	41,8%	2 289	42,4%
Dettes fiscales & sociales	602	15,3%	919	17,0%
Autres dettes d'exploitation	36		51	
<b>Passifs cycliques</b>	<b>2 283</b>	<b>58,0%</b>	<b>3 259</b>	<b>60,3%</b>
Passifs hors exploitation courante	41	1,0%	179	3,3%
Crédits de trésorerie	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Passif</b>	<b>3 939</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 403</b>	<b>100,0%</b>

## QUESTION 1 – DIAGNOSTIC DE LA TRÉSORERIE

## QUESTION 1–A

**Fonds de roulement**

Excédent des capitaux permanents sur les immobilisations disponible pour financer l'exploitation. Financement stable de l'exploitation.

**Besoin de financement d'exploitation**

Besoin de financement naissant de la persistance d'un décalage entre encaissements et décaissements dans le cycle d'exploitation. Peut-être négatif.

**Trésorerie**

Solde des liquidités et placements à CT et des crédits de trésorerie utilisés par la firme. Doit permettre à l'entreprise de mobiliser sans délai de quoi faire face à une baisse des encaissements attendus ou une hausse des décaissements prévus quelle qu'en soit la cause (impayé, grève, casse machine, bonne affaire à saisir, etc.).

La formule donnée en Q1-b montre l'articulation des trois concepts.

## QUESTION 1–B

**Commentaire du tableau de calcul de FR, BFE, BFHE, TR**

La trésorerie est positive et s'améliore. A 13,5 % du Caht elle atteint un niveau élevé.

L'amélioration est imputable essentiellement à la baisse du BFE et dans une moindre mesure à l'augmentation du FR.

Au vu du tableau, le candidat doit détailler ce qui explique ces différents mouvements.

## QUESTION 1–C

	<b>2005</b>
Créances clients	1 449
Crédits de trésorerie accessibles	
soit	966
Crédits de trésorerie utilisés	0
Placements et liquidités	590
Marge de manœuvre de trésorerie	1 556
Chiffre d'affaires	8 030
Marge de manœuvre exprimée en jours de Caht	70

En 2006, la société peut disposer instantanément de presque 4 mois de Caht. Même en considérant une certaine saisonnalité de l'activité (intempéries l'hiver) il est difficile d'imaginer quelle catastrophe mettrait en péril l'entreprise.

On peut s'interroger au contraire sur l'excès d'une telle situation et réfléchir à l'opportunité d'un projet d'investissement rentable et, à défaut, d'une distribution aux associés.

## QUESTION 2 – CAPACITÉ D'ENDETTEMENT

Les associés ont « invest » le capital initial et les bénéfices laissés en réserves et non distribués soit les capitaux propres après affectation du résultat. Il s'y ajoute les fonds « prêtés » à l'entreprise par les associés soit les comptes courants d'associés.

Ces derniers pourraient faire l'objet d'une convention de blocage avec la banque.

Capitaux investis par les associés (Fonds propres dans le tableau remis en annexe1)	761
Dettes à long et moyen termes	824
Fonds propres / Dettes à LMT	0,92
Capacité d'autofinancement (Cf. annexe 2)	572
Dettes à LMT / CAF	1,44

En terme de structure, la situation s'améliore et il y a plus de fonds propres que de Dettes à LMT. On reste proche de un cependant. Cette situation est à tempérer de la trésorerie positive importante en terme de risque immédiat mais en terme d'emprunt il serait curieux d'emprunter et de conserver une telle trésorerie. La perspective d'une utilisation de cette trésorerie après l'opération d'emprunt ramène la banque à la considération que les capitaux propres sont juste supérieurs aux emprunts à terme.

La capacité de remboursement exprimée par la CAF est importante et rassurante. C'est elle qui pourrait emporter la décision si le projet financé par l'emprunt maintient les mêmes perspectives de rentabilité. La banque pourrait alors dépasser quelque peu le ratio de 1.

À défaut, c'est le critère le plus restrictif qui jouerait soit une capacité d'emprunt limitée à l'écart fonds propres moins DLMT.

123 k€

### QUESTION 3 – ANALYSE DE LA RENTABILITÉ

#### QUESTION 3–A

Résultat		71
Capitaux propres hors résultat		707
Chiffre d'affaires		8 030
Actif total		3 939
Résultat / Capitaux propres	Rentabilité	10,04%
Résultat / Chiffre d'affaires	Tx de marge	0,88%
Chiffre d'affaires / Actif	Rotation	2,04
Passif / Capitaux propres	Endettement	5,57
Vérification		10,04%

#### QUESTION 3–B

##### *Commentaires*

La rentabilité est positive et s'accroît très fortement en 2006.

Le niveau atteint est très supérieur à celui des taux d'intérêts à long terme même additionnés d'une forte prime de risque. C'est donc un niveau de performance financière assez exceptionnel pour une activité aussi « classique ».

L'explication de l'augmentation de la rentabilité tient essentiellement en l'augmentation du taux de marge.

Celui-ci a augmenté malgré la baisse du Caht. L'entreprise a traité moins d'affaires mais à meilleure marge.

De ce fait, le résultat s'est amélioré malgré un Caht en baisse (Cf. analyse de l'exploitation).

L'augmentation du total bilan (moyens engagés) et la baisse de l'activité (Caht) explique la baisse de performance dans l'utilisation des moyens. On faisait 2,04 € de Caht avec 1 euro de moyens, on tombe à 1,37 €.

Cette baisse est moins importante si on recourt à la valeur ajoutée comme indicateur d'activité plutôt qu'au Caht.

Le facteur endettement a aussi joué favorablement.

C'est le facteur taux de marge qui s'est avéré déterminant.

## QUESTION 3–C

*Endettement*

Il ne faut pas lire que la rentabilité est plus élevée lorsque la firme est endettée. En fait, pour un taux de marge positif donné et une efficacité dans la gestion des moyens donnée, la rentabilité financière de l'entreprise est d'autant plus élevée qu'elle a travaillé avec l'argent des autres plutôt qu'avec celui des associés ou actionnaires.

Les limites sont :

- les intérêts qui viennent réduire le taux de marge (la hausse du terme 3 engendre la baisse du 1) ce qui peut réduire la rentabilité ;
- l'augmentation du niveau de risque dû à l'endettement qui peut conduire à la baisse de la valeur de la firme, même avec une hausse de la rentabilité (augmentation du coût du capital).

# 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. Économica.
- Jean-Louis Peaucelle, *Systèmes d'information*, éd. Économica.
- Hugues Angot, *Système d'information de l'entreprise*, éd. De Boeck Université.

# INFORMATIQUE

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Amiens Picardie.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

## SUJET

### PARTIE 1 – INFORMATIQUE GÉNÉRALE (5 POINTS)

#### A. CULTURE « INTERNET »

Qu'est-ce que le référencement en webmarketing ?

Détaillez votre réponse (trois lignes d'explication minimum).

#### B. CONVERSION

Calculer la valeur binaire de ces nombres en utilisant le complément à deux

$(-43)_{10}$  à convertir en binaire

$(-27)_{10}$  à convertir en binaire

#### C. SIMPLIFICATION DE CIRCUITS



Représente le « NOT »

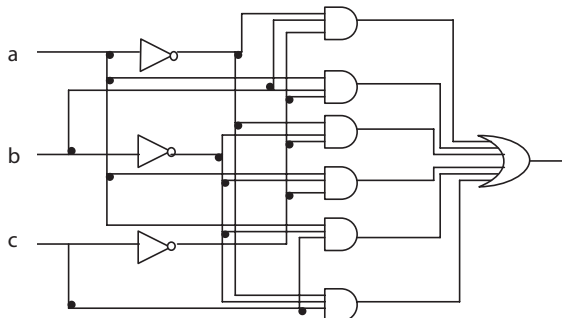


Représente le « AND »



Représentent le « OR »

En utilisant la fonction correspondante et le tableau de Karnaugh, simplifier le circuit suivant :

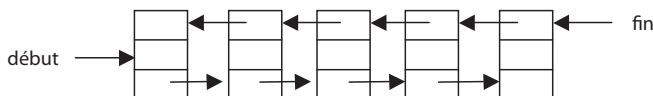


Dessinez le nouveau circuit simplifié.



## PARTIE 2 – ALGORITHMIQUE

Écrire 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, et la recherche d'un élément dans cette liste.



## PARTIE 3 – SYSTÈME D'INFORMATIONS

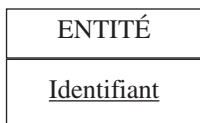
La société « Amiens Cinémas » souhaite proposer un service permettant l'accès aux informations sur les films visibles dans les salles de cinémas d'Amiens. Les besoins sont les suivants :

- Obtention des listes de films par cinéma pour transmission aux journaux locaux.
- Interrogation d'un service à distance pour consultation des films selon plusieurs critères (nom du cinéma, titre du film, genre...).

Pour chaque film, les informations utiles sont : son titre, son synopsis, son genre (comédie, drame, aventure, science-fiction...), son réalisateur, sa durée, les principaux acteurs, les horaires des séances (pour chaque cinéma qui a ledit film à l'affiche). Un film peut être à l'affiche dans plusieurs salles de cinémas, mais pour un cinéma donné, le film n'est à l'affiche que dans une seule salle.

### *Travail demandé*

1. Distinguer les entités correspondant à cette demande et proposer un identifiant pour chacune d'entre elles.
2. Mettre en évidence les associations existantes entre ces entités.
3. Créer le modèle conceptuel de données (MCD) par un schéma qui utilisera les symboles ci-dessous.



4. Justifier par une phrase chaque cardinalité.
5. Décrire le modèle logique de données (MLD) correspondant.

## PARTIE 1 – INFORMATIQUE GÉNÉRALE

## A. CULTURE « INTERNET »

Le référencement est l'ensemble des techniques qui permettent d'inscrire un site dans les moteurs de recherche ou dans les annuaires. Le **référencement** est souvent associé avec le positionnement qui, quant à lui, représente l'art d'optimiser la place du site dans les réponses fournies par les moteurs de recherche. Il est souvent au cœur des actions faites dans le cadre d'une opération de Marketing Internet (Webmarketing)



## B. CONVERSION

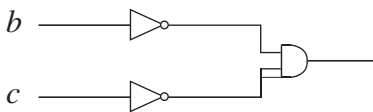
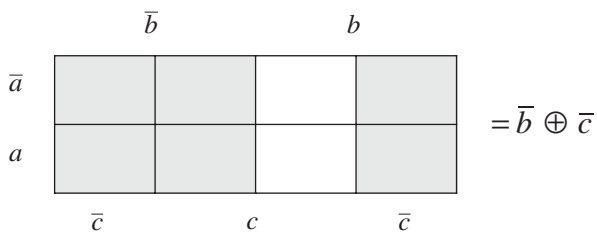
Calculer la valeur binaire de ces nombres en utilisant le complément à deux

$$(-43)_{10} = (11010101)_2$$

$$(-27)_{10} = (11100101)_2$$

## C. SIMPLIFICATION DE CIRCUITS

$$f = (\bar{a} \cdot b \cdot \bar{c}) \oplus (a \cdot b \cdot \bar{c}) \oplus (\bar{a} \cdot \bar{b} \cdot \bar{c}) \oplus (a \cdot \bar{b} \cdot \bar{c}) \oplus (a \cdot \bar{b} \cdot c) \oplus (\bar{a} \cdot \bar{b} \cdot c)$$



## 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;
```

```
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,sentinelles,x);
        writeln('insertion effectu,e')
    end;
end;

procedure affichage(debut : lien);
begin
    while debut<>sentinelles do
    begin
        writeln(' ',debut^.contenu);
        debut:=debut^.suiv
    end
end;

function rech(debut,sentinelles : lien; recherche : integer)
: boolean;
var elt : lien;
begin
    sentinelles^.contenu := recherche;
    while debut^.contenu <> recherche do
        debut := debut^.suiv;
    rech := (debut<>sentinelles)
end;

procedure recherche(debut : lien);
var recherche : integer;
begin
    write('quel élément recherchez-vous ? ');
    readln(recherche);
    if rech(debut,sentinelles,recherche) 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**

#### **« Amiens Cinéma »**

##### 1. Les entités et leurs identifiants

<b>Entité</b>	<b>Identifiant</b>
FILM	N° Film
ACTEUR	N° Acteur
GENRE	Code Genre
CINEMA	N° Ciné

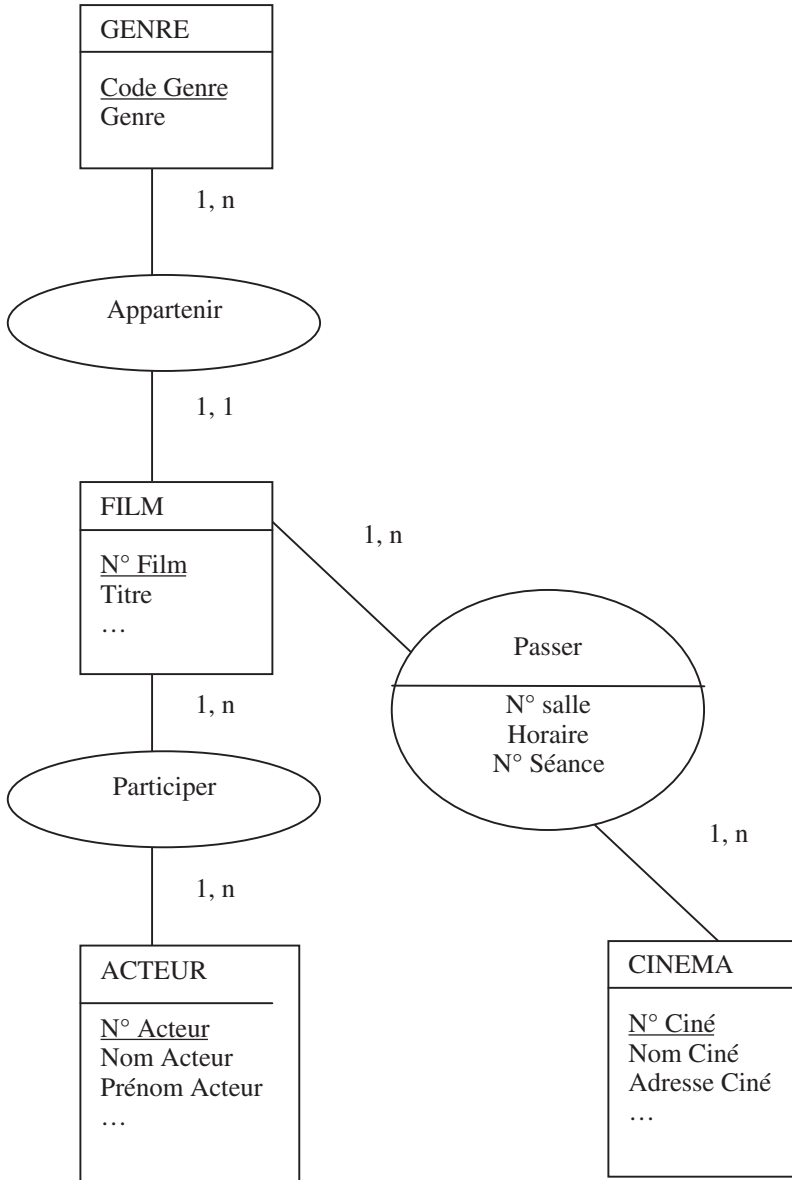
##### 2. Les associations

Appartenir : entre Film et Genre

Participer : entre Film et Acteur

Passer : entre Film, Séance et Cinéma

## 3. Le MCD



## 4. Justification des cardinalités

- Un film appartient à un genre et un seul.
- Un genre peut contenir plusieurs films.
- Un acteur participe à un ou plusieurs films.
- Un films nécessite un ou plusieurs acteurs.
- Un film passe dans un ou plusieurs cinémas.
- Un cinéma projette plusieurs films.

5. Le MLD

GENRE (Code Genre, Genre....)

FILM (N° Film, Titre, .... #Code Genre)

ACTEUR (N° Acteur, Nom Acteur, Prénom Acteur, ...)

CINEMA (N° Ciné, Nom ciné, Adresse ciné,....)

PARTICIPER (N° Film, N° Acteur)

PASSER (N° Film, N° Ciné, N° Salle, Horaire, N° Séance)

# MARKETING

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

- Licence 3 AES ;
- Licence 3 Économie/Gestion ;
- MSG ou Miage ;
- Tout étudiant en licence ou master ayant suivi les concepts de base de marketing.

### NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve est basée sur une petite étude de cas présentant une situation d'entreprise. À partir de cette présentation, les étudiants sont amenés à répondre à des questions.

### PROGRAMME

- Les fondements du marketing ;
- L'analyse du marché, essentiellement : les études et recherches commerciales, les comportements d'achat, les marchés cibles et la segmentation ;
- Les éléments du marketing mix, essentiellement : la gestion des produits et des marques, la fixation des prix, choisir et animer les circuits de distribution, concevoir une stratégie de communication, gérer les vendeurs ;
- L'élaboration et la mise en place d'une stratégie marketing.

### CONSEILS DE PRÉPARATION

- S'entraîner à la méthodologie de cas, ce qui signifie :
- Être capable de synthétiser des données de nature différente et provenant de multiples sources ;
  - Se préparer à rédiger un plan d'action argumenté et cohérent ;
  - Comprendre les principaux concepts de marketing définis dans le programme indiqué ci-dessus ;
  - Être capable d'utiliser les concepts marketing dans l'analyse de la situation d'entreprise présentée ainsi que dans l'argumentation des préconisations.

### BIBLIOGRAPHIE

- Lendrevie et Lindon, *Le Mercator*, éd. Daloz.
- Koetler et Dubois, *Marketing Management*, éd. Publiunion.
- U. Mayrhofer, *Marketing*, éd. Bréal.
- Lovelock, Wirtz et Lapert, *Marketing des services*, éd. Pearson.



# MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'IECS – École de Management de Strasbourg.

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

**AVERTISSEMENT :** *Le cas Clos du Franckenbourg 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 ses connaissances œnologiques, mais de **proposer une méthodologie d'analyse et d'approche de ce marché.***

*Ce cas présente des divergences d'appréciation entre des protagonistes d'une réunion. **Le candidat ne doit pas s'attarder sur d'apparentes contradictions du cas.** Celles-ci font partie de la réalité de la vie professionnelle et il lui appartient de faire preuve d'esprit critique.*

*Les données du cas sont des faits et chiffres réels, mais les noms et marques cités sont purement fictifs.*

## SUJET

### CAS CLOS DU FRANCKENBOURG

#### 1. PRÉSENTATION DU DOMAINE

Le Clos du Franckenbourg est un domaine viticole situé sur la route des vins, au cœur de l'Alsace. Il est exploité depuis quatre générations par la famille Adam. Aujourd'hui, les frères Pierre et Jacques, vigneron-indépendants, assurent à la fois la récolte, la vinification et la commercialisation de la production. Le Clos a une superficie de 15 ha, ce qui le place dans la moyenne supérieure des exploitations alsaciennes.

Il produit 1 200 hectolitres soit 160 000 bouteilles de vin d'Alsace AOC, issus de plusieurs cépages :

- Sylvaner,
- Riesling,
- Gewurztraminer,
- Pinot gris,
- Pinot Blanc,
- Muscat pour lequel il bénéficie de l'appellation Grand Cru.

Il ne produit pas de crémant d'Alsace (élaboré selon la méthode champenoise à partir de plusieurs cépages).

Ses ventes sont réalisées principalement	Structure	Évolution
– aux centrales d’achats des grandes surfaces	45 %	+ 0,8 %
– à des hard discounters	3 %	NS
– à des cavistes	15 %	+ 0,1 %
– à des restaurateurs	12 %	+ 0,5 %
– en vente directe à des habitants de la région ou à des touristes visitant la route du vin	15 %	- 1 %
– à des négociants à l’export (Allemagne, Suisse, Benelux et depuis 3 ans Russie)	10 %	+ 0,5 %
<b>Total</b>	<b>540 000 €</b>	<b>+ 0,5 %</b>

Il a dégagé un résultat de 30 000 € en 2005 (+ 0,7 % sur 2004).

## 2. LE VIN DANS LE MONDE

Le marché mondial du vin a connu de profondes mutations au cours des vingt dernières années. De nouveaux pays producteurs, principalement du nouveau monde et de l’hémisphère austral, sont apparus (États-Unis, Australie, Chili, Argentine, Afrique du Sud...) tandis que les pays européens ont diminué leur production. La commissaire européenne à l’agriculture, Mariann Fischer Boel prône un arrachage massif de 400 000 ha de vigne sur l’ensemble de l’Union européenne ces prochaines années (soit près de 4 fois la superficie du vignoble bordelais).

Pays producteurs	en milliers d’hl
Afrique du Sud	8 300
Allemagne	9 100
Argentine	15 200
Australie	14 000
Chine	12 000
Chili	7 900
Espagne	35 300
États-Unis	23 500
France	50 500
Grèce	4 000
Hongrie	3 800
Italie	50 600
Portugal	7 100
Autres	35 900

Parallèlement, la consommation a chuté dans les pays à forte tradition viticole, alors que de nouveaux marchés sont apparus :

### Consommation de vin par habitant en litre/an

Afrique		Europe	
Afrique du sud	9,1	Allemagne	24,4
Tunisie	2,3	Autriche	30,7
		Belgique	24,1
Amérique		Danemark	28,9
Canada	9	Espagne	34,6
USA	7,4	Finlande	7,4
Argentine	32,1	France	57,1
Brésil	1,8	Grèce	27,7
Chili	14,6	Hongrie	32,3
Uruguay	29,3	Irlande	12,2
Asie Pacifique		Italie	53
Australie	20,6	Luxembourg	58,6
Chine	0,9	Pays-bas	20,9
Chypre	14,6	Pologne	1,3
Japon	2,2	Portugal	46,8
Kazakhstan	2,1	Rép. Tchèque	6,4
Nouvelle-zélande	15,9	Roumanie	21
		Royaume-Uni	16,9
		Russie	3,5
		Suède	15,9
		Suisse	42,9

Il en résulte une mondialisation des échanges du vin avec ses gagnants et ses perdants. Les pays d'Europe Occidentale voient en 20 ans passer leur part de marché mondial de 75,6 % à 62,1 % ; alors que sur la même période les vins des États-Unis et de l'hémisphère Sud progressent de 1,6 % à 25,5 %.

L'Italie reste le premier exportateur mais sa part de marché mondiale est tombée de 35 % à 19 % en 20 ans (en France, quasi stabilité : 21 % à 18 %) alors que des pays comme l'Allemagne, le Portugal et l'Espagne progressent.

## Les 18 premiers pays exportateurs de vin

	en hectolitres	var. annuelle
<b>Italie</b>	15 371	4,7%
<b>France</b>	15 126	0,6%
<b>Espagne</b>	9 946	15,0%
<b>Australie</b>	3 750	20,6%
<b>Chili</b>	3 089	16,7%
<b>USA</b>	2 844	2,7%
<b>Allemagne</b>	2 420	-2,2%
<b>Afrique du sud</b>	1 773	25,8%
<b>Portugal</b>	1 672	-13,9%
<b>Moldavie</b>	1 368	37,9%
<b>Hongrie</b>	901	12,3%
<b>Argentine</b>	882	4,6%
<b>Macédoine</b>	806	-2,3%
<b>Bulgarie</b>	802	4,6%
<b>Grèce</b>	750	7,1%
<b>Autriche</b>	524	51,5%
<b>Roumanie</b>	230	5,7%
<b>Géorgie</b>	216	-11,4%

## Les 10 premiers pays importateurs de vin

	hectolitres	Origine
Allemagne	11,3	It- Fr - Esp
Royaume-Uni	10,2	Aust- Fr - It - Esp
France	5,2	Port - Esp - It - Aust
États-Unis	4,9	It - Fr - Aus - Chili
Pays-Bas	3	Fr - Esp - All
Belgique	2,7	Fr - It - Port
Canada	2,4	Fr - It - USA - Chili
Suisse	1,9	Fr - It - Esp
Danemark	1,8	ND
Japon	1,75	Fr - It - USA - All
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

### 3. LE VIN EN FRANCE

#### 3.1 La production

Fort d'une longue tradition viticole, la France dispose, avec 470 AOC et VDQS (Appellation d'origine contrôlée et Vin de Qualité Supérieure) et près de 200 vins de pays, d'un vignoble très diversifié. 183 600 vigneron sont répertoriés. Pour certains la vigne est une activité d'appoint (salarié ET vigneron...), mais la plupart des vignerons sont aujourd'hui des professionnels maîtrisant les différents aspects de leur métier (entretien des vignes, récolte, vinification, commercialisation...) et ayant modernisé et agrandi leurs exploitations. Certains se regroupent dans des coopératives qui s'occupent de la vinification et de la commercialisation, d'autres sous-traitent la commercialisation à des négociants.

Production des vignobles	en milliers d'hl
Languedoc-Roussillon	15 900
Bordeaux	5 800
Val de Loire	3 700
Vallée du Rhône	3 146
Sud Ouest	3 300
Provence	1 500
Champagne	1 200
Bourgogne	1 514
Beaujolais	1 400
Alsace	1 210
Corse	385
Savoie - Jura	247

Les prix à la production varient fortement suivant les labels (AOC, VDQS, vins de pays, vins de table), les terroirs et les appellations... et peuvent s'envoler pour certains vins d'exception : jusqu'à 5 000 € pour un Château d'Yquem.

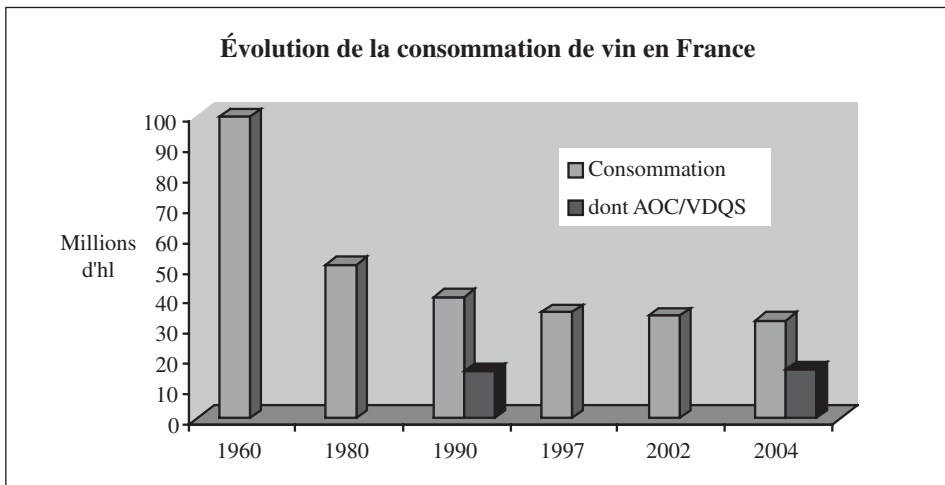
Les belles récoltes des dernières années ont offert à la fois une qualité souvent exceptionnelle et une surproduction qui a eu un effet modérateur sur les prix. C'est pourquoi la profession, avec les pouvoirs publics, cherche à limiter la production en distillant (300 000 hl de Bordeaux sont passés dans les alambics en 2005), en diminuant les rendements et en arrachant des vignes. Cette décision, douloureuse, est pourtant indispensable : le Bordelais par exemple produit 7 millions d'hectolitres et n'en commercialise que 5,8.

Prix à la production par litre		
AOC et VDQS	blanc	rouge
Champagne	18,4 €	
Alsace	3,9 €	3,7 €
Anjou Saumur	1,9 €	
Beaujolais		3,6 €
Bergerac	2,1 €	2,6 €
Bordeaux	3,0 €	7,7 €
Bourgogne	6,1 €	10,7 €
Cahors		3,1 €
Côte de Provence		3,0 €
Côte du Rhône	3,9 €	3,5 €
Languedoc-Roussillon	2,5 €	2,2 €
<b>Vin de pays</b>	1,9 €	1,8 €
<b>Vin de table</b>	1,2 €	1,4 €

Pour adapter le vin aux goûts des nouveaux consommateurs, les producteurs réagissent en travaillant la qualité, en simplifiant leur offre souvent difficile à comprendre pour des clients étrangers (assemblage de vin vendu sous une marque forte avec une étiquette simple et repérable) et, depuis 2005, la possibilité d'ajouter des copeaux de bois. Cette dernière technique permet de baisser les prix par rapport aux vins élevés en fûts de chêne tout en donnant le goût boisé tant apprécié par les palais étrangers.

### 3.2 La consommation

La consommation de vin ne cesse de chuter en France. Seuls les vins AOC et VDQS tirent leur épingle du jeu et connaissent une faible croissance.



Les vins étrangers commencent à percer sur le marché français. Ils ne représentent encore que 3 % du chiffre d'affaires dans la grande distribution, mais de 10 % à 20 % chez les cavistes et autres magasins spécialisés. La motivation des acheteurs d'aujourd'hui n'est pas le prix, mais la curiosité et l'ouverture d'esprit.

Le renforcement de la lutte contre l'alcool au volant a contribué à la baisse de la consommation de vin, notamment lors des repas pris dans les restaurants qui aujourd'hui commercialisent plus fréquemment des bouteilles de 37,5 cl.

## 4. LE VIN EN ALSACE

### 4.1 La production

Abrité des influences océaniques par le massif vosgien, le vignoble d'Alsace bénéficie d'un climat semi-continentale, ensoleillé, chaud et sec. Planté entre 200 et 400 mètres d'altitude, il profite d'un ensoleillement maximal grâce à la hauteur particulièrement élevée de ses vignes. Par ailleurs, la géologie alsacienne présente une mosaïque des sous-sols (granit, calcaire, grès, argile, schistes...) propices à l'épanouissement de nombreux cépages.

Les vins d'Alsace bénéficient de l'Appellation d'Origine Contrôlée depuis 1962.

Leurs étiquettes, contrairement aux autres régions françaises, mentionnent le cépage (Riesling, Gewurztraminer, Muscat, Pinot gris...). Depuis 1972, les vins d'Alsace sont obligatoirement mis en bouteille sur les lieux de production et dans un seul type de contenant, la flûte d'Alsace (75 cl, 1 litre et 37,5 cl pour répondre à la demande des restaurateurs).

Depuis 1976, le crémant d'Alsace se développe rapidement (+3,3 % en 2005) et représente désormais 16 % de la production de vin d'Alsace.

Sur les 5 350 viticulteurs que comporte la région :

- 3 460 exploitent moins de 2 ha. Ils ont une autre activité agricole ou sont salariés et la vigne est pour eux une activité d'appoint. Ils vinifient et commercialisent leur raisin par l'intermédiaire d'une coopérative.
- 1 890 disposent de 89 % du vignoble et ont une surface moyenne de 7,2 ha. Quelques grands domaines ont plus de 30 ha.

Les producteurs et négociants alsaciens sont rassemblés au sein du CIVA (Centre Interprofessionnel des Vins d'Alsace) qui concourt à la promotion et au rayonnement des vins d'Alsace dans le monde.

### 4.2 La commercialisation

1 000 opérateurs commercialisent les bouteilles d'Alsace, parmi eux :

- 210 vignerons-indépendants qui, comme le *Clos du Franckenbourg*, vinifient eux-mêmes leur récolte pour la vendre en bouteilles ;
- 370 coopératives viticoles qui vinifient et commercialisent la récolte de leurs sociétaires ;
- 420 producteurs-négociants qui, en plus de leur propre récolte, achètent raisins et vins auprès de petits viticulteurs.

75 % de la production est consommée en France :

- 20 % en restauration ;
- 42 % en hypers et supermarchés ;
- 15 % en hard discount ;
- 9 % par des cavistes et des supérettes ;
- les ventes directes s'élèvent à 14 % dont 4 % aux touristes étrangers visitant la Route du Vin.



Les catégories moyennes supérieures et aisées sont sur-consommatrices de vins d'Alsace, de même que les plus de 50 ans et les habitants du Nord et de l'Est de la France.

En 2005 les ventes sur le marché français sont en progression de 1,6 %.

Prix moyen des vins blancs	€/75 cl
Edelzwicker	3,61 €
Sylvaner	2,57 €
Pinot blanc	3,82 €
Riesling	2,52 €
Pinot gris	5,44 €
Muscat d'Alsace	4,25 €
Gewurztraminer	5,28 €
Crémant d'Alsace	6,32 €
<b>Moyenne vin d'Alsace</b>	<b>3,89 €</b>
Loire blanc	2,30 €
Bordeaux blanc	3,91 €
Bourgogne blanc	5,03 €
<b>Moyenne vins blancs</b>	<b>3,31 €</b>

Source : SIVA 2006.

25 % de la production est exportée : Les exportations sont stables (+0,5 % en volume). Sur les marchés des pays tiers les vins d'Alsace progressent de 9 %.



Chiffres 2005	Structure en Volume	Structure en Valeur	Variation valeur
Belgique	23,4%	20,4%	3,5%
Pays-Bas	19,0%	15,4%	4,7%
Allemagne	12,2%	9,7%	-6,8%
Danemark	10,3%	8,6%	-6,8%
USA	8,8%	13,5%	16,4%
Grande Bretagne	5,0%	5,8%	5,9%
Suède	4,0%	4,1%	-1,2%
Canada	3,7%	4,8%	4,9%
Suisse	2,3%	2,6%	-0,6%
Italie	1,4%	1,0%	-0,1%
Japon	1,0%	1,9%	14,0%

Source des tableaux génériques : *Quid 2006*.

## 5. COMPTE RENDU DE LA RÉUNION CONSACRÉE AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DU CLOS DU FRANCKENBOURG (OCTOBRE 2007)

Participent à cette réunion : M. Pierre Adam directeur général du *Clos du Franckenbourg*, Jacques Adam, son directeur commercial et vous même, M<sup>lle</sup> Lefranc, jeune diplômée d'école supérieure de commerce, récemment embauchée par Pierre Adam pour seconder son frère Jacques et développer les ventes.

- Pierre A : Nous venons de finir les vendanges, et déjà le cru 2007 s'annonce exceptionnel tant par sa qualité que par sa quantité.  
La commercialisation de notre production devra être étudiée avec soin car nous ne pouvons nous permettre ni de gonfler nos stocks ni de sacrifier nos marges.
- Jacques A. : Nous sommes déjà présents sur 6 pays étrangers où nous commercialisons 10 % de notre production. Il y a une bonne cinquantaine d'autres pays avec un marché solvable où, si nous les prospectons rapidement, nous pourrions aisément passer à 15 % de nos ventes à l'export, ce qui représente 50 % d'augmentation.
- Vous même : Prospector 50 pays risque d'être long et coûteux...
- Jacques A. : C'est un investissement pour les années futures et je suis prêt à m'engager personnellement pour voyager en Amérique du Sud et en Océanie, deux continents qui découvrent les plaisirs de l'œnologie et qui ne demandent qu'à connaître nos crus.
- Pierre A. : Et sur nos marchés classiques (Allemagne, Benelux, Suisse) ?

Jacques A. : Je propose de développer nos ventes chez les hard discounters. J'ai déjà pris contact avec Aldi, Lidl et Norma en ce sens.

Vous même : Nous y commercialisons déjà nos vins par l'intermédiaire de cavistes et de restaurateurs. Cela ne posera-t-il pas problème ?

Jacques A. : Au contraire, les consommateurs seront heureux de retrouver moins cher le même vin qu'ils auront goûté au restaurant.

Pierre A. : N'avions-nous pas également parlé de revoir notre packaging ?

Jacques A. : J'ai bien relu les textes, nous sommes obligés de vendre notre vin en flûtes d'Alsace. La forme est clairement définie par la loi, pas d'innovation possible. Et c'est tant mieux, j'aime lorsque je visite les rayons des hypermarchés, voir nos bouteilles vertes parmi les bouteilles vertes de nos concurrents. Cette uniformité permet d'afficher notre respect de la tradition.

Vous même : Et pour le prix, pensez-vous que...

Jacques A. : Croyez en mon expérience, il vaut mieux ne pas toucher au prix. La surproduction des autres régions françaises ne nous permettra pas d'augmenter nos prix, quand à les baisser, c'est contraire à nos objectifs stratégiques.

Vous même : En matière de communication...

Jacques A. : Navré de vous décevoir, mais la loi Evin nous interdit quasiment toute communication. En Russie, ils n'ont pas encore ces contraintes, mais je ne me vois pas tourner un film pour la télé russe !

Vous même : Pas d'innovation en terme de produits, pas de latitude en terme de tarifs, pas de communication possible, ma tâche ne sera pas simple...

Jacques A. : Il va falloir remonter les manches et travailler. Le commercial, c'est 90 % de sueur !

## 6. TRAVAIL DEMANDÉ

### *1. Commentez les deux tableaux ci-dessous issus du panel de consommateurs Secodip concernant les AOC et les VDQS en 2005.*

- N.B. : PdM = part de marché (en valeur et en volume)  
 NA = nombre d'acheteurs. Il mesure la pénétration en %  
 QA/NA = quantité achetée par ménage acheteur  
 Acte/NA = nombre moyen d'actes d'achat par ménage acheteur

	PdM valeur	PdM volume	NA en %	QA/NA	Acte/NA	Prix / 75 cl
<b>AOC et VDQS</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>80,4%</b>	<b>30,3</b>	<b>10,2</b>	<b>2,96 €</b>
dont Rouges	66,1%	63,3%	68,8%	22,4	7,8	2,98 €
dont Rosés	12,0%	15,9%	41,1%	9,4	4,3	2,43 €
dont Blancs	21,9%	20,8%	54,4%	9,4	4,2	3,31 €
dont Alsace	6,2%	5,1%	23,4%	5,3	2,3	3,89 €



	PdM valeur	PdM volume	NA en %	QA/NA	Acte/NA	Prix/75 cl
<b>AOC et VDQS Blancs</b>	<b>100 %</b>	<b>100</b>	<b>54,4 %</b>	<b>9,4</b>	<b>4,2</b>	<b>3,31 €</b>
dont Alsace	28,9 %	24,6 %	23,4 %	5,3	2,3	3,89 €
dont Loire blanc	26,0 %	38,0 %	26,8 %	7,2	3,6	2,30 €
dont Bordeaux blanc	10,8 %	9,2 %	13,8 %	3,4	1,8	3,91 €
dont Bourgogne blanc	14,5 %	9,6 %	10,5%	4,7	2,1	5,03 €

(4 points)

Le candidat pourra esquisser une comparaison entre les Alsace et les Loire blancs.

**2. Établissez un diagnostic interne et externe de l'exploitation Clos du Franckenbourg.**

(6 points)

**3. À partir de votre diagnostic, présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs et cibles.**

Vous justifierez les actions proposées.

(10 points, dont 3 pour les objectifs et 2 pour les cibles)

*Les correcteurs seront sensibles à la capacité de synthèse des candidats.*

*Les chiffres et les faits cités devront être pertinents et serviront à étayer votre raisonnement marketing.*

**Remarques préliminaires :**

*Ce corrigé est UNE manière cohérente et structurée de traiter ce cas. En aucun cas, il ne s'agit d'un corrigé type.*

*Ce cas propose volontairement de nombreuses séries de statistiques. Parmi elles, certaines n'ont qu'un intérêt limité pour le traitement du cas (par exemple : « la production de vin dans le monde », « les principaux pays exportateurs » ou encore « le prix d'un Château d'Yquem »). Le correcteur sera donc sensible à la pertinence des données étudiées et à leur utilisation pour construire un raisonnement marketing clair, structuré et cohérent. Les candidats « tartinant » leur examen en reprenant en vrac les chiffres et données seront pénalisés.*

**1. Commentez les deux tableaux ci-dessous issus du panel de consommateurs Secodip concernant les AOC et les VDQS en 2005.**

Achetés par près d'un ménage français sur quatre, les vins d'Alsace ont une part de marché valeur supérieure à leur part de marché volume, preuve de leur positionnement dans le moyen/haut de gamme des vins français. Cela est confirmé par le prix moyen de 3,89 € par bouteille (vs 2,96 € pour les autres vins AOC et VDQS).

Dans l'univers des vins blancs, les vins d'Alsace sont leaders en valeur, ils sont cependant devancés en volume par les Loire blancs.

En comparant ces deux régions viticoles qui ont des parts de marché et un nombre d'acheteurs proches, on constate que les vins d'Alsace sont handicapés par une plus faible fréquence d'achat (2,3 achats par an contre 3,6) et par des achats portants sur des quantités moindres (5,3 bouteilles contre 7,2).

**2. Établissez un diagnostic interne et externe de l'exploitation Clos du Franckenbourg**

Dans l'introduction, en plus du rappel des caractéristiques principales de l'exploitation, Il conviendra de relativiser la position concurrentielle du *Clos du Franckenbourg*. Si celui ci-a une superficie nettement supérieure à la moyenne des exploitations, il n'en reste pas moins un (très) petit intervenant qui réalise un millième de la production de vin d'Alsace et 0,002 % de la production française. Le marché du vin (et particulièrement celui du vin d'Alsace) est très fortement atomisé et, dans le Plan d'actions commercial, il faudra en tenir compte pour la fixation d'objectifs réalisables et pour une allocation de moyens réaliste.

**Forces :**

Vigneron indépendant situé sur la route du vin (vente directe aux touristes supérieure à la moyenne, or celle ci est plus lucrative qu'une vente au hard discounters..) ayant quasiment toute la palette de cépages à sa disposition.

Ses vins sont, comme tous les vins d'Alsace, classés AOC qui sont le seul segment qui progresse (faiblement) sur le long terme.

Il est présent sur certains marchés lucratifs (cavistes, vente directe dans la région) et exporte, notamment vers la Russie où les vins français sont en pleine expansion.

#### Faiblesses :

Dépend trop de centrales d'achat pour 45 % de sa production (on ne connaît pas le nombre de centrales, mais celles ci se comptent généralement sur les doigts d'une main).

Insuffisamment présent à l'export (10 % vs 25 % pour le reste des vins d'Alsace) et présent sur des marchés qui s'essoufflent (Allemagne, Suisse).

Ne produit pas de crémant d'Alsace, un vin « effervescent » qui connaît un réel succès en France comme à l'étranger et qui procure des marges supérieures aux vins blancs « tranquilles ».

#### Menaces – opportunités :

Les candidats pourront ordonner les opportunités et les menaces dans une matrice. Au chapitre menaces, il conviendra de ne pas oublier :

- La baisse constante de la consommation en France, amplifiée récemment par la lutte contre l'alcool au volant ;
- La concurrence des vins du nouveau Monde, sur les marchés étrangers comme sur le marché domestique.

### ***3. À partir de votre diagnostic, présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs et cibles***

*Vous justifierez les actions proposées.*

#### Les objectifs :

##### *Quantitatifs :*

Sur les trois prochaines années *Le Clos du Franckenbourg* entend :

- développer le chiffre d'affaires de 4 % par an,
- augmenter la rentabilité de 10 % par an.

##### *Qualitatifs :*

- maintenir la production du domaine à 1 200 hl pour conserver la qualité,
- acheter du raisin à des petits vignerons de manière à augmenter les quantités commercialisées,
- augmenter le nombre de centrales d'achat partenaires, tout en conservant ou diminuant les quantités commercialisées par ce canal,
- produire (et commercialiser) du crémant d'Alsace,
- développer la vente aux touristes de passage sur la célèbre Route des Vins,
- exporter les éventuels stocks invendus auprès de hard discounters uniquement dans des pays où *Le Clos du Franckenbourg* ne commercialise pas encore ses vins.

D'autres objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs peuvent être proposés par les candidats. Le correcteur appréciera leur cohérence et leur pertinence.

### Les cibles :

- centrales d'achat non encore clientes,
- choisir un nouveau pays tiers, en accompagnement du CIVA, qui constituera un autre marché à forte croissance pour demain. (Pourquoi pas la Chine ou l'Inde, mais, compte tenu des faibles quantités produites, un petit marché en croissance (Kazakhstan ?) pourrait également offrir de belles opportunités,
- restaurateurs, notamment dans les région côtières car le vin d'alsace se marie bien avec poissons et fruits de mer,
- tours opérateurs proposant des voyages (en car) sur la route des vins.

### Mix Marketing :

Contrairement à ce que pense et dit Jacques Adam, il est possible d'innover en terme de produit, de communiquer et de travailler la composante Prix.

#### *Produit :*

Outre la production de crémant d'Alsace, qui en soit est déjà une innovation pour *Le Clos du Franckenbourg*, il est possible d'innover sur le packaging :

- si la forme de la flûte d'Alsace est réglementée, pourquoi ne pas jouer sur la couleur et remplacer le traditionnel verre vert par un bleu profond ou un jaune doré ?
- pourquoi ne pas remettre au goût du jour la bouteille de 1 l ou au contraire celle de 37,5 cl ?
- une approche créative de l'étiquette (en s'éloignant de la traditionnelle alsacienne en habit) peut permettre d'être repéré au premier coup d'œil dans un linéaire ;
- enfin, pour les nouveaux marchés n'ayant pas notre culture viticole et nos connaissances œnologiques, pourquoi ne pas créer un vin de marque à partir d'assemblages de cépages, pour lequel la notion AOC Alsace pourrait être superflue ? Aisément reconnaissable et identifiable, il pourrait séduire le consommateur asiatique ou américain à l'image du Red Bicycle ou du French Rabbit, commercialisés aux USA par les caves coopératives de Limoux et un négociant bourguignon.

#### *Communication :*

La communication sur le vin est en effet très fortement réglementée.

Il existe cependant des occasions de communiquer au travers d'évènements tels des rallyes ou des courses dans le vignoble (parfois organisés ou parrainés par le CIVA) permettant aux viticulteurs de mettre en avant leurs produits.

Pour les pays occidentaux, qui connaissent des réglementations comparables à celle de la France, le plus simple est de se couler dans le sillage de la communication du CIVA.

Sur les marché émergents, 2 stratégies possibles : lancer une politique de marque ou capitaliser sur la communication des « Vines of France » ou du CIVA (mais que signifie l'Alsace pour un habitant de Bombay ?)

*Prix :*

Difficile de toucher au prix, et surtout pas à la baisse, ce qui serait contradictoire avec le positionnement moyen / haut de gamme du vin d'Alsace.

*Distribution :*

En revanche, il est possible de dégager des marges de rentabilité en modifiant la structure des ventes pour les orienter vers les marchés et les segments et les canaux de distribution les plus rentables (ventes directes aux touristes, cavistes) et pour que les stocks ne viennent pas grever la rentabilité, Hard discounters (dans des pays où l'on ne commercialise pas par un autre canal).

Volontairement nous n'avons pas parlé de commercialisation par Internet. Les candidats ne manqueront pas de se jeter sur cette piste qui n'est certainement pas à exclure sur le moyen et long terme !

# MATHÉMATIQUES

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

Tout public possédant les connaissances généralement enseignées dans un cours de mathématiques de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycle scientifique, économique ou commercial, à l'université ou en classes préparatoires.

### NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve de mathématiques d'admissibilité en 2<sup>e</sup> année a pour but de tester la bonne assimilation du programme par les candidats, leur capacité de raisonnement et leur aptitude à rédiger et expliquer.

Le sujet est composé de trois exercices indépendants portant sur l'analyse, l'algèbre linéaire 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

#### *Algèbre*

Réduction des endomorphismes, diagonalisation et trigonalisation, systèmes récurrents et différentiels, dualité, formes bilinéaires et quadratiques, orthogonalisation de Schmidt, formes hermitiennes et endomorphismes unitaires, produit mixte et produit vectoriel.

#### *Analyse*

Espaces métriques, espaces vectoriels normés, topologie de la convergence uniforme, fonction de la variable réelle, formule de Taylor, intégrale des fonctions réglées et critères de convergence, intégrale paramétrique et dérivabilité, critère de convergence des séries, série de fonction et séries entières, fonction de plusieurs variables, différentiabilité des applications partielles, théorème de Schwartz et recherche d'extrémum local, les multiplicateurs de Lagrange, les équations différentielles du premier et second ordre, géométrie différentielle, études des courbes et des arcs paramétrés, courbes tracées sur une surface, intégrales multiples : aires et volumes.

#### *Statistique*

Les variables aléatoires continues, espérance mathématique et variance, les principales lois statistiques, théorie de l'estimation, méthodes de tests d'hypothèses.

### CONSEILS DE PRÉPARATION

#### *Pour une préparation efficace*

Une bonne assimilation du cours est indispensable. Il faut donc consacrer assez de temps pour bien connaître les principales définitions, les théorèmes de base et les



propriétés courantes. Il faut faire beaucoup d'exercices. Pour pouvoir contrôler ses résultats, il vaut mieux utiliser des livres d'exercices corrigés. Mais il ne faut pas consulter la solution sans avoir fait l'effort de chercher. Il est aussi conseillé de faire les sujets des années précédentes.

Il faut apprendre à rédiger proprement : justifier ses réponses et ne pas citer la conclusion d'un théorème sans vérifier les hypothèses.

### *Le jour du concours*

Bien lire le sujet pour en comprendre la teneur et saisir l'enchaînement des questions.

Chercher au brouillon avant d'écrire au propre une solution claire et concise.

En cas de blocage sur une question, on doit prendre le temps de relire et de faire la synthèse de tous les résultats obtenus depuis le début, la réponse à la question posée est souvent une application immédiate de l'un de ces résultats.

Écrire lisiblement et encadrer les résultats obtenus.



### **BIBLIOGRAPHIE**

- F. Liret, D. Martinais, *Cours de mathématiques. Analyse 2<sup>e</sup> année*, éd. Dunod.
- R. Dupont, J.-P. Fleury, *Analyse, exercices avec solutions. Prépas écoles de commerce*, éd. Vuibert.
- C. Boy, A. Nizard, *Analyse mathématique, exercices et corrigés. Prépas économie*, éd. Armand Colin.
- F. Liret, D. Martinais, *Mathématiques pour le Deug : algèbre et géométrie 2<sup>e</sup> année*, éd. Dunod.
- R. Dupont, *Algèbre linéaire, rappels de cours et exercices. Classes préparatoires*, éd. Vuibert.
- A. Denmat, F. Héaulme, *Algèbre linéaire, série T. D.*, éd. Dunod.
- C. Lebœuf et al., *Cours de probabilités et de statistiques*, éd. Marketing.
- A. Combrouze, *Probabilités 1 et 2. HEC, option scientifique*, éd. PUF, coll. « Major ».
- F. Dress, *Probabilités et statistiques, Deug sciences*, éd. Dunod.
- Tran Van Hiep, *Morceaux choisis de l'oral de mathématiques*, éd. PUF, coll. « Major ».
- Tran Van Hiep, *Mathématiques formulaire*, éd. PUF, coll. « Major ».

# MATHÉMATIQUES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Barème : exercice 1 : 6 points ; exercice 2 : 6 points ; exercice 3 : 8 points.



## SUJET

### EXERCICE 1

On a observé qu'une proportion 0,002 des machines d'un type donné tombaient en panne par mois d'utilisation.

Une entreprise décide d'acquérir 2600 machines de ce type.

1. Quelle est la loi de probabilité du nombre mensuel de pannes  $X$  que l'on peut prévoir?
2. Calculer  $P(X > 10)$ .
3. Déterminer le nombre  $N$  minimum tel que  $P(X \leq N) \geq 0,99$ .

### EXERCICE 2

On considère dans l'espace vectoriel  $\mathbb{R}^4$  l'endomorphisme  $f_t$  dont la matrice dans la base canonique  $(e_1, e_2, e_3, e_4)$  est :

$$A_t = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & t \\ 1 & 1 & 1 & t \\ 1 & 1 & 1 & t \\ 1 & 1 & 1 & t \end{pmatrix},$$

où  $t$  est un nombre réel.

1. Montrer que  $e_1 + e_2 + e_3 + e_4$  est un vecteur propre de  $f_t$ .
2. Déterminer le rang de  $f_t$ . En déduire que 0 est une valeur propre de  $f_t$  et donner la dimension du sous-espace propre correspondant.
3. Pour quelles valeurs de  $t$ , l'endomorphisme  $f_t$  est-il diagonalisable?

### EXERCICE 3

1. Soit  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  une suite.

Montrer que la série de terme général  $u_{n+1} - u_n$  converge si et seulement si la suite  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  converge.

2. Soit  $\alpha \in \mathbb{R}$  et  $u_1 \in \mathbb{R}_+^*$ .

On définit  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  par la relation de récurrence:  $u_{n+1} = u_n + \frac{1}{n^\alpha u_n}$ .

(a) Montrer que pour tout  $n \geq 1$ ,  $0 \leq u_{n+1} - u_n \leq \frac{1}{n^\alpha u_1}$ . En déduire que si  $\alpha > 1$  alors la suite  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  converge.

(b) On suppose que la suite  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  converge.

Montrer qu'il existe  $M > 0$  tel que pour tout  $n \geq 1$ ,  $u_{n+1} - u_n \geq \frac{1}{n^\alpha M}$ .

En déduire que  $\alpha > 1$ .

## CORRIGÉ

### EXERCICE 1

- La loi de  $X$  est la loi binomiale de paramètres  $n = 2600$  et  $p = 0,002$ .
- Comme  $n$  est grand ( $n > 30$ ),  $p$  petit et  $np = 5,2 < 10$ , la loi de  $X$  est voisine de la loi de Poisson de paramètre  $\lambda = np = 5,2$ . On a alors

$$P(X > 10) \simeq 1 - e^{-5,2} \sum_{k=0}^{10} \frac{(5,2)^k}{k!} \simeq 0,018$$

- Nous avons  $P(X > 11) \simeq 0,007$  et  $P(X > 10) \simeq 0,018$ . D'où  $N = 11$ .

### EXERCICE 2

- Un calcul simple donne:  $f_t(e_1 + e_2 + e_3 + e_4) = (t+3)(e_1 + e_2 + e_3 + e_4)$ , donc  $e_1 + e_2 + e_3 + e_4$  est un vecteur propre de  $f_t$  associé à la valeur propre  $t+3$ .
- L'image de  $f_t$  est engendrée par  $e_1 + e_2 + e_3 + e_4$  donc  $\text{rg } f_t = 1$ . 0 est donc valeur propre de  $f_t$ . Le sous-espace propre  $E_0$  associé à 0 est  $\ker f_t$  et sa dimension est  $4 - \text{rg } f_t = 3$ .

3.

$1^{er}$  cas:  $t+3=0$  i.e.  $t=-3$ :

0 est valeur propre de  $f_t$  de multiplicité au moins égale à 3.

La somme des valeurs propres comptées avec leur multiplicité est égale à la trace de  $A_{-3} = 0$ .

0 est donc la seule valeur propre de  $f_t$  et comme  $f_t$  n'est pas nul,  $f_t$  n'est pas diagonalisable.

$2^{d}$  cas:  $t \neq -3$ :

On sait que:  $E_0 + E_{t+3}$  est directe (la somme de deux sous-espaces propres associés à deux valeurs propres distinctes est directe).

On a donc  $\dim(E_0 \oplus E_{t+3}) = \dim E_0 + \dim E_{t+3} \leq 4$ , d'où  $\dim E_{t+3} \leq 1$ , or  $e_1 + e_2 + e_3 + e_4 \in E_{t+3}$  donc nécessairement  $\dim E_{t+3} = 1$ .

Ainsi,  $\dim(E_0 \oplus E_{t+3}) = \dim \mathbb{R}^4$ .

Par suite,  $E_0 + E_{t+3} = \mathbb{R}^4$  et  $f_t$  est diagonalisable.

Conclusion:  $f_t$  est diagonalisable si et seulement si  $t \neq -3$ .

### EXERCICE 3

1. Soit  $N \geq 1$ , on a par télescopage

$$\sum_{n=1}^N u_{n+1} - u_n = u_{N+1} - u_1.$$

Il s'ensuit donc que la série de terme général  $u_{n+1} - u_n$  converge si et seulement si la suite  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  converge.

2.(a) Il est clair, par une récurrence immédiate, que, pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$ ,  $u_n$  existe et que  $u_n > 0$ . On en déduit que  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  est croissante.

On a donc pour tout  $n \geq 1$ ,  $0 \leq u_{n+1} - u_n \leq \frac{1}{n^\alpha u_1}$ .

Si  $\alpha > 1$  alors la série de Riemann  $\sum \frac{1}{n^\alpha}$  converge et par comparaison de séries à termes positifs, la série  $\sum (u_{n+1} - u_n)$  converge d'où la convergence de la suite  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$ .

(b) La suite  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  étant positive et convergente, elle est majorée par un nombre  $M > 0$ . On a donc pour tout  $n \geq 1$ ,  $u_{n+1} - u_n \geq \frac{1}{n^\alpha M} \geq 0$ .

Or, la série  $\sum (u_{n+1} - u_n)$  converge car la suite  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  converge.

Par comparaison des séries à termes positifs, la série de Riemann  $\sum \frac{1}{n^\alpha}$  converge aussi et donc  $\alpha > 1$ .

# 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 2003, le thème était « Progrès technique : progrès de l'Humanité ? ».
- En 2004, le thème était « Le droit : instance d'ordre ou de justice ? »
- En 2005, le thème était « Le désir ».
- En 2006, le thème était « L'Histoire : science impossible, mais savoir indispensable ? »
- En 2007, le thème était « La liberté de penser : un idéal inaccessible ? »
- En 2008, le thème était « Le Travail »
- En 2009, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Autrui, étranger par son altérité ? »

### 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 alinéa 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 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 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.../* 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...*

**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 2003, le thème était « Culture et cultures ».
- En 2004, le thème était « Bonne et mauvaise littérature ».
- En 2005, le thème était « Le rire ».
- En 2006, le thème était « La mort ».
- En 2007, le thème était « L'éducation dans la littérature ».
- En 2008, le thème était « Le bourgeois dans la littérature ».
- En 2009, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La représentation du travail dans la littérature française ».

**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 »...).

Pendant, 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 2003, le thème était « Culture et société ».
- En 2004, le thème était « Sociologie de la famille ».
- En 2005, le thème était « Normes et déviance ».
- En 2006, le thème était « Les métamorphoses de l'État-Providence ».
- 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 sur lequel vous réfléchirez sera « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».

## 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Rennes School of Business.*

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

*Le candidat doit choisir un sujet parmi les trois proposés. Le numéro du sujet choisi doit être indiqué sur la première page de la copie : Philosophie (n° 1), Lettres (n° 2), Sciences humaines (n° 3).*

## SUJETS

### **SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE**

**La vraie vie ne commence-t-elle que lorsque le travail s'arrête ?**

### **SUJET N° 2 : LETTRES**

#### **À la Musique**

Place de la Gare, à Charleville.

Sur la place taillée en mesquines pelouses,  
Square où tout est correct, les arbres et les fleurs,  
Tous les bourgeois poussifs qu'étranglent les chaleurs  
Portent, les jeudis soirs, leurs bêtises jalouses.

– L'orchestre militaire, au milieu du jardin,  
Balance ses schakos dans la Valse des fifres :  
– Autour, aux premiers rangs, parade le gandin ;  
Le notaire pend à ses breloques à chiffres.

Des rentiers à lorgnons soulignent tous les couacs :  
Les gros bureaux bouffis traînent leurs grosses dames  
Auprès desquelles vont, officieux cornacs,  
Celles dont les volants ont des airs de réclames ;

Sur les bancs verts, des clubs d'épiciers retraités  
Qui tisonnent le sable avec leur canne à pomme,

Fort sérieusement discutent les traités,  
Puis prisent en argent, et reprennent : « En somme !...

Épatant sur son banc les rondeurs de ses reins,  
Un bourgeois à boutons clairs, bedaine flamande,  
Savoure son onnaing d'où le tabac par brins  
Déborde – vous savez, c'est de la contrebande ;

Le long des gazons verts ricanent les voyous ;  
Et, rendus amoureux par le chant des trombones,  
Très naïfs, et fumant des roses, les pioupious  
Caressent les bébés pour enjôler les bonnes...

– Moi, je suis, débraillé comme un étudiant,  
Sous les marronniers verts les alertes fillettes :  
Elles le savent bien ; et tournent en riant,  
Vers moi, leurs yeux tout pleins de choses indiscretes.

Je ne dis pas un mot : je regarde toujours  
La chair de leurs cous blancs brodés de mèches folles :  
Je suis, sous le corsage et les frêles atours,  
Le dos divin après la courbe des épaules.

J'ai bientôt déniché la bottine, le bas...  
– Je reconstruis les corps, brûlé de belles fièvres.  
Elles me trouvent drôle et se parlent tout bas...  
– Et je sens les baisers qui me viennent aux lèvres.

Arthur Rimbaud, *À la musique*, 1870.

*Après avoir analysé et commenté le poème, vous direz en quoi il témoigne du regard porté par la littérature française sur le personnage du bourgeois. Vous pourrez dans votre commentaire vous appuyer sur vos connaissances littéraires ou artistiques.*

### SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

**Comment analyser les nouvelles formes de pauvreté et les processus d'exclusion ?**

## SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

**La vraie vie ne commence-t-elle que lorsque le travail s'arrête ?**

« Travail » dériverait du bas latin « *tripalium* », terme qui désignait un appareil utilisé pour ferrer les chevaux, et qui en est venu à signifier « instrument de torture ». Une telle étymologie ne présente pas le travail sous un jour très attrayant, et c'est assez conforme à l'image fréquente du travail, à la manière commune de l'éprouver comme fardeau, corvée, dont on aspire à voir la fin : « vivement la récréation, les vacances, le week end, la retraite ! ». Ce serait seulement dans ces moments de loisir(s), que décidant librement du contenu et du rythme des activités, on se sentirait vraiment vivre. Toutefois, l'arrêt du travail peut signifier être licencié, ce qui risque d'entraîner perte de revenus, mais aussi de liens sociaux et de repères qui sont importants dans le cadre de notre société. Et plus fondamentalement, le travail fait partie de la condition humaine, condition historique et culturelle qui repose sur la transformation de la nature par une longue série d'efforts. Ceci fait apparaître le travail sous un autre jour, pas forcément comme une activité plaisante, puisqu'il implique efforts, peine, contraintes, mais comme une activité dont l'homme tire bénéfice, pour humaniser la nature et s'humaniser lui-même. Alors ne serait-il pas essentiel à sa vraie vie ? On examinera donc les questions suivantes : faut-il forcément en avoir fini avec le travail, faut-il ne pas ou ne plus travailler, pour commencer à vraiment vivre, c'est-à-dire vivre une vie véritablement à soi ou vivre une vie pleinement humaine ? C'est ce qu'on a tendance à croire, et c'est ce que nous verrons en première partie, en nous appuyant sur la perception la plus courante du travail, qui assimile cette activité à une corvée voire à un calvaire. Ou bien faut-il reconnaître le travail comme activité essentielle pour les hommes, sans laquelle ils ne pourraient pas se réaliser, sans laquelle ils ne pourraient pas construire leur personnalité ni leur humanité ? C'est l'hypothèse qu'on défendra en un deuxième temps, en mettant l'accent sur l'importance des efforts dans l'existence individuelle et collective des hommes. Il conviendra toutefois de se demander finalement si les conditions concrètes et diverses de travail ne sont pas le facteur le plus décisif pour déterminer si c'est seulement après le travail ou si c'est pendant et par le travail que l'on se réalise, ou s'il est envisageable que chaque temporalité soit propice à la réalisation de soi, pour une vie encore plus accomplie.

***I – Le travail comme antithèse de la vraie vie, obstacle à la vraie vie : il ne serait qu'un simple moyen de subsistance ; or le niveau de la survie ou du vital élémentaire n'est pas synonyme de vraie vie pour l'homme.***

***II – Le travail comme condition d'accès à la vraie vie : la vraie vie se réalise dans et par le travail, dans la confrontation de l'homme au monde extérieur et à lui-même.***

*III – Importance capitale des conditions de travail : lorsqu'elles sont synonymes d'exploitation, l'homme est empêché de vraiment vivre, non seulement dans le travail, mais après le travail ; il faut donc réglementer le travail pour favoriser la pleine réalisation de l'homme, à la fois dans le travail et après le travail.*

## SUJET N° 2 : LETTRES

### LE THÈME GÉNÉRAL

« Le bourgeois dans la littérature »

### INTÉRÊT DU THÈME POUR LE CONCOURS

L'intérêt du thème lui-même repose sur plusieurs aspects :

- Le traitement du thème dans la littérature, à travers des genres variés et des œuvres nombreuses, jusqu'à l'époque contemporaine,
- L'éclairage possible, et apprécié, du thème par des références à l'histoire de la société française. Ceci permettra aux candidats de témoigner de connaissances au-delà de la littérature, connaissances nécessaires à la compréhension de celle-ci.

Le thème permettra donc au candidat de faire la démonstration de ses connaissances littéraires autant qu'historiques, en les utilisant dans l'analyse et le commentaire d'un texte, ici un poème.

### ÉLÉMENTS CONTEXTUELS POUR L'ÉCLAIRAGE DU SUJET PROPOSÉ

#### *Origine du terme « bourgeois »*

Le candidat pourra tout d'abord rappeler l'origine du terme « bourgeois ».

Apparu au début du <sup>xvi</sup>e siècle dans la langue française, le terme « bourgeois » désigne tout d'abord « l'ensemble des habitants d'un bourg ». Il prend cependant ses racines au <sup>xii</sup>e siècle dans la forme plus ancienne de « *bourgesie* », correspondant au terme juridique latin « *burgensia* », terme qualifiant un habitant des cités.

#### *Développement de la bourgeoisie*

Puis le candidat pourra définir le terme « bourgeois » comme désignant une catégorie sociale associée d'abord à la ville puis aux commerçants et artisans.

Dès le <sup>xii</sup>e siècle, les villes commencent progressivement à acquérir une certaine autonomie, notamment juridique. Cette autonomie se caractérise par l'attribution de privilèges pour les bourgeois comme, par exemple, les exonérations fiscales. Ceci conduit au <sup>xvi</sup>e siècle à l'émergence d'une classe bourgeoise, d'une part en Italie et d'autre part dans la Flandre, époque à laquelle les habitants des villes et villages deviennent nettement plus riches que ceux de la campagne. Ils acquièrent ainsi plus de puissance et d'influence dans la société, se rapprochant des classes dirigeantes et du clergé tout en éloignant de la paysannerie.

La reconnaissance du statut de « bourgeois » répond à l'origine à un certain nombre de critères, pouvant varier selon les villes :

- Être un homme libre, se distinguant ainsi du serf,
- Avoir accédé à un seuil de possession : une habitation, voire des terres,
- Résider au sein de la ville depuis un certain temps,
- Être de religion catholique.

Au cours des siècles suivants, le terme « bourgeois » s'utilise plutôt pour désigner les premiers banquiers et les gens dont les activités se développent dans le commerce et la finance. Dès lors, leur aisance financière leur permet de faire appel à une large domesticité pour réaliser la totalité des tâches de la vie courante : serviteurs, gouvernantes et précepteurs. Plus tard, il convient de distinguer « la bourgeoisie passive » qui met en valeur le capital avec des placements en actions dans l'immobilier, constituée de rentiers et de professions libérales, de la bourgeoisie active qui comprend ceux qui entreprennent en créant des entreprises industrielles ou bancaires.

Sous l'Ancien Régime, la bourgeoisie évolue considérablement ce qui a permis de distinguer différentes formes de bourgeoisie :

- *La petite bourgeoisie* : elle débute généralement par le commerce ou l'artisanat, puis au fil de la deuxième puis troisième génération, elle peut s'élever socialement à un niveau de moyenne bourgeoisie. Cette classe est légèrement au-dessus de la classe moyenne de la société et se distingue uniquement par sa mentalité.
- *La moyenne bourgeoisie* : possédant des alliances avec d'autres familles issues du même milieu et parfois même nobles, cette catégorie de bourgeoisie est soit appelée à rester moyenne au fil des générations, ou pourra, par le biais de bonnes alliances, de professions prestigieuses, passer dans la catégorie supérieure de la grande bourgeoisie.
- *La grande bourgeoisie* se caractérise souvent par des mariages nobles et des alliances intéressées. Cette tranche de la bourgeoisie possède un patrimoine historique et culturel important, créé et amplifié au fil des décennies. Le nom de ces familles est généralement connu dans la ville où elles résident et, bien souvent, plusieurs ancêtres ont fait l'histoire régionale. Les charges exercées par ces familles sont considérées et respectées.
- *La haute bourgeoisie* représente un statut acquis par le temps, est composée de familles déjà bourgeoises à la Révolution, n'a eu que des professions honorables et a périodiquement connu des alliances illustres dans ses branches. Le patrimoine culturel, historique et financier reste important. Ces familles possèdent une sorte d'état de noblesse qui leur interdit certains mariages ou certaines professions. Ces familles auraient tout à fait pu devenir nobles mais, faute de temps, de roi ou de chance, elles ne sont restées que bourgeoises.

La bourgeoisie a été conduite à jouer un rôle dans l'histoire. Ainsi les bourgeois voulaient une révolution politique afin que leur classe trouve sa place dans la société en changeant « d'ordre ». Par sa naissance, un bourgeois appartenait au tiers état, mais par son train de vie et sa mentalité, il se rapprochait de la noblesse. Pendant le Second Empire, dans le Siècle de la Révolution Industrielle, la classe sociale bourgeoise achève de prendre du pouvoir au détriment de la noblesse.

## DÉFINITION DU TERME POUR L'ÉTUDE DU SUJET PROPOSÉ

L'étudiant pourra, à partir de l'éclairage apporté par ses connaissances historiques, définir la bourgeoisie comme une classe sociale possédant un **statut**, mais également se caractérisant par un certain nombre de **valeurs** et de **comportements**, notamment l'importance du travail et de l'argent qui ont permis son accession au pouvoir.

Cette référence à des valeurs et à une morale particulières explique que le terme bourgeois soit employé comme adjectif, souvent de façon péjorative : culture bourgeoise ou mode de vie bourgeoise.

## UN AUTEUR, ARTHUR RIMBAUD

Les principaux éléments biographiques d'Arthur Rimbaud, permettant de traiter le sujet proposé peuvent se résumer ainsi :

- Naissance à Charleville-Mézières le 20 octobre 1854. Son père est militaire.
- Départ pour Paris en 1870, sans y être autorisé, et incarcération.
- Rencontre avec Verlaine en 1871. Ils partent à Bruxelles en 1873.
- Verlaine tire sur Rimbaud, est condamné par la justice belge à deux ans de prison. En 1874, départ pour l'Allemagne, puis la Suisse et l'Italie.
- Engagement de six ans dans l'armée coloniale hollandaise en mai 1876. Désertion et nombreux allers et retours entre la France et l'étranger.
- Implication dans le commerce des peaux et du café, puis dans le trafic d'armes.
- En 1891, rapatriement en France et décès en novembre.

## TRAITEMENT DU SUJET PROPOSÉ

Le sujet proposé permettra aux candidats d'utiliser les acquis de leurs études tant dans le domaine de la littérature que dans celui de l'histoire, de la sociologie... Le sujet pourra être éclairé en étudiant :

- Les valeurs et la morale incarnée par le personnage du bourgeois.
- L'émergence de la bourgeoisie et le rôle social, et politique, qu'elle a été conduite à jouer, notamment dans ses rapports avec la noblesse ou le prolétariat.

De nombreuses références littéraires peuvent être citées, et il serait impossible de les présenter ici. Notons à titre d'exemple pour nos préférences :

- La peinture du bourgeois et de la bourgeoisie dans l'œuvre de Molière.
- Les romans tels : *La peau de chagrin* (Balzac), *Bouvard et Pécuchet* (Flaubert).
- Le cycle des Rougon-Macquart (Zola).

Il est également possible de faire référence à l'époque contemporaine à travers des poètes (Prévert) ou même des chanteurs (Brel).

D'autres disciplines artistiques peuvent également être citées, telles la peinture et la gravure : Dominique Ingres (1780-1867) Portrait de Monsieur Bertin (1832), Honoré Daumier, (1808-1879) Les bons bourgeois...



**ATTENDUS**

Ce sujet doit permettre au candidat de faire montre de sa capacité à comprendre, analyser et commenter un texte. Il lui permettra également de développer une réflexion sur un thème traité dans la littérature, ici celui de la bourgeoisie.

L'analyse et le commentaire permettront au candidat de témoigner de :

- Ses connaissances littéraires (ici un auteur, les grands éléments de sa biographie et de sa bibliographie),
- Sa capacité à situer un auteur et une œuvre dans un contexte : histoire et mouvement de société,
- Développer une réflexion liant la littérature à son environnement historique, sociologique, artistique...

Les éléments attendus en développement sont présentés dans la première partie de ce document.

Nous noterons principalement comme premiers éléments d'analyse et de commentaire :

- Le poème propose la peinture de la bourgeoisie en insistant jusqu'à la caricature sur son conformisme.
- Cette caricature met l'accent sur les objets par souci de réalisme mais également pour montrer l'attachement de la bourgeoisie à l'avoir et au paraître. Des verbes expressifs suggèrent des attitudes prétentieuses, et des bribes de discours renforcent le grotesque de la scène par sa théâtralisation.
- À ce monde à la fois des adultes et des bourgeois, Rimbaud oppose celui des adolescents, monde de l'audace et de la sensualité.

La caricature proposée par Rimbaud est typique de la vision du Bourgeois développé dans la littérature comme dans la peinture (Daumier, par exemple). Il est donc apprécié, voire attendu, que le candidat fasse référence dans son commentaire à des œuvres littéraires et picturales.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (présentation du texte puis analyse et commentaire, parties structurées et liées entre elles, introduction et conclusion).

La qualité de l'expression écrite sera prise en compte : richesse du vocabulaire, correction orthographique et grammaticale, clarté de la syntaxe.

**SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES****Comment analyser les nouvelles formes de pauvreté  
et les processus d'exclusion ?****ORIENTATION GÉNÉRALE**

La pauvreté et l'exclusion sont devenues des phénomènes particulièrement visibles depuis les années 1970 dans les pays développés, comme elles sont l'objet de perception nouvelle.

Si la pauvreté a toujours existé (en tout lieu et en tout temps), qu'en est-il de l'exclusion ? Dans quelle mesure l'exclusion est-elle un phénomène nouveau, un phénomène circonscrit dans le temps et dans l'espace ?

Il est ainsi plusieurs manières d'envisager la pauvreté et l'exclusion, selon que l'on aborde le problème sous l'angle des personnes ou au niveau macro. Dans le premier cas, on s'intéresse aux facteurs individuels (handicaps, illettrisme, déviance, troubles psychologique, etc.) ; on envisage alors les « facteurs de risques » : handicap physique ou mental, fragilité psychologique vécue par les personnes abandonnées ou maltraitées pendant leur enfance, échec scolaire, etc. Dans le second cas, on cherche à comprendre pourquoi une société n'est plus capable d'intégrer certains de ses membres. Les approches sociologiques privilégient cette perspective.

Rémi Lenoir, 1974, définit l'exclusion comme un « phénomène nouveau de rupture du lien social et de difficulté à l'accès à des droits sociaux élémentaires pour un certain nombre de personnes ». S'agit-il d'une réalité nouvelle ou d'un changement de perception de faits déjà anciens ? Cf. Le succès des expressions comme « la nouvelle pauvreté », « la nouvelle question sociale », depuis les années 1980.

Comment en est-on venu à privilégier une analyse en termes d'exclusion plutôt qu'en termes de pauvreté ?

La pauvreté n'est pas un phénomène nouveau, mais pendant les Trente Glorieuses, la forte croissance, l'élévation sensible du niveau de vie et la généralisation de la protection sociale incitent à penser la pauvreté comme un fait résiduel pensé de manière individuelle. Raisonement en termes de laissés-pour-compte dans un contexte de prospérité.

La pauvreté est agitée comme un spectre. Elle joue comme un facteur de cohésion pour revendiquer une amélioration des salaires, des conditions de vie et de logement. Elle sert d'arguments politiques. Cf. L'action de l'Abbé Pierre pendant l'hiver 1954. La question de l'intégration sociale, un peu occultée pendant les Trente Glorieuses, revient avec force à partir des années de crise économique.

À partir des années 1970 (montée du chômage et développement du travail précaire), l'exclusion n'est plus considérée comme un phénomène individuel, ni comme un phénomène résiduel, elle touche des franges de plus en plus larges de la population. On constate une mise à l'écart de catégories entières de salariés accoutumés jusque là à des périodes de chômage exceptionnelles dans leur fréquence et limitées dans leur durée – ceux qu'on appelle les « nouveaux pauvres ».

Serge Paugam dans *La société et ses pauvres* (1993), à partir de l'étude de la situation de nouvelle pauvreté d'allocataires du RMI met en évidence deux variables principales : la situation sur le marché du travail et la relation à la sphère des liens sociaux non professionnels. Il distingue différentes formes de pauvreté, qu'ils associent à des périodes différentes. La pauvreté *intégrée* correspond à la situation des pauvres dans une société de pauvres et caractériserait les sociétés paysannes traditionnelles. La pauvreté *marginale* est une combinaison de pauvreté et d'exclusion. Il s'agit des inadaptés de la société moderne, qui se trouvent à la périphérie de la société globale. Cette notion caractérise les sociétés industrielles qui ont réglé la question du paupérisme grâce à la protection sociale, de sorte que la pauvreté marginale n'est pas menaçante.

La pauvreté *disqualifiante* renvoie à l'exclusion essentiellement et désigne les

rejetés de la société à un moment donné, victimes d'un processus d'exclusion. Ce phénomène décrirait la phase actuelle de développement et les conséquences néfastes du progrès pour la société. Cette nouvelle forme de pauvreté se caractérise par un processus d'exclusion, s'ajoutant à un très grand dénuement.

Succès de la notion d'exclusion lié à la dégradation du marché de l'emploi et à la prise de conscience collective du risque du chômage, de pauvreté et d'isolement social. Il pose problème pour certains sociologues comme Robert Castel, pour qui il s'agit d'une notion molle.

De même, pour Alain Touraine, la pauvreté et l'exclusion répondent à deux logiques de société différentes, même si elles sont superposées.

La problématique inégalitaire (dans laquelle s'inscrit la pauvreté) correspond à la société de production.

La problématique de l'exclusion est liée à l'essor de la société de marché, caractérisée par le changement et la modernisation.

Il y aurait passage d'une opposition verticale (ceux d'en haut *versus* ceux d'en bas) à une opposition horizontale (ceux du dedans *versus* ceux du dehors).

François Dubet reprend cette analyse (cf. 1987, *La galère, jeunes en survie* et 1992 avec Didier Lapeyronnie, *Les quartiers d'exil*) : pour lui, ni la pauvreté, ni la misère ne sont nouvelles, mais la société industrielle les avait interprétées en termes de question sociale, la question ouvrière. Les groupes dominés restaient par le travail, la politique et les mouvements sociaux, des acteurs sociaux capables de protester au nom de leur exploitation. Ils étaient en bas de la société, mais dans la société. Les quartiers à la périphérie des grandes villes (les banlieues) introduiraient désormais un autre principe d'organisation sociale construit sur une échelle d'intégration et de participation. Les anciens clivages de classes seraient recouverts par une nouvelle opposition entre ceux qui sont dedans et ceux qui sont dehors.

## ESQUISSE DE PLAN POSSIBLE

### *I. Les transformations des types de pauvreté et d'exclusion*

1. Pauvreté, exclusion : d'une expérience communautaire à une expérience plus individualisée
2. L'individualisation du social thématifiée par P. Rosanvallon dans *La nouvelle question sociale*

### *II. Les facteurs explicatifs mis en avant depuis les années 1970*

1. La contraction et les dégradations du « marché du travail »
2. L'affaiblissement des liens sociaux, la crise du lien social

# TECHNOLOGIE

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

Licence 3 ou master.

### 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 ex., 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

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.*

**Durée : 2 heures**

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

## SUJET

En 2004, l'entreprise BANCHO, a mis sur le marché le premier exemplaire de son produit phare : « le banc auto chauffant ». Anticipant la loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics (avec début 2008, une extension aux bars, boîtes de nuit, etc...) et partant du constat que certaines personnes souhaitent passer plus de temps dans leurs jardins même quand le temps ne le permet pas, cette entreprise a développé un banc qui permet d'en profiter même avec des températures très basses.

La problématique technique liée à la conception de ce banc auto-chauffant, était d'intégrer un système chauffant au gaz sur un banc avec une température adéquate ?

**Question 1** Proposez un croquis qui illustre votre conception du nouveau produit « banc auto-chauffant » en définissant l'ensemble des composants utilisés. (2 points)

**Question 2** Définissez les contraintes (techniques, sécuritaires...) qui sont liées aux technologies insérées dans votre projet. (4 points)

Au-delà d'une étude de marché qui concluait à une demande croissante de ce produit par les particuliers, la société BANCHO a défini une fonction de production suivante :

Nbre d'employés/ année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450

**Question 3** Quelle est la productivité marginale de chaque employé additionnel ? (2 points)

**Question 4** Le prix de vente d'un banc chauffant est fixé à 450 euros. Quel est le nombre d'employés/années demandé par la société « BANCHO », si le salaire brut chargé annuel par employé est de 50 k€, 40 k€ et 20 k€ ? (on suppose que les coûts totaux = uniquement coûts liés aux salaires). (4 points)

- Question 5** Tracez sur un graphe, la relation entre le travail demandé et le salaire. (2 points)
- Question 6** Que peut-on escompter au vu de cet exemple, de la politique de diminution des charges sur le travail mis en place depuis plusieurs années ? (1 point)

Selon une seconde étude de marché mais cette fois-ci réalisée auprès des professionnels (bars essentiellement), le prix acceptable d'un ban est de 1000 euros. Cependant, le désir de voir incluse la technologie du solaire au sein du système est récurrent chez les professionnels interviewés. Cela suppose pour l'entreprise BANCHO d'intégrer de nouvelles compétences, des salariés plus qualifiés. La société estime que l'intégration de ces nouveaux salariés ferait passer le salaire brut chargé moyen de l'entreprise à 60 k€ annuel.

- Question 7** Avec ce niveau de salaire et si elle cible le marché des professionnels, que devient la production de la société BANCHO ? (3 points)
- Question 8** Afin de se protéger de la concurrence, la société BANCHO a décidé de déposer une demande de dépôt de brevet sur son nouveau produit, lié à la technologie solaire. Quel est l'intérêt d'une telle stratégie ? (2 points)

**CORRIGÉ****QUESTION 1**

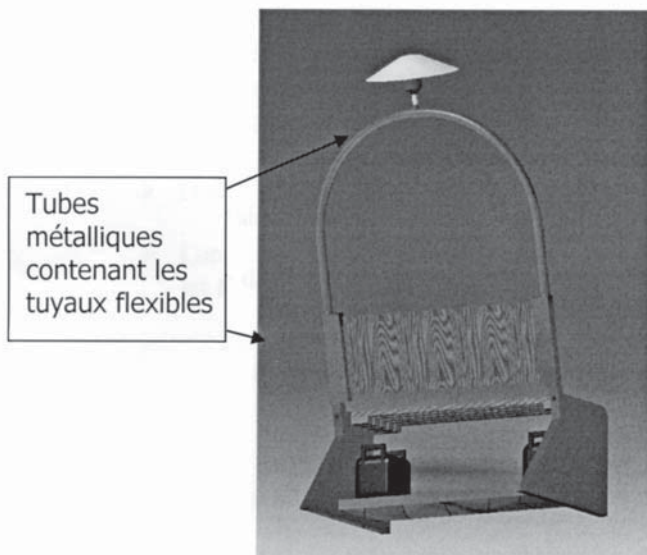
Le banc chauffant peut se représenter ainsi :



Ce banc chauffant fonctionne comme les chauffages d'extérieurs traditionnels. C'est-à-dire à deux bouteilles de gaz. (Cf. l'illustration)



Quand l'ouverture est active, le gaz est propagé dans des tubes flexibles qui sont reliés au chauffage et permettent ainsi d'activer système « auto chauffant ». Les tubes se trouvent à l'intérieur des armatures métalliques du banc.



Nous pouvons voir comment les bouteilles de gaz sont disposées sous le banc, et sont reliées par l'intérieur des armatures au deux tubes métalliques qui vont jusqu'au chauffage.

Il suffit donc juste d'allumer le chauffage afin de sentir la chaleur qui se propagera sur un rayon de 2,5 mètres.





Ce système de chauffage et ses supports peuvent être retirés du banc en fonction des saisons.

### QUESTION 2

- Le banc doit être sécurisant :
  - Pas de danger d'incendie, facile à régler, d'où un choix précis des matériaux
  - Une utilisation sécurisée du gaz et de sa bouteille
  - Très stable (ne doit pas pencher étant donné que la bouteille de gaz se trouve en dessous)
- Doit être transportable, facile à déplacer
- Longue espérance de vie : utilisation d'un bois de bonne qualité qui peut affronter tous les temps
- Confortable : les utilisateurs doivent être bien installés sur le banc

### QUESTION 3

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	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50

### QUESTION 4

Rationnellement, l'entreprise va embaucher jusqu'à ce que le dernier salarié embauché coûte autant que ce qu'il rapporte.

Nbre employés/année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360 000	315 000	270 000	225 000	180 000	135 000	45 000	22 500
Coût d'un salarié	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Recettes – Coûts	310 000	265 000	220 000	175 000	130 000	85 000	-5 000	-27 500

Avec un salaire annuel de 50 K€ par salarié, l'entreprise BANCHO se limitera à employer 6 salariés.

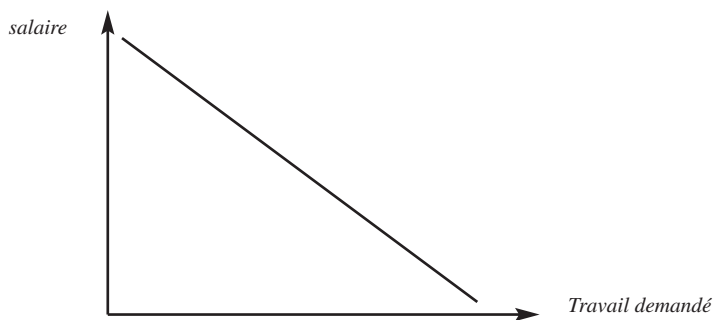
Nbre employés/année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360 000	315 000	270 000	225 000	180 000	135 000	45 000	22 500
Coût d'un salarié	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Recettes – Coûts	320 000	275 000	230 000	185 000	140 000	95 000	5 000	-17 500

Avec un salaire annuel de 40 K€ par salarié, l'entreprise BANCHO se limitera à employer 7 salariés.

Nbre employés/année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360 000	315 000	270 000	225 000	180 000	135 000	45 000	22 500
Coût d'un salarié	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Recettes – Coûts	340 000	295 000	250 000	205 000	160 000	115 000	25 000	2 500

Avec un salaire annuel de 20 K€ par salariés, l'entreprise BANCHO se limitera à employer 8 salariés.

**QUESTION 5**



**QUESTION 6**

La diminution des salaires brutes (ex : une diminution des charges) peut engendrer une augmentation de la demande de travail de la part des entreprises, tout en cherchant à optimiser son profit et donc à terme diminuer le chômage.

**QUESTION 7**

Nbre employés/année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	800 000	700 000	600 000	500 000	400 000	300 000	100 000	50 000
Coût d'un salarié	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Recettes – Coûts	740 000	640 000	540 000	440 000	340 000	240 000	40 000	-10 000

Avec un salaire annuel de 60 K€ par salarié, l'entreprise BANCHO se limitera à employer 7 salariés dans le cas où elle vend ses bancs 1 000 €.

**QUESTION 8**

Le dépôt de brevet permet à une entreprise d'avoir un monopole temporaire sur le marché correspondant à son invention et ainsi de pouvoir se défendre contre les contrefaçons.

# À 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](http://www.passerelle-esc.com), rubrique « Écoles ».

## Advancia



- **Entretien individuel**

Durée : 30 min.

Préparation : 10 min.

Exposé de 5 à 10 minutes sur un thème, tiré au sort, de création d'un nouveau produit ou d'un service.

L'exposé est suivi d'un échange avec les membres du Jury.

- **Objectifs de l'épreuve**

Cet entretien permet d'apprécier le potentiel du candidat, son intérêt pour l'entrepreneuriat, sa motivation et sa créativité.

- **Composition du Jury**

Le jury est composé de 2 personnes :

- 1 professeur ou 1 représentant de l'école,
- 1 cadre ou dirigeant d'entreprise.

## CERAM Business School



- **Entretien individuel**

Préparation 30 minutes d'un thème ou d'une citation (au choix). Exposé de 5 à 10 minutes sur le sujet choisi. Puis 20 à 25 minutes d'entretien avec

le jury à partir d'un mini CV, préalablement rempli sur place, présentant vos expériences professionnelles et vos différentes activités.

- **Objectif de l'épreuve** : Sélectionner des candidats sur leurs aptitudes à intégrer l'entreprise après une formation supérieure au management.

*Critères de sélection*: cohérence du discours, motivation pour ce type d'études, ouverture d'esprit, authenticité, goût pour l'international, réflexion sur son avenir professionnel.

Un mini CV à remplir sur place vous sera demandé (cursus, expériences professionnelles, activités extra-scolaires...).

- **Composition du jury** : jury de deux personnes composé d'un professeur ou un représentant de l'école et un cadre ou dirigeant d'entreprise.

## EM Normandie



- **Entretien individuel**

30 minutes de discussion ouverte à partir du CV du candidat. Un CV type à compléter est envoyé au candidat lorsqu'il est déclaré admissible à l'école.

- **Objectif de l'épreuve**

L'entretien permet d'apprécier le potentiel du candidat, ses capacités à exercer de futures responsabilités en entreprise, sa motivation à intégrer l'EM Normandie. Le jury cherche à

cerner la personnalité du candidat, il apprécie son authenticité, son enthousiasme, son ouverture d'esprit, sa capacité d'adaptation et la cohérence de son discours. 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 deux personnes : un professeur ou un cadre de l'École et un représentant du monde de l'entreprise.

## École de management de Strasbourg

Ecole de  
Management  
Strasbourg

Université Robert Schuman

www.em-strasbourg.eu

- **Entretien individuel**

Durée : préparation de 15 min. Entretien de 45 min.

Pendant l'épreuve, le candidat traite le sujet qu'il a choisi (parmi 2) pendant 10 min. Ensuite l'entretien se poursuit pendant 35 minutes sous la forme d'une interview à partir du questionnaire personnalisé que le candidat aura rempli au préalable.

- **Objectif de l'épreuve**

Le jury cherche à déterminer le potentiel de l'étudiant à exercer de futures responsabilités en entreprise. Il apprécie aussi son goût pour l'International, son ouverture d'esprit, sa personnalité, la cohérence de son discours et sa motivation pour ce type d'études.

- **Composition du jury**

Le jury est composé au minimum de 2 membres dont : un représentant de l'école, un professeur et un cadre ou dirigeant d'entreprise.

## ESC Amiens Picardie



- **Entretien individuel** : Après un exposé sur un sujet de culture générale tiré au sort, le candidat s'entretient avec les examinateurs.

Durée 30 min. (préparation : 10 min.).

- **Objectifs de l'épreuve** : Cet entretien permet

de mesurer les capacités du candidat à exercer de futures responsabilités dans l'entreprise, de déceler ses qualités humaines et son aptitude à assimiler l'enseignement de l'ESC Amiens Picardie. Il est tenu compte du parcours antérieur et des motivations du candidat.

- **Entretien collectif** : Réunion de plusieurs candidats autour d'un problème à traiter en commun. Durée : 40 min. (répartition des rôles : 10 min.).

- **Objectifs de l'épreuve** : Cette épreuve vise à évaluer la faculté du candidat à s'intégrer et à travailler dans une équipe ainsi qu'à apprécier son comportement social.

- **Composition du jury** : 1 représentant de l'école et 2 professionnels dont 1 ancien élève de l'école. Un CV type est demandé.

## ESC Bretagne Brest



- **Entretien individuel**

Durée : 30 min (temps de préparation de 20 mn).

Discussion ouverte, sans thème fixé, à partir du CV que le candidat aura rempli au préalable à l'école (supports spécifiques fournis).

- **Objectifs de l'épreuve**

Permet de mesurer le potentiel du candidat, sa personnalité, sa motivation pour intégrer l'ESC Bretagne Brest. Le jury cherchera à évaluer le dynamisme, la ténacité, la culture générale, l'ouverture d'esprit, les qualités relationnelles, la capacité d'écoute et de réflexion, la capacité de synthèse et d'analyse, la créativité et l'esprit d'équipe.

- **Composition du jury**

Le jury est composé de deux personnes au moins : un professeur et un responsable d'entreprise en activité.

## ESC Chambéry Savoie



- **Entretien individuel**

Il se conduit à partir du CV type que vous aurez rempli au cours de la préparation.

- **Objectifs de l'épreuve**

L'objectif de l'entretien individuel est d'apprécier vos qualités personnelles, vos motivations, vos projets (personnels et professionnels), ainsi que votre ouverture d'esprit. Durant l'entretien, sont analysés :

- votre comportement (dynamisme, écoute, émotivité, adaptabilité...)
- votre raisonnement (expression, vocabulaire, logique...)
- votre expérience (diversité, richesse, sociabilité...).

Il se déroule en présence d'un jury composé d'un enseignant-chercheur et d'un représentant du monde économique.

- **Durée : préparation (30 mn) – entretien (20 mn)**

## ESC Clermont



- **Entretien individuel**

Exposé à partir d'un thème, d'une citation puis dialogue avec le jury à partir d'un CV.

- **Objectif de l'épreuve**

Évaluation du potentiel général à partir de la qualité d'expression orale, qualité relationnelle, largeur du champ culturel, profondeur de l'analyse, réflexion sur l'avenir professionnel.

- **Composition du jury**

Le jury est composé d'au moins deux personnes : un professeur et un cadre ou dirigeant d'entreprise.

## ESC Dijon



- **Entretien individuel**

Durée : 30 minutes. Discussion ouverte à partir du CV du candidat (rempli avant l'entretien par celui-ci).

- **Objectif 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 deux personnes dont un professeur ou cadre du Groupe ESC Dijon Bourgogne.

## ESC Grenoble



### • Spécificités de l'oral de l'ESC Grenoble

L'entretien se déroule en 3 parties :

- exposé tiré au sort et préparé (30 mn de préparation)
- interview d'un membre du jury\*
- dialogue avec les membres du jury (un représentant de l'École et deux représentants de l'entreprise)

• **Exposé** : trois types de sujets sont proposés à l'étudiant : une carte de géopolitique, des tableaux de chiffres ou graphiques économiques ainsi qu'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 de l'École. L'étudiant sélectionne un membre du jury et l'interviewe sur le sujet de son choix. (durée : 10 mn).

*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 minutes.

En 1<sup>re</sup> partie, exposé de 3 à 5 minutes sur un sujet d'ordre général puis questions réponses.

En 2<sup>de</sup> partie, exposé sur votre personnalité, vos expériences et vos projets personnels, pédagogiques et professionnels, puis discussion avec les membres du jury.

Le candidat dispose de 30 minutes afin de préparer les 2 exposés. Le second exposé (projet personnel et professionnel) s'effectue à l'aide d'un support élaboré par le candidat durant la phase de préparation.

### • Objectif de l'épreuve

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 terme.

## ESC Lille



### • Entretien individuel

(venir muni de son CV personnel avec photo d'identité). Choix d'un des deux sujets proposés. Préparation : 15 minutes.

Exposé : 5 minutes. Entretien : 25 minutes.

L'entretien porte sur l'exposé, le contenu du CV, les perspectives professionnelles, les activités culturelles et les expériences en entreprise.

### • Objectif de l'épreuve

Avec les réponses aux différentes questions, le jury évalue la richesse, la curiosité, la culture, la détermination, la simplicité et l'authenticité des candidats. À la fin de l'entretien, le jury demande au candidat s'il a quelque chose à ajouter.

### • Composition du jury

Deux ou trois personnes (un permanent ou intervenant de l'École et un ou deux représentants d'entreprise).



## 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, associatif, 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 indispensables et le potentiel 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, et son intégrité...

- **Composition du Jury**

Il se compose de 2 ou 3 personnes : d'un professeur ou d'un responsable de l'ESC Montpellier, ainsi que d'un cadre ou dirigeant d'entreprise.

## ESC Pau



- **Entretien collectif**

Durée : 35 à 40 min. Jury : 2 professeurs.

**En compagnie de 8 à 10 candidats, vous débattrez d'une problématique commune qui vous sera proposée par le jury.**

**Objectif** : évaluer la capacité d'écoute, d'ouverture d'esprit et de force de proposition du candidat au sein d'un groupe qu'il ne connaît pas.

- **Entretien individuel**

Durée : 30 min (10' + 10' + 10'). Jury : 1 professeur + 1 chef d'entreprise.

10 min pour présenter vos centres d'intérêts et vos passions au jury.

10 min pour échanger avec le jury autour de votre curriculum vitae.

10 min pour répondre, sans préparation, à une problématique déroutante.

**Objectif** : mieux connaître le candidat, ses expériences, ses motivations, ses projets, ses rêves... L'évaluation du potentiel du candidat est principalement articulée autour de sa personnalité.

## ESC Rennes School of Business



- **Entretien individuel**

Durée : 30 minutes. Il se conduit à partir du CV type que le candidat aura rempli au préalable. Il prend la forme d'une discussion ouverte.

- **Objectif de l'épreuve**

Comprendre qui est le candidat, connaître ses expériences et ses projets. L'évaluation du potentiel du candidat est principalement articulée autour de sa personnalité. Pas de sujet de culture générale à préparer.

- **Composition du jury**

Le jury est constitué de deux personnes : un professeur et un cadre ou dirigeant d'entreprise.

## ESC Saint-Étienne

ESC Saint-Étienne

### • Entretien individuel

Exposé à partir d'un thème ou d'une citation (au choix) et entretien libre avec le jury (30 min.).

Préparation : 30 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 : un professeur ou responsable de l'école ainsi qu'1 ou 2 cadres ou Dirigeants d'entreprise.

## ESC Troyes

GROUPE  
**ESC** TROYES !  
CHAMPAGNE SCHOOL OF MANAGEMENT

### • Entretien individuel

Durée : 30 minutes. Discussion ouverte à partir d'un questionnaire préalablement rempli par le candidat et permettant d'identifier les goûts, les passions, les réalisations, les projets... aussi bien sur le plan personnel que professionnel ou associatif.

• **Objectifs de l'épreuve** : faire en sorte que le candidat révèle sa personnalité et sa motivation. Il est important que l'École découvre les candidats pour tester leur potentiel, leur projet professionnel, leur capacité à savoir argumenter et faire passer un message, leur culture générale, leur capacité d'analyse et leur esprit critique.

• **Composition du jury** : le jury est composé de deux personnes : un professeur et un cadre dirigeant d'entreprise.

## Negocia

**NEGOCIA**  
Paris

### • Entretien individuel : 45 min.

1<sup>re</sup> partie : entretien de conviction

Préparation : 30 min.

À partir d'articles de presse sur l'actualité contemporaine et/ou internationale, le candidat présente au jury un exposé argumenté. Le jury pose des questions permettant au candidat de défendre son point de vue.

2<sup>e</sup> partie : entretien de motivation

Discussion ouverte sur les motivations, les expériences, les projets du candidat.

• **Objectif de l'épreuve** : Apprécier la capacité à convaincre, argumenter, défendre son point de vue, mettre en valeur ses motivations, son projet professionnel et l'aisance relationnelle du candidat (ouverture d'esprit, persuasion, qualités d'expression...).

• **Composition du jury** : Un enseignant et un cadre ou dirigeant d'entreprise.

# Les écoles Passerelle ESC se présentent

Advancia	p. 324
CERAM Business School	p. 326
EM Normandie	p. 328
École de Management de Strasbourg	p. 330
ESC Amiens-Picardie	p. 332
ESC Bretagne Brest	p. 334
ESC Chambéry Savoie	p. 336
ESC Clermont	p. 338
ESC Dijon	p. 340
ESC Grenoble	p. 342
Groupe Sup de Co La Rochelle	p. 344
Groupe ESC Lille	p. 346
ESC Montpellier	p. 348
ESC Pau	p. 350
ESC Rennes School of Business	p. 352
ESC Saint-Étienne	p. 354
ESC Troyes	p. 356
Negocia	p. 358

## Advancia

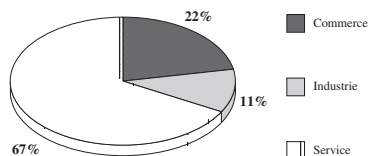
### L'école

<b>Date de création :</b>	1863
<b>Statut :</b>	École gérée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris
<b>Visa et labels :</b>	Diplôme Bac +5 visé par le ministère de l'Éducation nationale. Grade de master. Membre de l'EFMD, AACSB, EAIE, NAFSA, Campus France et Institut de l'Entreprise
<b>Dir. du Groupe :</b>	Frank Vidal
<b>Directeur délégué :</b>	Renaud Redien-Collot
<b>Responsable Master :</b>	Miruna Radu
<b>Responsable Concours et Admissions :</b>	Cécile de Tugny-Delmer

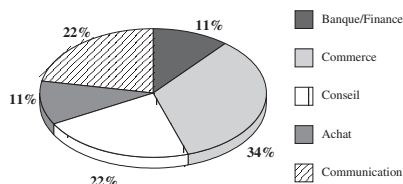
### En pratique

<b>Scolarité :</b>	6 600 €/an Apprentissage : pas de droit pour les deux années
<b>Financement :</b>	Bourses d'État, dégrèvement des frais de scolarité
<b>Logement :</b>	Chez l'habitant (environ 450 €/mois pour une chambre) Logement en résidence universitaire possible
<b>Assoc. des anciens :</b>	Contact Annuaire des Diplômés : Luc Muller Tél : 01.40.64.41.60 Internet : www.advancia.fr, rubrique « diplômés d'ADVANCIA » Présidente : Marielle Poisson Tél. : 01 40 64 41 93

### Les diplômés par secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions



## International

- **Accords internationaux :** 50 partenaires
- Double-diplôme : Umea School of Business, Suède

### L'international pour tous : apprentis et temps plein

- 50 % des cours dispensés en anglais
- Des universités partenaires en Europe, Amérique, Asie et Afrique (semestres possibles à l'étranger)
- Stages à l'étranger :
  - Master 1 et 2 : possibles pour les étudiants en temps plein
  - Master 2 : mission diagnostic dans un pays d'économie de transition ou développée (Roumanie, Hongrie, Algérie, Russie), pour tous les apprentis

## Apprentissage

Le Master peut être effectué en apprentissage.

En 2008 : 93 % des effectifs de 1<sup>re</sup> année, et 88 % des effectifs de 2<sup>e</sup> année.

## ■ Spécificités

### ADVANCIA – Paris

#### L'école où les projets prennent vie !

Le Master d'ADVANCIA, école de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris dédiée à l'entrepreneuriat, a pour objectif de former, en 2 ans, en temps plein ou en apprentissage, de futurs chefs d'entreprise ou managers entrepreneurs alliant un grand sens opérationnel à une solide vision stratégique et de leur permettre de développer créativité, autonomie et facultés de leadership. Il est accessible aux titulaires d'un Bac +3 et validé par un diplôme Bac +5 visé par le ministère de l'Éducation nationale, grade de Master.

#### Un parcours de formation sur mesure

Dès la 1<sup>re</sup> année, chaque étudiant établit son programme de formation afin de développer les compétences entrepreneuriales, stratégiques et managériales nécessaires à la réussite de son projet professionnel.

#### Une pédagogie centrée sur le management de projets

25 % du temps de formation est consacré à la conduite de projets (organisation d'événements, développement commercial, opérations humanitaires...)

#### 50 % du temps de formation en entreprise

2 semaines en entreprise/1 semaine à l'école (formation en apprentissage)  
6 mois de stage par an en France ou à l'étranger (formation temps plein) pouvant être réalisés dans l'incubateur d'ADVANCIA et à l'international.

#### Un corps professoral académique et professionnel

- 40 % d'enseignants chercheurs
- 40 % d'intervenants extérieurs
- 20 % de coachs professionnels dédiés à la gestion de projets

#### Filières de spécialisation

- Entrepreneuriat : création et reprise d'entreprise
- Intrapreneuriat : management de projets innovants
- Lobbying : conseil et développement de réseaux.

## CERAM Business School

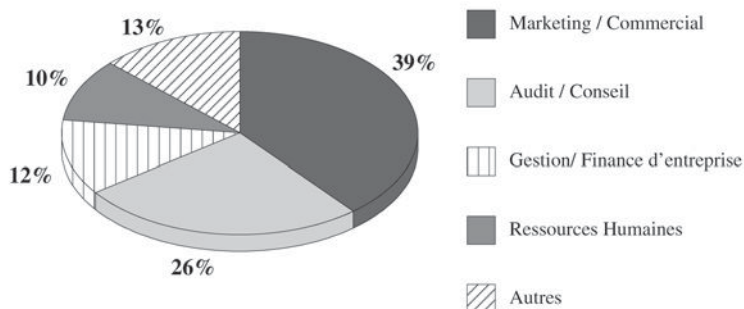
### L'école

<b>Date de création :</b>	1963
<b>Statut :</b>	Établissement consulaire
<b>Visa et labels :</b>	Diplôme Bac +5 visé par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. École habilitée à délivrer le grade de Master. Membre du SAI (Service des Admissions Internationales) créé par la CCI Paris avec HEC, ESCP-EAP, EM Lyon et Audencia. Membre fondateur du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles, membre de l'EFMD et membre de l'AACSB. École accréditée Equis – École certifiée ISO 9001 version 2000 – Établissement primé par l'EFQM (European Foundation for Quality Management).
<b>Directeur du groupe :</b>	Alice Guilhon
<b>Responsable concours :</b>	Bernadette Dalmasso-Lani

### En pratique

<b>Scolarité :</b>	7 550 €/an pour l'année universitaire 2009/2010
<b>Financement :</b>	Bourses de l'Enseignement supérieur, prêts bancaires à taux préférentiels
<b>Apprentissage :</b>	Frais de scolarité payés par l'entreprise et étudiant rémunéré
<b>Logement :</b>	Fichier de l'école + Résidence Campus + Résidences universitaires
<b>Assoc. des diplômés :</b>	Tél. : 0493 65 45 57

### Les diplômés par fonctions



## International

- 73 accords d'échanges sur l'ensemble des continents, 9 accords de double-diplôme
- Possibilité d'effectuer les 3 années intégralement en anglais :
  - GE1 : 2 parcours au choix en français ou en anglais
  - GE2 : possibilité de suivre au CERAM le programme International Track incluant l'intégralité des cours en anglais, une expérience professionnelle ou un échange à l'étranger
  - GE3 : intégralement en anglais (MSc)
- Une expérience obligatoire à l'étranger
- Membre du Réseau Doctoral Européen en Knowledge Management EUDOKMA
- 35 % d'étudiants étrangers sur le campus de 60 nationalités différentes
- 30 % des professeurs de nationalité étrangère

## Apprentissage

Depuis plus de 10 ans, le CERAM offre à ses étudiants la possibilité d'effectuer un apprentissage pendant leur parcours. Directement lié au tissu économique de la Région PACA, c'est l'un des plus grands centres de formation d'apprentis (CFA) de grade Master.

L'apprentissage est une remarquable formule d'alternance entre École et Entreprise. Il permet à l'étudiant d'accentuer son expérience et facilite son insertion professionnelle.

## Spécificités

- 21 spécialisations en Masters of Science (MSc) ou 3<sup>es</sup> Cycles Spécialisés.
- 168 options de parcours.
- Choix de cours électifs ou optionnels en français et en anglais (préparation au DSCG, L2 de Droit...) dès la 1<sup>re</sup> année.
- Méthode « MyWay CERAM » d'accompagnement au développement des étudiants dans leur processus de formation et leur projet professionnel.
- Utilisation des nouvelles technologies éducatives (plateforme e-learning, campus virtuel, cours en e-learning).
- Un incubateur étudiant pour les projets de création et d'innovation.
- Un réseau puissant de 8600 diplômés.

### Les stages :

- 1<sup>re</sup> année (GE1) : 3 mois minimum de mai à fin août.
- 2<sup>e</sup> année (GE2) : de 6 à 8 mois de janvier à fin août.
- 3<sup>e</sup> année (GE3) : stage de pré-embauche 6 mois d'avril à septembre.

Année en Entreprise possible entre la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> année sous forme de stage ou CDD.

L'école est située à Sophia Antipolis, premier parc européen d'entreprises innovantes.

## Spécialisations

### Masters of Science (MSc) – Programmes en anglais

International Business • International Marketing & Business Development • Web-marketing & Project Management • Luxury & Fashion Management • Events & Meetings Management • Strategic Tourism Management • International Finance • Corporate Finance • Financial Markets • Entrepreneurship & Innovation • Information Systems Management • Logistics and Supply Chain Management • Human Resources Management • International Project Management, (développé conjointement avec le Pôle Universitaire Léonard de Vinci)

### Master's (MS) Spécialisés – Label de la Conférence des Grandes Écoles et 3<sup>e</sup> Cycles Spécialisés

Finance de Marchés, Innovations et Technologies • Ingénierie et Gestion Internationale de Patrimoine • Management Stratégique de l'Information et des Connaissances • Management Stratégique du Développement Durable • Audit et expertise



## EM Normandie

École de Management de Normandie

### Campus du Havre

30, rue de Richelieu  
76087 Le Havre Cedex  
Tél.: 02 32 92 59 99 – Fax: 02 35 42 11 16

### Campus de Caen

9, rue Claude Bloch  
14052 Caen Cedex 4  
Tél : 02 31 46 78 78 – Fax : 02 31 43 81 01  
info@em-normandie.fr  
www.em-normandie.fr

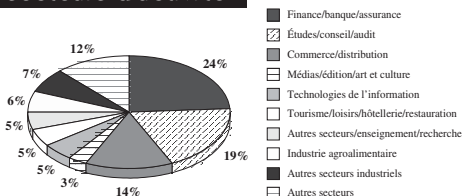
### L'école

<b>Date de création:</b>	1871
<b>Statut:</b>	Association de loi 1901
<b>Visa et labels:</b>	Diplôme visé (Bac +5) par le Ministère de l'Éducation nationale conférant le Grade de Master. Membre du Chapitre des écoles de management de la Conférence des Grandes Écoles et des réseaux internationaux EFMD, AACSB et EMBS.
<b>Dir. Général du Groupe:</b>	Jean-Guy Bernard
<b>Directeur Général Adjoint:</b>	Jean-Christophe Hauguel
<b>Dir. de la recherche:</b>	Olivier Germain
<b>Responsable Concours:</b>	Catherine Perez

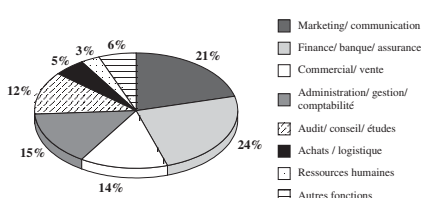
### En pratique

<b>Scolarité 2009-2010 :</b>	6 690 € (année 1) – 7 090 € / an (années 2 et 3)
<b>Financement:</b>	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 Socrates-Erasmus, bourses de voyages ou de stages, fonds d'aide aux étudiants géré par l'école, prêts bancaires, filière alternance : exonération pendant 2 ans des frais de scolarité et rémunération de l'étudiant par l'entreprise d'accueil.
<b>Logement:</b>	Cité universitaire, logements privés à proximité de l'école (fichier à disposition des étudiants)
<b>Association des Diplômés:</b>	Réseau EM Normandie – 8 495 diplômés 30 rue de Richelieu – 76087 Le Havre Cedex Tél : 02 35 41 16 03 – Fax : 02 35 41 16 03 E-mail : <a href="mailto:diplomes@reseau-emnormandie.fr">diplomes@reseau-emnormandie.fr</a> Annuaire des diplômés : oui

### Les diplômés par secteurs d'activité\*



### Les diplômés par fonctions\*



- 83% des étudiants ont signé un contrat de travail moins de 2 mois après la sortie de l'école
- Salaire brut moyen annuel débutant : 32 500 €

\*Selon l'enquête 2008 sur l'insertion professionnelle des Jeunes Diplômés 2007.



## International

- 111 universités partenaires dans 34 pays
- 13 doubles-diplômes ou diplômes communs : MBA ou Magister en université étrangère en année de Master 2, en Australie, Brésil, Canada, Chine, Honduras, Royaume-Uni, Russie, USA
- 300 étudiants étrangers à l'école en 2008
- 100 % des étudiants ont une expérience à l'étranger (stage, mission, semestre ou année d'études en université)
- 40 professeurs visitants étrangers présents/an
- 30 à 100 % de cours de gestion en anglais selon les années
- 9 langues vivantes proposées : 2 langues obligatoires, 3<sup>e</sup> langue optionnelle gratuite
- Score TOEIC de 750 minimum requis pour l'obtention du diplôme
- Stages à l'étranger : 4 mois minimum d'expérience professionnelle obligatoire à l'étranger (en pays non francophone) au cours du cursus. L'étudiant peut partir en stage à l'étranger en 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année et/ou dans le cadre de l'année optionnelle

## Alternance

- Possibilité de suivre la filière alternance en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année du cursus.
- Durée : 2 ans. Alternance de cours à l'école (4 x 9 semaines – 4 grands thèmes : marketing, finance, management, management stratégique) et de périodes en entreprise (4 x 17 semaines).
- L'étudiant est rémunéré par l'entreprise d'accueil et exonéré des frais de scolarité.
- 35 places (campus de Caen) et 25 places (campus du Havre) ouvertes par année dans cette filière.

## Spécificités

Le programme Master de l'EM Normandie permet aux étudiants d'accéder à un programme d'excellence reposant sur une pédagogie résolument fondée sur l'ouverture : **internationale, culturelle, professionnelle...** Afin de former des esprits ouverts pour progresser, s'épanouir et se réaliser. La **pédagogie des missions** HEC Entrepreneurs (immersion répétée en entreprise en situation professionnelle concrète), la **pédagogie de la mobilité** (internationale et multiculturelle) et la **pédagogie du comportement** (développement du savoir-être), constituent les principes fondamentaux du programme et favorisent chez les étudiants l'émergence de comportements socialement actifs. Acteur dans la construction de son parcours, chacun 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 de formation à la gestion : 1<sup>re</sup> année (niveau Bachelor)

Acquisition des fondamentaux de la gestion et connaissance des langues et cultures étrangères. 2 missions et 1 stage en entreprise. Projets associatifs tutorés et intégrés au dispositif de formation.

### Cycle de formation au management : 2<sup>e</sup> année (Master 1) et 3<sup>e</sup> année (Master 2)

- **Master 1** : appropriation des connaissances managériales dans un environnement multiculturel avec un tiers des cours de gestion en anglais, 2 missions et 1 stage en entreprise.
- **Master 2** : année de la professionnalisation fondée sur 12 spécialisations : **Entrepreneurs, Management financier des groupes, Audit/finance, Marketing-vente, Cross Cultural Marketing & Negotiation\***, **Supply Chain & Logistics Management\***, **Tourism & Leisure Management\***, **International Events Management\***, **Prévention des risques et fiabilité des organisations, Management du développement territorial, Management des systèmes logistiques internationaux, Ressources Humaines** (septembre 2009) ou double-diplôme chez un partenaire universitaire étranger ou français.

\*Enseignements 100 % en anglais.

- **Filière alternance (Master 1 et 2)** : 2 ans de périodes de formation à l'école et en entreprise.
- **Année optionnelle (entre Master 1 et 2)** : année de stage en entreprise (France ou étranger) ou année d'études universitaires à l'étranger ou combinaison de ces 2 types d'expériences.

## 3<sup>es</sup> cycles

### Programmes MSc en anglais

- MSc Supply Chain & Logistics Management (Le Havre)
- MSc Tourism & Leisure Management (Deauville)
- MSc International Events Management (Deauville)
- MSc Cross Cultural Marketing & Negotiation (Caen)
- MS Entrepreneurs (Le Havre)
- MS Management du Développement Territorial (Caen)
- MS Prévention des Risques et Fiabilité des Organisations (Caen)
- MS Management Financier des Groupes (Caen)
- MS Management des Systèmes Logistiques Internationaux (Le Havre)

## École de Management Strasbourg

61, avenue de la Forêt Noire  
67085 Strasbourg Cedex  
Tél. concours : 03 90 41 42 72  
Fax : 03 90 41 42 70

E-mail : nathalie.banzet@em-  
Strasbourg.eu

Internet : www.em-strasbourg.eu

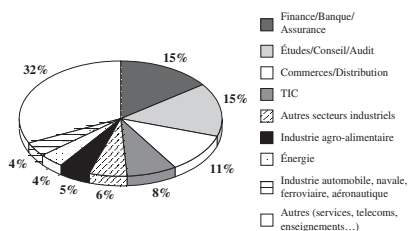
### L'école

<b>Date de création :</b>	2007 (l'EM Strasbourg est issue de la fusion de l'IECS et de l'IAE Strasbourg)
<b>Statut :</b>	Établissement universitaire (Université Robert Schuman – Université de Strasbourg au 01/01/2009). Membre de la Conférence des Grandes Écoles. Partenariat CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin et E.M. Strasbourg-Partenaires (regroupant 140 grandes entreprises et organismes).
<b>Visa et labels :</b>	Visé et homologué Grade Master (Bac +5), Membre de la Conférence des Grandes Écoles, de l'AACSB, de l'EFMD, de l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) et du réseau Hermès. Établissement certifié ISO 9001 version 2000. Label Qualéthique. 1 <sup>er</sup> prix performance Alsace 2005.
<b>Dir. du Groupe :</b>	Michel Kalika
<b>Dir. Délégué Programme Grande École :</b>	Babak Mehmanpazir
<b>Responsable communication :</b>	Michèle Schmitt
<b>Responsable concours :</b>	Nathalie Banzet

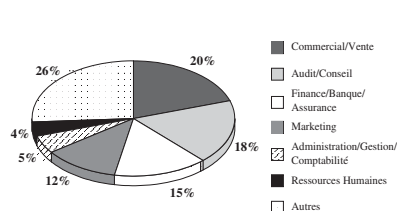
### En pratique

<b>Scolarité :</b>	5 100 €/an (année 2008/2009)
<b>Financement :</b>	Prêts bancaires, bourses d'État et prêts d'honneur, bourses Socrates, apprentissage
<b>Logement :</b>	Offres gérées par le bureau des élèves ; studios universitaires accessibles par le Crous
<b>Assoc. des Diplômés de l'École</b>	Président : Jacques Ruh – Tél. : 03 90 41 42 56 E-mail : alumni@em-strasbourg.eu Annuaire disponible

### Les diplômés par secteurs d'activité\*



### Les diplômés par fonctions\*



\* Promotion diplômée en 2007.

## International

- **1 an minimum d'études à l'étranger obligatoire**
- **126 accords internationaux dont 18 avec doubles diplômes**
- **Doubles diplômes ou diplômes communs :**
  - 10 universités européennes dans le cadre du Réseau HERMES
  - 3 universités américaines pour les MBA
  - 5 autres accords au Brésil, en Espagne, aux États-Unis, au Luxembourg, au Royaume-Uni et en Suède
- **Tri-Master avec les universités de Dresde et Cracovie**
- **240 étudiants étrangers dans l'école**
- **Stages à l'étranger :**  
l'un des trois stages du cursus se déroule obligatoirement à l'étranger

## Apprentissage

Possibilité de suivre le cursus en apprentissage à partir de la 3<sup>e</sup> année. Durée : 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.

## Spécificités

Business School de la première université de France<sup>(1)</sup>, l'École de Management Strasbourg a pour ambition de former des managers capables de s'adapter aux nouveaux défis du management de la mondialisation et la numérisation de l'économie. Sa mission est de transmettre à chaque étudiant des valeurs sur le management du développement durable, de l'éthique et de la diversité. L'École l'aide à se doter de bases solides techniques et comportementales en vue d'en faire un professionnel compétent, maîtrisant sa spécialité, sachant partager son expertise et s'insérer dans un environnement mondialisé et numérisé. Véritable spécificité et originalité du Master Grande École, l'immersion internationale est une réalité à l'EM Strasbourg. Celle-ci se traduit par l'opportunité, pour tous ses étudiants, de passer au minimum une année à l'étranger, en échange simple ou dans le cadre d'un cursus à double-diplôme dans l'une des 126 universités ou Business Schools partenaires réparties dans 41 pays sur les cinq continents. Cette forte internationalisation du programme permet à 42 %<sup>(2)</sup> des étudiants de l'école de trouver leur premier emploi à l'étranger.

(1) Fusion des 3 universités de Strasbourg au 01/01/09

(2) Rapport de placement diplômés 2007

## 3<sup>es</sup> cycles

- **Masters universitaires (M1 – M2) en formation initiale, continue ou en apprentissage :** Achat international – Audit financier et opérationnel – Commerce électronique – Commerce international – Comptabilité Contrôle Audit – Entrepreneurat en PME – Ingénierie d'affaires – Management et administration des entreprises – Marketing Management – Management – Ressources humaines
- **Diplômes d'université en formation continue :** Achat international – Administration et management des entreprises – Finance islamique – Ingénierie de Projets Innovants – Management d'événements – Management de systèmes logistiques – Techniques et stratégies d'achat
- **MBA :** International MBA – Executive MBA (partenariat avec l'ICN) – MBA Développement durable – MBA Management hospitalier
- **Autres diplômes :** Licence professionnelle DISTECH Grande distribution

## ESC Amiens Picardie

École Supérieure de Commerce d'Amiens  
Picardie

18, place Saint-Michel  
80038 Amiens Cedex 1  
Tél. : 03 22 82 23 00  
Fax : 03 22 82 23 01

E-mail :  
melanie.bontant@supco-amiens.fr  
Internet : www.supco-amiens.fr

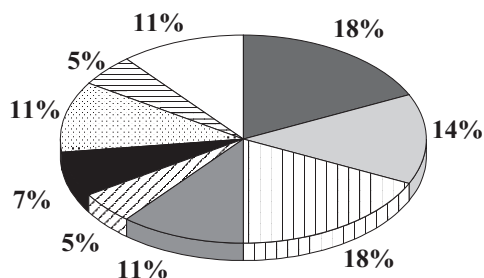
### L'école

Date de création:	1942
Statut:	Association loi 1901
Visa et labels:	Diplôme reconnu et visé par le ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche. Visa renouvelé pour 6 ans le 19 août 2004. Membre de la Conférence des Grandes Écoles et de l'European Foundation for Management Development. Grade de master.
Dir. du Groupe:	Jean-Louis Mutte
Directeur ESC:	Roger Davis
Relations entreprises:	Georges Pouzot
Responsable concours:	Mélanie Bontant
Resp. communication:	Hélène Guillaumot

### En pratique

Scolarité:	6700 €/an
Financement:	Bourses d'État, bourses départementales, prêts d'honneur, fonds de solidarité du groupe Sup de Co, prêts bancaires
Logement:	Service logement de l'ESC
Assoc. des diplômés:	www.anciens-escamiens.com

### Les diplômés par fonctions



- Finance, banque, assurance
- Commerce, distribution
- ▨ Technologies, informatique (services)
- Industrie automobile, aéronautique, navale et ferroviaire
- ▨ Industries chimiques et pharmaceutiques
- Études, conseil, audit
- ▨ Industrie agroalimentaire
- ▨ Presse, média, édition
- Autres industries

## International

- **Plus de 85 universités partenaires dans 25 pays, programmes Socrates, réseaux Isep et Crepuq**
- Les doubles diplômes internationaux :
  - Allemagne : FHW Trier
  - Australie : University of Ballarat
  - Canada : University de Moncton
  - Canada : University de Laval
  - Espagne : Fundesem Alicante
  - Grande-Bretagne : Anglia Ruskin University (Chelmsford & Cambridge)
  - Irlande : Dublin Institute of Technology
  - Mexique : TEC de Monterrey (ITESM)
  - Suède : Mälardalen University (Vasteras)
  - Suède : Kristianstad University
- **Stages à l'étranger 2008 : 30 %**  
Durée : 4 à 6 mois en moyenne

## Apprentissage

Apprentissage possible en 2<sup>e</sup> et ou en 3<sup>e</sup> année. L'entreprise d'accueil prend en charge les frais de scolarité et rémunèrent l'étudiant selon la réglementation en vigueur. On constate un taux de placement de 100 % en moins de 3 mois après la formation chez les apprentis.

## Spécificités

Ce qui nous différencie des autres grandes écoles de commerce :

- L'organisation du cursus en Filières : **Classique**, **Apprentissage** (2<sup>e</sup> et/ou 3<sup>e</sup> année(s), possibilité dès le 2<sup>nd</sup> semestre de la 1<sup>re</sup> année), **Internationale** (85 universités partenaires dans 25 pays, doubles diplômes) et **Science Politique**, filière d'excellence en partenariat avec l'Université de Picardie Jules-Verne (obtention d'une licence en sciences politiques).
  - **L'apprentissage des Comportements Professionnels** : Actions en Environnement Réel (AER), négociations commerciales et syndicales, projet de création d'entreprise (PCE), débats, stages,...
  - **Le suivi personnalisé des étudiants** : tutorat, coaching, séminaire de synthèse...
  - **La créativité** : animé par des artistes, le séminaire « Œuvriers d'entreprise » permet aux étudiants de 1<sup>re</sup> année de laisser libre court à la créativité, de développer leurs talents et les familiarise avec une autre façon de travailler.
  - **Le Management Programme** : en 2<sup>e</sup> année les étudiants choisissent 8 séminaires parmi 60 proposés sur les problématiques de management ; certains séminaires sont enseignés en anglais, espagnol ou allemand, avec possibilité de suivre le programme à Shanghai (Chine) ou Cape Town (Afrique du Sud).
  - **Les spécialisations en 3<sup>e</sup> année** : chaque étudiant choisit au moins 15 modules d'une semaine chacun parmi une offre en comprenant plus de 120. Voici quelques exemples de modules : *Marketing des produits de luxe, réussir ses recrutements ou encore International Business Strategy,...*
- Ainsi, les choix effectués par l'étudiant lui permettent de prétendre à la validation d'une option spécialisée :
- |   |   |
|---|---|
| – Marketing opérationnel                      | – Marchés financiers                          |
| – Communication et publicité                  | – Audit et contrôle                           |
| – Management des canaux de vente              | – Management des organisations                |
| – Développement international des marchés     | – Gestion des ressources humaines et sociales |
| – Finance d'entreprise et contrôle de gestion |   |

- **Un cadre d'étude original au cœur du centre ville** : L'école est située dans le parc de l'ancien évêché d'Amiens, adossée à la cathédrale et à quelques minutes à pied de la gare : l'essentiel voire l'intégralité des déplacements peut se faire à pied ce qui donne un charme tout particulier à la vie quotidienne. Amiens se situe à proximité de Paris et Lille (~1h), de Londres et Bruxelles (~2h).
- **L'ouverture sociale** : Le groupe sup de Co Amiens propose un dispositif complet de mesures visant à l'ouverture sociale. Cette politique d'égalité des chances est ancrée dans la philosophie de l'école et a permis à de nombreux élèves d'en bénéficier.
- Le taux et le niveau de placement exceptionnels des jeunes diplômés, validé par les DRH.
- La qualité du réseau des anciens élèves (5 000 anciens élèves depuis 1942) et leur implication dans la vie de l'école.
- La place accordée à la culture générale.
- La recherche par les étudiants : en 3<sup>e</sup> année, les étudiants réalisent un mémoire de recherche portant sur une problématique d'entreprise.
- La coopération avec l'Université Picardie Jules Verne : DESS en fin de 3<sup>e</sup> année, maîtrise en fin de 2<sup>e</sup> année, la filière Science politique.
- L'implication de l'environnement économique et régional : intervention de toutes les CCI de la région Picardie, du MEDEF et de la CGPME au sein du conseil d'administration.
- Les moyens informatiques : 270 ordinateurs en réseau accessibles en libre-service permanent et collection de supports d'enseignement multimédia, l'ensemble des bâtiments équipé de bornes Wifi ainsi que la technologie SAS.

## 3<sup>es</sup> cycles

- **Mastère Ingénierie des affaires internationales**, avec l'ESIEE
- **Programmes de formation continue** proposés par le département « Formation Tout au Long de la Vie »



BRETAGNE BREST

## ESC Bretagne Brest

École Supérieure de Commerce

Bretagne Brest  
2, avenue de Provence  
CS 23812

29238 Brest Cedex 3

Fax : 02 98 34 44 69

Tél. : 02 98 34 44 87

E-mail : communication@esc-  
bretagne-brest.com

www.esc-bretagne-brest.com

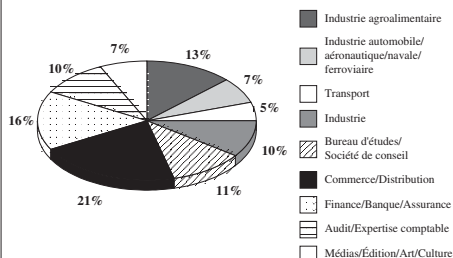
### L'école

<b>Date de création :</b>	1962
<b>Statut :</b>	Établissement consulaire
<b>Visa et labels :</b>	École habilitée à délivrer le grade Master. Diplôme visé par le ministère de l'Enseignement supérieur. Membre du chapitre de la Conférence des Grandes Écoles. Membre de l'AACSB. Membre de la Fondation Nationale pour l'enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE). Membre de l'EISB (Entrepreneurship, Innovation and Small Business) Membre du CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)
<b>Dir. du Groupe :</b>	Gérard Gimenez
<b>Dir. Relations Extérieures et du Développement :</b>	Françoise Choquet
<b>Direction des Programmes :</b>	Luc Pontet
<b>Responsable concours :</b>	René Uzio

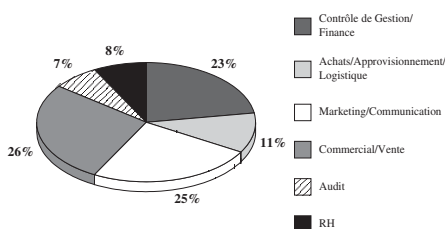
### En pratique

<b>Scolarité :</b>	6 700 €/an
<b>Financement :</b>	Bourses, prêts d'honneur CCI, prêts bancaires préférentiels, stages rémunérés, apprentissage
<b>Logement :</b>	Cité universitaire, logement en ville
<b>Assoc. des anciens :</b>	Association des Diplômés de l'ESC Bretagne Brest (ADESC) à l'adresse de l'école. Tél. : 02 98 34 44 70 Annuaire des anciens (CD)

### Les diplômés par secteurs d'activité\*



### Les diplômés par fonctions



## International

- **Accords internationaux :**  
Une expérience d'au moins 6 mois à l'étranger est obligatoire pour obtenir le diplôme. Ce séjour peut prendre différentes formes :
  - Échange académique dans l'une des universités partenaires localisées partout dans le monde,
  - Stage en entreprise,
  - Réalisation d'un projet personnel en lien avec l'international (tour du monde, mission humanitaire...)
- Possibilité de double diplôme : une année complète à l'étranger permet l'obtention du diplôme de l'université partenaire
- Diplôme en première langue exigé et niveau requis exigé sur deuxième langue pour obtenir le diplôme
- Cours en langue anglaise en M1 et M2
- 15 % d'étudiants étrangers sur le campus

## Entreprises

- Stage de 3 mois possible en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> année
- Stage final de 6 mois minimum en 3<sup>e</sup> année
- Possibilités d'année césure en entreprise en fin de 1<sup>re</sup> année ou fin de 2<sup>e</sup> année (15 % de la promotion)

Apprentissage : plus de 80 % des étudiants

## Spécificités

Quarante-cinq ans d'expérience dans l'enseignement supérieur du management. Quinze programmes de formation sont actuellement proposés et ouverts aux titulaires du Bac jusqu'aux Bac +5, sans oublier les salariés en formation continue...

Au-delà des fondamentaux du management, l'ESC enseigne dans les domaines où son expertise est reconnue, comme en témoigne sa large gamme de Mastères spécialisés (MS, MSc) et/ou 3<sup>es</sup> cycles: culture, logistique, entrepreneuriat...

- Formation généraliste au management dont l'objectif est de former des cadres managers capables d'appréhender la complexité des entreprises et la globalisation des économies, capables de travailler et d'encadrer des équipes multiculturelles, capables d'être rapidement opérationnels, ayant une éthique professionnelle et ayant la capacité à évoluer.
- Formation privilégiée en apprentissage (80 % des étudiants).
- Possibilité de suivre le cursus en Anglais en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année.
- Intégration des valeurs de solidarité, d'esprit d'équipe, d'engagement éthique à la fois dans les programmes et méthodes pédagogiques.

Les enseignements de 3<sup>e</sup> année sont organisés autour d'une spécialisation et de 3 modules électifs au choix sur les thématiques suivantes : Économie agro-industrielle, métiers de la mer, marchés et services financiers, audit expertise, création d'entreprise, secteur artistique et culturel.

**Les options de spécialisations proposées :** Ingénieur d'affaires, Marketing et vente, Gestion des ressources humaines, Supply Chain management, Contrôle de gestion, Finance et deux options totalement en anglais : Manager and Consulting, Export and international développement.

## 3<sup>es</sup> cycles et mastères

- Mastère Spécialisé et MSc Contrôle de gestion et Pilotage de la Performance
- Mastère Spécialisé et MSc Management des activités logistiques
- MSc Commerce international et marketing des produits alimentaires
- Mastère Spécialisé et MSc Gestion de patrimoine
- 3<sup>e</sup> cycle Entreprendre, Créer, Reprendre
- MBA in Strategic Leadership & International Management
- MSc in International Business



## ESC Chambéry Savoie

ESC Chambéry Savoie

Savoie Technolac

12 avenue Lac d'Annecy

73381 Le Bourget du Lac Cedex

Tél. : 04 79 25 32 54

Fax : +33 04 79 25 33 54

E-mail : infoesc@esc-chambery.fr

Internet : www.esc-chambery.fr

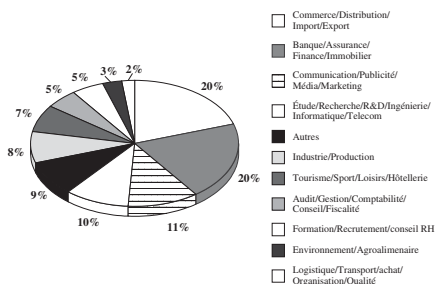
### L'école

Date de création :	1992
Statut :	Consulaire
Visa et labels :	Visé par le Ministère de l'Éducation nationale, Grade de Master
Dir. du Groupe :	Bernard Pinat
Resp. du programme ESC :	Michèle Cudo
Directeur académique :	Hélène Michel
Responsable concours :	Céline Burlet
Responsable admissions :	Céline Burlet

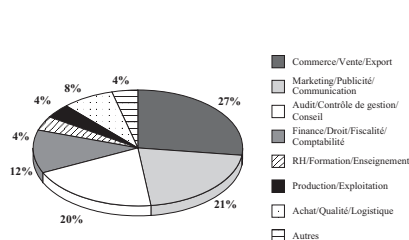
### En pratique

Scolarité :	7 300 €/an
Financement :	Bourses d'État, Bourses ESC Chambéry (mérite et critères sociaux), Prêts bancaires, Alternance...
Logement :	Offres via le BDE, résidences universitaires sur le campus
Assoc. des anciens :	Association des Diplômés ESC Chambéry – www.aae-esc-chambery.com Président : Patricia Denoyer

### Les diplômés par secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions





## International

### • Accords internationaux :

50 accords en Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Brésil, Canada, Chine, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, Grèce, Hongrie, Italie, Mexique, Pologne, République Tchèque, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Suède, Suisse, Tunisie, Turquie

### • 13 doubles diplômés :

- Strathclyde University, Glasgow  
Écosse : Master Finances/Master Marketing / Master Economics
  - Cardiff University, Pays de Galles :  
Diploma Business Administration (Post Graduate Diploma)
  - HTW Saarbrücken, Allemagne :  
Master of Arts in International Business
  - FHTW Berlin, Allemagne :  
Diplom Kaufmann
  - Business and Management University, Genève Suisse :  
Master of Business Administration / Master of Science in Finance
  - Mendel University, Brno  
République Tchèque : Master in Business Economics and Management / Master in Business Economics and Management option Affaires européennes
  - Karlstad University Suède :  
Master in International Service Management Research
  - Mälardalen University Västerås Suède : Master in International Marketing / Master in International Business and Entrepreneurship
- **Mobilité internationale :**  
9 mois (3 mois de stage obligatoire en 1<sup>re</sup> année ESC dans un pays de langue anglaise suivi d'un semestre en entreprise ou en université partenaire)

## Alternance

- En 2<sup>e</sup> et / ou en 3<sup>e</sup> année.
- Rythme alterné 2 semaines École / 3 semaines Entreprise.
- Plusieurs formules possibles : contrat de professionnalisation, convention d'alternance, contrat d'apprentissage.
- Rémunération et/ou exonération des frais de scolarité.

## ■ Spécificités

Dans sa philosophie, ses valeurs, son fonctionnement et ses objectifs, l'ESC Chambéry Savoie se veut être un **révélateur de personnalité**. Nous vous donnerons les moyens de mieux vous connaître et de construire votre projet personnel et professionnel. Pour réussir, nous vous invitons à suivre « un parcours unique et sur mesure : le vôtre »!

### Un environnement de qualité

- Au cœur de la région Rhône-Alpes, 2<sup>e</sup> région économique de France,
- Sur le technopôle « Savoie Technolac » entre villes, lacs et montagnes,
- Une équipe pédagogique innovante de haut niveau académique et professionnel,
- Un dispositif de coaching et de tutorat individualisé,
- Un réseau d'alliances et de partenaires internationaux (50 universités partenaires dans 24 pays),
- Un Service Emploi Carrière et un réseau d'anciens diplômés, relais pour l'emploi.

### Un enseignement à la carte

- Plusieurs parcours individualisés.
- Majeures de spécialisation :  
Audit et contrôle de gestion, Finance, International, Management de projet, Marketing, Entrepreneuriat, Management des ressources humaines.
- Cours électifs à choisir parmi une cinquantaine en :  
Finance/Contrôle de gestion, Stratégie, Management de projet, Marketing, Management, International, Systèmes d'information, Supply chain management et Management des ressources humaines.
- 14 doubles diplômés : DSCG et diplômes internationaux.
- Des stages chaque année et l'alternance possible dès la 2<sup>e</sup> année.



## ESC Clermont

École Supérieure de Commerce  
de Clermont

4, boulevard Trudaine  
63037 Clermont-Ferrand Cedex 1  
Tél. : 04 73 98 24 24  
Fax : 04 73 98 24 49  
E-mail : info@esc-clermont.fr  
Internet : www.esc-clermont.fr

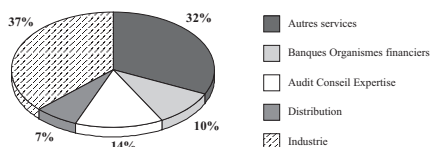
### L'école

<b>Date de création :</b>	1919
<b>Statut :</b>	Établissement géré par la CCI de Clermont-Issoire
<b>Visa et labels :</b>	Accréditée AACSB. Classée dans le Top 50 des meilleurs Masters européens par le <i>Financial Times</i> (Septembre 2008). Diplôme visé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, habilitée à délivrer le grade Master. Membre du Chapitre de la Conférence des Grandes Écoles, EFMD, AACSB, CLADEA, Nibes. Membre fondateur du réseau EMBS (European Master in Business Sciences)
<b>Dir. du Groupe :</b>	Andrés Atenza
<b>Dir. Programme :</b>	Lionel Pradelier
<b>Responsable concours :</b>	Nicole Le Cann

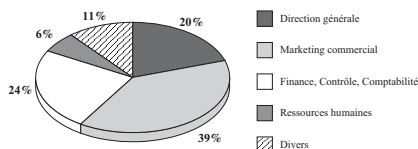
### En pratique

<b>Scolarité :</b>	6 650 €/an
<b>Financement :</b>	Bourses d'État, exonération partielle de droits, monitorat, prêts bancaires à taux préférentiels
<b>Logement :</b>	Mise à disposition d'adresses, relations privilégiées avec certains propriétaires et agences
<b>Assoc. des anciens :</b>	Président : Laurent Windenberger. L'association édite un annuaire des 7 000 diplômés en activité.

### Les diplômés par secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions



## International

- **Accords internationaux:**
  - 97 partenaires
- **45 pays concernés**
- **Doubles diplômes ou diplômes communs:**
  - Master franco-chinois en partenariat avec l'Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand
  - 9 universités aux États-Unis pour les MBA et MSc
  - MBA en Espagne, Pologne
  - MS en Grande-Bretagne
  - Maestria au Mexique
  - 13 universités pour l'EMBS
- **150 étudiants étrangers dans l'école**
- **Stages à l'étranger:** tous les élèves doivent effectuer un séjour de 6 mois.

## Apprentissage

145 élèves en 3<sup>e</sup> année

## Spécificités

### Une valeur sûre reconnue

10<sup>e</sup> Grande École française accréditée AACSB

### La force d'une grande École

7 100 diplômés présents dans 56 pays.

Au moins 9 parcours possibles vers des spécialisations en phase avec les attentes des entreprises.

### Innovier pour progresser

La philosophie sous-jacente à l'ensemble des actions du Groupe est clairement définie : innover afin de proposer à nos élèves la plus large gamme possible de spécialisations, d'expériences à l'étranger, de double-diplômes, de projets en entreprise. C'est ainsi que l'année 2008-2009 verra la mise en place de la nouvelle structure du Programme « Grande École », offrant plus de parcours possibles, plus de choix pédagogiques et plus de spécialisations.

### La formation internationale

Tous les élèves effectuent un séjour d'au moins 6 mois à l'étranger sous la forme de stage d'études et missions pour des entreprises « Opérations Ambassadeurs », année en entreprise, double diplôme, séjour d'études. Ils disposent d'un choix très large de possibilités : 97 partenaires répartis dans 45 pays, 22 partenaires délivrant des doubles diplômes : MBA, MSc, EMBS, Maestria. À Clermont les élèves peuvent suivre le programme « ESC All in English », filière management totalement en anglais.

### Dans une ville qui bouge

45 000 étudiants. Dixième ville française au classement de *L'Express*, (dynamisme économique, offre culturelle et cadre de vie), quatrième ville sportive.

## 3<sup>es</sup> cycles

### Mastères et Masters of Science:

- Ingénierie d'affaires et de projets internationaux\*  
International Business Development
- Stratégie et management des technologies de l'information\*
- Management européen des ressources humaines
- Finance and Auditing, International Audit, Risk Management

\* Également enseigné en anglais.

## ESC Dijon

Programme Grande École

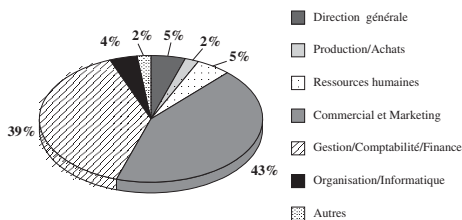
### L'école

<b>Date de création :</b>	1899
<b>Statut :</b>	Établissement consulaire
<b>Visa et labels :</b>	Programme 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.
<b>Dir. du Groupe :</b>	Stéphane Bourcieu
<b>Dir. académique :</b>	Patrick Scotti
<b>Dir. des relations entreprises :</b>	Isabelle Demay
<b>Dir. du programme grande école :</b>	Olivier Léon

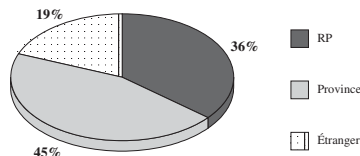
### En pratique

<b>Scolarité :</b>	7 000 € par an (rentrée 2008-2009)
<b>Financement :</b>	Bourses de l'Enseignement supérieur, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels, fonds de solidarité
<b>Logement :</b>	Cité universitaire, logements en centre-ville (Fichier logement à disposition des élèves)
<b>Assoc. des anciens :</b>	Réseau de plus de 6 000 diplômés Président : David Sullo Secrétaire générale : Agnès Masson Tél. : 03 80 72 59 92 – Fax : 03 80 72 59 99

### Les diplômés par fonctions



### Les diplômés par régions



Enquête janvier 2008 – Promo 2007.

## International

• **114 universités partenaires dans 41 pays**

• **34 Doubles diplômes et 1 Triple diplôme**

- Australie
- Canada
- Allemagne
- Autriche
- Mexique
- Espagne
- Suède
- USA

• **Environ 350 étudiants étrangers dans l'école**

• **Séjours à l'étranger:**

Au minimum, nos étudiants effectuent un semestre d'études obligatoire à l'étranger dans une de nos 114 universités partenaires.

Quant à ceux qui optent pour la filière double diplôme, ils suivent, sur une durée de 12 à 18 mois, des cours de management dans une université partenaire.

Les étudiants peuvent également faire un stage en entreprise à l'étranger.

## Apprentissage

Possibilité de poursuivre ses études à partir du second semestre de 2<sup>e</sup> année sous contrat d'apprentissage.

Les « apprentis » obtiennent le même diplôme que leurs camarades tout en étant salariés d'une entreprise qui prend en charge leurs frais de scolarité et leur verse une rémunération.

## Spécificités

Idéalement situé à 90 minutes de Paris (16 liaisons TGV par jour), le Groupe ESC Dijon Bourgogne propose un cursus réparti sur 3 à 4 ans et ouvre à chaque élève la possibilité de choisir parmi plus de 50 parcours possibles combinant formations, stages, séjours à l'étranger, doubles diplômes, expériences associatives, apprentissage et année césure. Et de changer en cours de route... une ou plusieurs fois.

**L'école du Management Entrepreneurial**

Ce concept, s'articule autour de **valeurs** fortes, qui guident les parcours de nos élèves dans le programme Grande École :

**Agir en acteur responsable...**

... de soi, grâce à une pédagogie qui amène les élèves à travailler par eux-mêmes et à s'investir pleinement dans la construction de leurs parcours pédagogique et professionnel.

... des autres, à travers l'engagement citoyen. Chaque élève doit se consacrer à la société civile dans le cadre de la Pédagogie par l'Action Citoyenne (PAC) et prendre conscience du rôle qu'il aura à jouer dans la Société.

**S'ouvrir aux autres...**

... pour apprendre des autres cultures et s'enrichir de leurs différences. Grâce à une offre unique de parcours en anglais, en allemand, en espagnol et les opportunités de double-diplômes, chaque élève apprend à manager la diversité.

**Être créatif...**

... pour se différencier et créer de la valeur dans les entreprises. Les activités de développement et d'accompagnement personnel permettent à nos élèves de révéler leur créativité et de faire la différence.

## 3<sup>es</sup> cycles

**6 Mastères spécialisés (MS) :**

- MS en commerce international des vins et spiritueux
- MS en management de l'industrie pharmaceutique
- MS en marketing, alimentation, santé
- MS en management des entreprises culturelles
- MS en management financier, commercial et juridique de l'assurance
- MS en communication financière internationale

**3 MSc :**

- MSc in international management
- MSc in international business development
- MSc in wine business



# ESC Grenoble

École Supérieure de Commerce  
de Grenoble  
(dépend de Grenoble École de Management)



12, rue Pierre Sépard

BP 127

38003 Grenoble Cedex 01

Tél. : 04 76 70 60 13

Fax : 04 76 70 60 99

E-mail : [info@esc-grenoble.com](mailto:info@esc-grenoble.com)

Internet : [www.esc-grenoble.com](http://www.esc-grenoble.com)

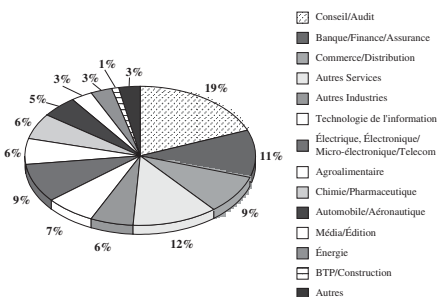
## L'école

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. <b>Accrédité EQUIS, AACSB et AMBA.</b>
Dir. Grenoble École de Management :	Thierry Grange
Dir. de la Pédagogie et de la Recherche :	Loïck Roche
Dir. de l'École :	Jean-François Fiorina
Resp. concours :	Martine Favre-Nicolin

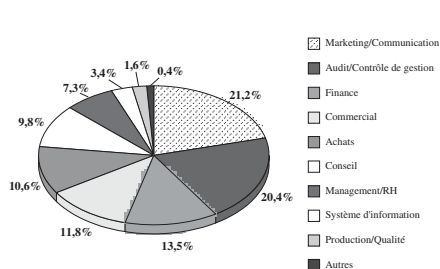
## En pratique

Droits de scolarité :	1 <sup>re</sup> année : 7 920 €, 2 <sup>e</sup> / 3 <sup>e</sup> année : 8 490 €
Financement :	Financement possible par contrat d'apprentissage/alternance (2 <sup>e</sup> / 3 <sup>e</sup> 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'activités



## Les diplômés par fonctions



## International

- L'École compte 134 accords de partenariats avec 128 universités dont 48 sont labellisées Equis et/ou AACSB
- 17 possibilités de double diplôme: MBA, MSc, Diplom Kaufmann...
- Le Global Manager Program : 100 % des étudiants partent à l'étranger.  
Quatre options au choix :
  - séjour classique d'un an ou d'un semestre dans l'une des meilleures universités internationales
  - stage de 3 à 12 mois dans une entreprise basée à l'international
  - année de césure pour un projet professionnel ou humanitaire
  - summer school de 6 à 8 semaines dans une université aux États-Unis, en Chine, Allemagne ou Australie
- Possibilité de suivre le programme ESC entièrement en anglais en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> année (BIB et MIB)
- 94 nationalités différentes sur le site grenoblois, 117 pour tout le Groupe
- Parcours Tour du Monde : 2 années consacrées à la préparation et à la réalisation d'un Tour du Monde autour d'une thématique précise

## 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](http://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 (25 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 l'ENST 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 près d'une centaine d'universités partenaires et l'installation de ses programmes sur 11 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<sup>es</sup> cycles

Un MBA full-time et part-time avec 7 spécialisations:

- Business Intelligence • Technology Management • Global Management • Management Consulting • Marketing • Finance • Entrepreneurship

10 Mastères Spécialisés : • Management Technologique et Innovation • Systèmes d'Information et Management • Management de Projet Décisionnel • Management de la Fonction Achats • Entrepreneurs (Label Pédagogie HEC) • Management des Entreprises de Biotechnologies • Management et Marketing des Territoires • Management des Activités de Services • Manager Agile • Informatique Appliquée à la décision Bancaire et Actuarielle (en partenariat avec l'ENST Bretagne).



Groupe Sup de Co  
La Rochelle

## Groupe Sup de Co La Rochelle

102, rue de coureilles  
17024 La Rochelle cedex 01  
Tél. : 05 46 51 77 00  
Fax : 05 46 51 79 08

E-mail : [com@esc-larochelle.fr](mailto:com@esc-larochelle.fr)  
Internet : [www.esc-larochelle.fr](http://www.esc-larochelle.fr)

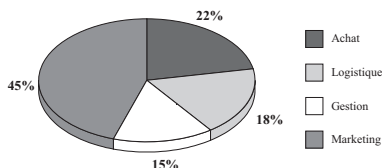
### L'école

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'EMFD.
Dir. du Groupe :	Daniel Peyron
Resp. du programme ESC :	Marc Gibiat
Dir. académique :	Sébastien Tran
Responsable Concours :	Christine Lorteau
Responsable admissions :	Christine Lorteau

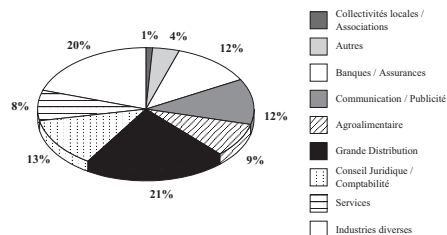
### En pratique

Scolarité :	7 100 €/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 :	Association des diplômés, à l'adresse de l'école, Tél. : 05 46 51 77 35

### Les diplômés par fonctions



### Les diplômés par activités





## International

- **Accords internationaux :**  
86 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<sup>re</sup> année « Cap anglophone » : 3 mois en pays de langue anglaise
- 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année : 6 mois en université ou en entreprise (pays au choix)
- Possibilité d'une césure à l'international (6 à 12 mois), 30 % des cours sont dispensés en langue anglaise
- Initiation à une 3<sup>e</sup> langue : Russe, Japonais, Arabe, Chinois...

## Apprentissage

En 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années (18 mois)

En 3<sup>e</sup> années (12 mois)

**Nombre d'élèves :** 45 en 2<sup>e</sup> année et 60 en 3<sup>e</sup> année

**Durée et répartition formation et entreprise :**

1 à 2 semaines à l'École et 2 à 3 semaines en entreprise

## Spécificités

### Descriptif de l'école

La finalité du programme Grande École – ESC La Rochelle est de former des cadres opérationnels dans un monde caractérisé par la vitesse des évolutions, l'instabilité et l'incertitude, mais aussi la dimension mondiale d'un nombre croissant d'activités.

Dans ce contexte où les facteurs clés de réussite pour nos futurs étudiants sont parmi d'autres la mobilité, l'autonomie, la capacité d'initiative, l'aptitude à la pensée complexe et la capacité à hiérarchiser les problèmes, notre objectif est de développer l'employabilité de chaque diplômé de l'ESC La Rochelle.

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
- 18 mois d'apprentissage
- 9 à 18 mois d'expatriation à l'étranger
- Mission humanitaire, citoyenne ou sociale « Humacité » : durant le cursus, vous devrez réaliser une mission d'une durée de trois mois consacrée à une cause soit humanitaire, au service de personnes en difficulté partout dans le monde, soit citoyenne, dans les actions d'accompagnement, dans les campagnes d'information à but civique, dans l'animation culturelle, urbaine...
- Une triple Spécialisation
  - Une majeure Fonction en 3<sup>e</sup> année: Marketing, Finance, Négociation Commerciale, Achats-Logistique, Ressources humaines, Contrôle de gestion.
  - Une mineure Secteur d'activité en 2<sup>e</sup> année: Événementiel, développement durable Tourisme-Loisirs, Environnement, Distribution, High-Tech, Audit-Banque-Assurance.
  - Une majeure par Zone Géo-Culturelle du Monde en 2<sup>e</sup> année: Europe élargie, Asie Pacifique, Monde Arabo-Musulman, Amérique du Nord, Monde Hispano-Ibérique.
- Des doubles diplômes
  - double validation ESC / Master Management de l'environnement
  - double validation ESC / Master Stratégie du développement durable
  - double validation ESC / Master Management de produits touristiques
  - double validation ESC / Master Management de projets événementiels
  - double validation ESC / Master Audit Conseil et Internationalisation
  - double validation ESC / 3<sup>e</sup> cycle en Management Industriel Appliqué
  - double diplôme ESC / Master « Management de Projet »
  - double diplôme ESC / Master of Arts in International Business and Administration ou double validation ESC / Master stratégie internationale des entreprises
  - double validation ESC / Master Management des Achats Internationaux

## 3<sup>es</sup> cycles et masters

- Management de l'environnement
- Stratégie du développement durable
- Management de produits touristiques
- Management de projets événementiels
- Audit-Conseil et Internationalisation
- Management Industriel Appliqué
- Master International Hospitality Management
- Master stratégie internationale des entreprises
- Master Management des Achats Internationaux

# Groupe ESC Lille

Lille et Paris

**Campus de Lille: Av. Willy Brandt**

59777 Euralille

Tél.: 03 20 21 59 62 – Fax: 03 20 21 59 59

 E-mail: [infos@esc-lille.fr](mailto:infos@esc-lille.fr)
**Campus de Paris: Tour La Villette**

6, rue Émile Reynaud – 75916 Paris cedex 19

Tél.: 01 53 56 36 60 – Fax: 01 53 56 36 61

 E-mail: [standard@esc-lille.fr](mailto:standard@esc-lille.fr)

 Internet: [www.esc-lille.fr](http://www.esc-lille.fr)

 et [www.esc-lille.com](http://www.esc-lille.com)

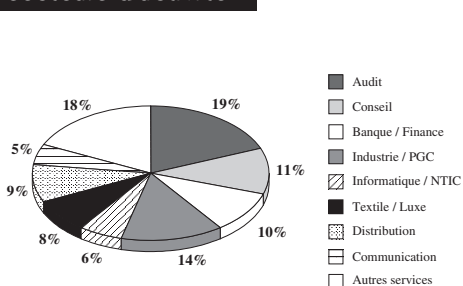
## L'école

<b>Date de création:</b>	1892
<b>Statut:</b>	Association loi 1901, établissement privé reconnu par l'État
<b>Visa et labels:</b>	Accréditée EQUIS (février 2006), membre de l'EFMD, AACSB et EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management). Diplôme visé par le Ministère de l'Éducation nationale, Grade de Master.
<b>Dir. du Groupe:</b>	Jean-Pierre Raman
<b>Dir. du Programme Grande École:</b>	Henrik Lutzen
<b>Responsable des études:</b>	Laurence Lecoeuvre (Master in Management Lille & Paris), Katrina Panchout (IMM Lille)
<b>Responsable concours:</b>	Jean-Luc Deherripon

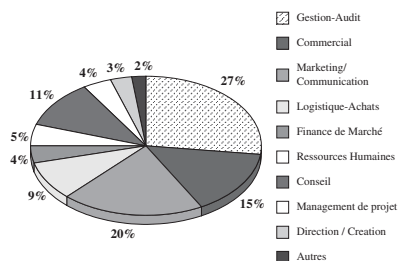
## En pratique

<b>Scolarité:</b>	8 240 €/an
<b>Financement:</b>	Bourses d'État, bourses internes, monitorat, prêts bancaires, Apprentissage/Alternance
<b>Logement:</b>	Informations et sites d'annonces disponibles sur Internet. Service logement en juillet et août.
<b>Assoc. des diplômés:</b>	Président : Vincent Debels Internet: <a href="http://www.diplomes.esc-lille.fr">www.diplomes.esc-lille.fr</a>

## Les diplômés par secteurs d'activité



## Les diplômés par fonctions



## International

- 58 accords internationaux (Programme Grande École)
- 4 doubles diplômes, 1 triple diplôme
- 35 professeurs internationaux visiteurs
- 20 % d'étudiants étrangers
- 681 étudiants d'ESC Lille en stages ou séjour d'études à l'étranger en 2007-2008

## Apprentissage

### Apprentissage alternance (2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année)

- lundi, mardi et un mercredi par mois à l'école
- les autres jours en entreprise
- 53 étudiants en 2<sup>e</sup> année
- 106 étudiants en 3<sup>e</sup> année

## Spécificités

Fondé en 1892, le Groupe ESC Lille est implanté aujourd'hui sur deux campus ultramodernes : Lille Euralille et Paris La Villette. Comptant 3 000 étudiants et 11 000 diplômés, ESC Lille offre une large gamme de programmes au niveau Licence, Master et Doctorat, en formation initiale et continue, ainsi que des formations sur mesure pour grandes entreprises. Le Groupe ESC Lille est accrédité EQUIS.

### Programme Grande École

La première année (Licence 3) est consacrée à l'apprentissage fondamental des grandes disciplines du Management et au développement des connaissances linguistiques.

En seconde année (Master 1), des majeures sont proposées aux élèves afin de personnaliser leur formation en fonction de leurs souhaits : Marketing, Finance, Management, Comptabilité-Contrôle-Audit<sup>(1)</sup>, Droit des Affaires<sup>(2)</sup>. En troisième année (Master 2), les élèves approfondissent leur majeure avec un large choix de parcours. Par exemple : International Marketing, Marketing Management (B to B, Commercial, Produit...), Stratégie et Management de la Communication, International Commerce & Trade European Issues, Audit & Contrôle de Gestion, Finance d'Entreprise et de Marché, International Finance, Recherche en Finance<sup>(3)</sup>, Management entrepreneurial, Stratégie et Management des Ressources Humaines, Recherche en Ressources Humaines<sup>(4)</sup>... En troisième année (Master 2), les élèves peuvent aussi changer de majeure et ainsi élargir leur formation en combinant deux grands domaines : Marketing et Finance, Finance et Management...

(1) : avec grade de Master Comptabilité-Contrôle-Audit de l'École Supérieure des Affaires (Université de Lille 2).

(2) : avec grade de Master Droit des Affaires de l'Université du Littoral Côte d'Opale. Sous conditions.

(3) : avec grade de Master Recherche de l'École Supérieure des Affaires (Université de Lille 2).

(4) : avec grade de Master Recherche de l'Université de Lille 1.

### Programme Grande École – Orientation Internationale

- IMiM (International Master In Management), cursus en Anglais avec choix parmi les majeures et les parcours, stages à l'international.
- Parcours Franco-Allemand ou Franco-Allemand-Russe (avec respectivement double et triple diplôme).
- Double diplôme en Management de Production de l'Université de Reutlingen (Allemagne).
- Avec une année de césure à l'étranger.

### Programme Grande École – Orientation Immersion Entreprise

- Apprentissage et alternance : 2 jours à l'école et 3 jours en entreprise. L'apprenti a un statut de salarié.
- Année de césure en entreprise.

## MBA, PhD, Mastères (MS) Spécialisés, Mastères MSc

Le MBA, le PhD, les 10 Mastères (MS) Spécialisés, les 3 Mastères MSc et le Programme Grande École en Formation Continue offrent aux étudiants français et étrangers ainsi qu'aux cadres et responsables d'entreprise le diplôme le mieux adapté à leur projet professionnel et à leur développement de carrière.

**PhD** – Doctoral Programme in Strategy, Programme and Project. Programme anglophone. Campus de Lille

**MBA** – Programme anglophone. Campus de Paris

### 10 Mastères (MS) Spécialisés :

- Analyse Financière Internationale (et préparation au CFA®) – Programme bilingue franco-anglais. Campus de Paris
- Audit, Contrôle de Gestion et Systèmes d'Information – Programme francophone à Lille, programme bilingue français-anglais à Paris
- Finance et Gestion de Patrimoine – Campus de Lille
- Gestion Fiscale de l'Entreprise – Campus de Lille
- Management des Projets et Programmes – Programme francophone à Lille et programme anglophone à Paris
- Management de la Chaîne Logistique / Achats – Campus de Lille
- Marketing Direct et Commerce Électronique – Campus de Lille
- MS Marketing Management par la Qualité / Marketing and Quality Management – Programme francophone et anglophone. Campus de Lille
- MS Stratégie et Management de la Communication – Campus de Lille
- MS Stratégie et Management des Ressources Humaines – Campus de Lille.

### 3 Mastères MSc :

- MSc Auditing, Management Accounting, and Information Systems. Programme anglophone – Campus de Paris
- MSc Programme and Project Management & Business Development. Programme anglophone – Campus de Paris
- MSc Supply Chain Management and Purchasing. Programme anglophone – Campus de Lille

**Programme Grande École en Formation Continue** : Campus de Lille ou de Paris



## ESC Montpellier

École Supérieure de Commerce  
de Montpellier

2300, avenue des Moulins  
34185 Montpellier Cedex 4  
Tél. : 04 67 10 26 70  
Fax : 04 67 10 25 95

E-mail :  
concours@supco-montpellier.fr  
Internet :  
www.esc-montpellier.com

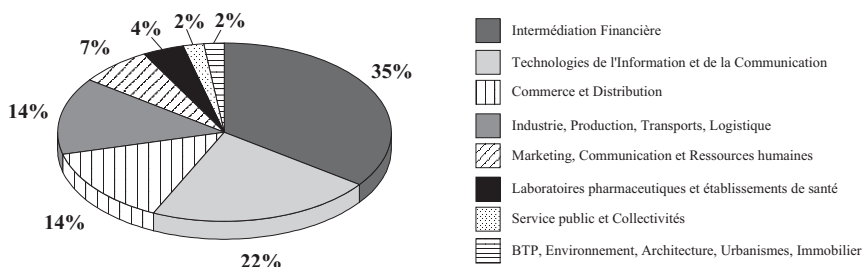
### L'école

Date de création :	1897
Statut :	Établissement consulaire de la CCI de Montpellier
Visa et labels :	Diplôme visé par le ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Grade de Master. Membre de la Conférence des Grandes Écoles. Membre de l'AACSB – International Association to Advance Collegiate Schools of Business, Membre de l'EFMD – European Foundation for Management Development, Membre du CLADEA – Consejo latino americano de escuelas de administracion, Membre de l'IT&FA – International Trade and Finance Association, Membre de la CREPUQ – Conférence des Recteurs et Principaux des Universités du Québec, Membre de l'EAIE – European Association for International Education, Membre de l'Association Alexander Von Humboldt, Membre du projet Global Compact de l'ONU.
Dir. du Groupe :	Didier Jourdan
Dir. de l'école :	Didier Jourdan
Responsable concours :	Christian Schuliar

### En pratique

Scolarité :	7 762 €/an (2008/2009). Sur les quatre années de scolarité, l'étudiant n'en acquitte que trois.
Financement :	Depuis 2007, ouverture de l'apprentissage à toutes les voies d'entrée, Bourses d'Excellence (105 000 €, soit l'intégralité de 5 bourses de 21 000 €) et des Bourses « Entreprise du Mérite » (15 bourses de 2 500 €), développement des monitorats, possibilité de cursus Job Alterné, partenariat privilégié avec la Société Générale, prêts bancaires à taux préférentiels, mise en place d'un Fonds Social.
Logement :	Résidences situées à proximité du campus, les offres de particuliers et d'agences immobilières sont mises à la disposition des étudiants par l'intermédiaire de l'Association Orientation Logement.
Assoc. des anciens diplômés :	Elle regroupe 6 000 diplômés qui constituent ainsi un large réseau en France comme à l'étranger. Contact : Sophie Buisine Internet : www.diplomes-escm.org

### Les diplômés par secteurs d'activité



## International

- 137 universités partenaires dans 33 pays
- 1 année d'échange académique obligatoire en université partenaire en 2<sup>e</sup> année pour les étudiants entrés en 1<sup>re</sup> année. Les étudiants entrés en 2<sup>e</sup> année peuvent réaliser, en remplacement de leur année en entreprise, une année complète à l'étranger (6 mois en université partenaire et 6 mois de stage)
- **Cursus International Business** : permet d'effectuer votre dernière année académique en Université Partenaire après 12 mois de stage à l'étranger et d'obtenir en sus du DESCM un master étranger
- 1 Master Chargé d'affaires internationales en partenariat avec l'Université Montpellier II
- **Parcours "Shanghai"** : unique en son genre permet aux étudiants, après une année académique ou non en Chine, d'acquérir les pratiques d'affaires chinoises et d'obtenir en dernière année un Master chinois
- **Stages à l'étranger** : tous les stages du cursus peuvent être réalisés à l'étranger. En 2006, environ 20 % des étudiants de l'ESC ont été accueillis dans une entreprise étrangère (de 2 à 12 mois)
- 300 étudiants visitants dans l'École
- 17 langues parlées sur le campus

## Apprentissage

En sus de son concours spécifique ouvert aux titulaires d'un Bac +2 par alternance, l'ESC Montpellier permet à tous ses étudiants de réaliser tout ou partie de leur cursus par apprentissage.

Accessible dès la 1<sup>re</sup>, en 2<sup>e</sup> ou en dernière année d'études, ce cursus (15 jours en entreprise, 15 jours sur le campus) 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 une rémunération mensuelle fixe variant de 30 à 80 % du SMIC pour l'« étudiant apprenti ».

## Spécificités

La mission de l'ESC Montpellier est de former par un programme d'enseignement supérieur de niveau Master, des jeunes femmes et hommes animés par l'esprit d'entreprise et empreints d'une forte volonté de réalisation personnelle et de réussite professionnelle.

- **L'ouverture internationale** : tous les étudiants entrés en 1<sup>re</sup> année réalisent obligatoirement leur 2<sup>e</sup> année d'études dans l'une des 137 Business Schools partenaires réparties dans 33 pays leur permettant ainsi une ouverture aux pratiques académiques et entrepreneuriales étrangères, la maîtrise des langues, la découverte des cultures, une grande adaptabilité et l'obtention dans la majorité des cas d'un diplôme étranger de niveau L. Les étudiants entrés en 2<sup>e</sup> année pourront réaliser, en remplacement de leur année en entreprise, une année complète à l'étranger (6 mois en université partenaire et 6 mois de stage).
- **la performance entrepreneuriale** : depuis trois ans, plus de 80 % des étudiants sont recrutés avant l'obtention de leur diplôme. Grâce aux projets et aux missions en entreprise (19 à 24 mois), l'étudiant multiplie les expériences professionnelles en France ou à l'étranger. Placés en dernière partie du cursus, les 26 spécialisations professionnelles dont 9 DNM en partenariat avec les Universités de Montpellier permettent à chacun de s'orienter en fonction de ses compétences et de son projet professionnel.
- **l'égalité des chances** : en sus des aides traditionnelles au financement des études (bourses, prêts, monitorat, job alterné), l'ESC Montpellier permet à tous ses étudiants de réaliser tout ou partie de leur cursus par apprentissage, accessible dès la 1<sup>re</sup>, en 2<sup>e</sup> ou en dernière année d'études.

L'ESC Montpellier propose 26 spécialisations professionnelles en 2008/2009 :

### 17 spécialisations professionnelles

- Contrôle de gestion secteur industriel
- Contrôle de gestion secteur hospitalier
- Crédit Management et gestion du cycle client
- Management des achats et de la qualité
- Retail banking
- Commerce International des vins
- Marketing
- Négociation en environnement public
- Supply Chain Management
- Management Solidaire et Durable (ONG)
- Négociation vente
- International Business
- Métiers du Conseil
- Small Business (Création et reprise d'entreprise)
- Management des compétences en RH
- Chargé d'affaires et de Projets en Technologie de l'Information et de la Communication
- Consultant en Systèmes d'Information (CERP)

9 Diplômes Nationaux de Master (Spécialisations en partenariat avec les Universités montpellieraines, permettant d'obtenir, en sus du DESCM, le Diplôme National de Master de Montpellier I, II et III) :

- Management Stratégique de la Production
- Création d'Entreprise et Management des Projets Innovants
- Management en Technologies et ses 4 options :
  - Chargé d'affaires et de Projets en Technologie de l'Information et de la Communication
  - Management des Technologies de l'Information et de la Décision
  - Consultant ERP
  - Marketing et Technologies de l'Information et de la Communication
- Contrôle de Gestion et Nouveaux Systèmes Technologiques
- Audit, Finance, Gestion
- Finance et ses trois options :
  - Finance (parcours Management Financier)
  - Gestion Patrimoine
  - Crédit Management
- Chargé d'Affaires International
- Droit des Etablissements de Santé, sanitaires et médico-sociaux
- Droit du Marché

## 3<sup>es</sup> cycles et Mastères

- **Executive MBA** programme, Master of Business Administration :
  - **En Full Time**, ce programme, sur un an, est destiné aux personnes pouvant se consacrer à temps plein à la formation et 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.  
Formules disponibles : Executive MBA, Joint MBA avec l'Université de Birmingham (UK, accrédité AMBA), MBA Trade with Asian Markets (Chine), MBA en échange avec une de nos universités partenaires à l'étranger (des partenaires sur tous les continents)
  - **En Part Time**, ce programme, en deux ans, se déroule sous forme de séminaires d'une semaine environ toutes les 7 semaines, et permet au salarié ou au chef d'entreprise d'assurer la continuité de ses fonctions dans l'entreprise.  
Formules disponibles : Executive MBA, Joint MBA avec l'Université de Birmingham (UK, accrédité AMBA), des possibilités d'échange avec des universités partenaires à l'étranger.



## 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

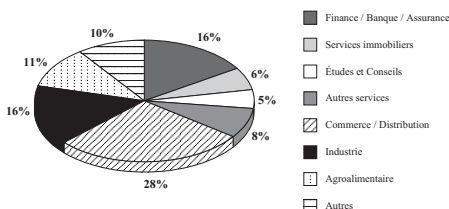
### L'école

<b>Date de création:</b>	1969
<b>Statut:</b>	Établissement consulaire (CCI Pau Béarn)
<b>Visa et labels:</b>	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 2000
<b>Directeur général:</b>	Philippe Lafontaine
<b>Dir. de l'école:</b>	Jean-Pierre Lahille
<b>Responsable concours:</b>	Jean-Pierre Lahille

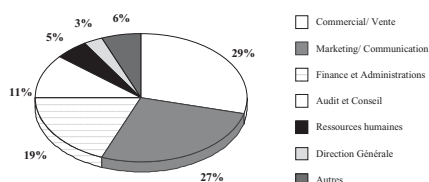
### En pratique

<b>Scolarité:</b>	7 900 €/an
<b>Financement:</b>	Prêts bancaires sans caution solidaire (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)
<b>Logement:</b>	Fichier logement de l'école, cité universitaire, appartements, studios
<b>Assoc. des anciens:</b>	Président: Alexandre Roussille

### Les diplômés par secteurs d'activité\*



### Les diplômés par fonctions\*



\* Promotion 2007.

## International

- **38 accords internationaux dans 15 pays**
- **Principaux doubles diplômes ou diplômes communs :**
  - School of Business of Stockholm University (Suède)
  - University of Delhi, New Delhi (Inde)
  - Ohio University Athens (US)
  - Kean university, New York (US)
  - Université Concordia Montréal (Canada)
  - Université des Sciences Appliquées de Munich (Allemagne)
  - Manipal School Bangalore (Inde)
  - Universidad de Deusto San Sebastian (Espagne)
  - Warwick University (Royaume-Uni)
  - Portobello College of Dublin (Irlande)
  - Università del Sacro Cuore, Milano (Italie)
  - Fundacao Getulio Vargas, Sao Paulo (Brésil)
  - TEC de Monterrey, Mexico (Mexique)
  - Universidad San Ignacio de Loyola Lima (Pérou)
- **188 étudiants étrangers sur le Campus en 2008**

### • Périodes obligatoires à l'étranger sur le Programme Grande École hors parcours apprentissage :

- Bachelor : 6 mois
- Master : 6 mois minimum en Entreprise ou en Université

100 % des étudiants inscrits dans le Programme Grande École ont une expérience minimale de 12 mois à l'étranger à l'exception du parcours en apprentissage.

## Apprentissage

- 120 contrats négociés chaque année
- 350 Entreprises adhérentes au CFA de l'ESC Pau
- Durée : 23 mois en phase Master
- 85 % des apprentis embauchés dans leur entreprise d'accueil

## ■ Spécificités

L'ESC Pau, depuis 1994, fait partie des 2 premières écoles françaises avec l'ESSEC à avoir fait le pari de l'apprentissage. Cette expérience acquise au fil des ans nous a permis de définir, en tenant compte des derniers référentiels internationaux, le profil du diplômé de demain.

Ce dernier devra être un généraliste équilibré entre académique et professionnel, très solide sur les fondamentaux, capable de comprendre le contexte global de l'économie en intégrant bien sûr toutes les dimensions sociales et environnementales des pays émergents.

Pour ce faire, le Programme Grande École s'articule autour de 2 grandes phases :

**Le cycle BACHELOR**, d'une durée de 16 mois, qui est partagé entre l'acquisition des connaissances fondamentales (économie, gestion, finance, marketing, stratégie et management...) et le développement personnel et professionnel dans un univers interculturel par l'intermédiaire d'un stage obligatoire de 6 mois à l'étranger.

**Le cycle MASTER**, d'une durée minimale de 24 mois, est articulé en 4 semestres :

*Le semestre 1*, dédié à l'approfondissement des connaissances managériales, entrepreneuriales, culturelles et internationalisation des affaires.

*Le semestre 2*, dédié aux filières de spécialisation :

- Corporate Finance
- Expertise Comptable
- Marketing Stratégique et International
- Marketing Opérationnel et Communication
- International Entrepreneurship
- Achats et Logistique
- Économie et Responsabilité Sociale de l'Entreprise

*Les semestres 3 et 4*, dédiés aux expériences internationales (obtention de doubles diplômes, semestres d'études dans différentes universités partenaires et/ou réalisation d'un stage en entreprise à l'étranger ou en France).

En plus du parcours traditionnel en cycle **MASTER**, le groupe ESC Pau propose les spécialisations suivantes :

- Le parcours en **Apprentissage** d'une durée de 23 mois qui s'effectue sur l'intégralité de la période MASTER. L'étudiant est apprenti dans le cadre du CFA du Groupe ESC Pau. Il effectue une mission de longue durée pour une entreprise (16 mois) en alternance avec les cours de l'École. L'entreprise prend en charge les frais de scolarité et l'étudiant perçoit un salaire équivalent à 70 % du SMIC en moyenne. Ce parcours est réservé aux étudiants ayant réalisé une excellente scolarité en BACHELOR ou au cours de la scolarité de validation du diplôme BAC +3/4.
- Le parcours « International Management Semester 1 et 2 » (IMS) dont l'intégralité des cours est dispensée en anglais. Ce parcours permet aux étudiants qui intègrent cette filière de bénéficier de cours spécifiques et d'évoluer dans un univers multiculturel (présence d'étudiants péruviens, mexicains, brésiliens, indiens et espagnols).
- Le parcours « International Business Apprenticeship » (IBA) d'une durée de 18 mois qui se définit comme l'apprentissage international. L'étudiant effectue une ou plusieurs missions à l'étranger pour le compte d'un Grand Groupe International dans deux pays différents. Cette mission consistera à identifier dans chacun des pays les pratiques les plus innovantes dans le ou les domaines qui concernent l'entreprise.

## 3<sup>es</sup> cycles

- **Mastère Spécialisé et DNM « Gestion des Entreprises Patrimoniales et Familiales »** en partenariat avec l'Université de Bordeaux IV
- **Mastère Spécialisé « Audit Expertise »**
- **3<sup>e</sup> cycle « Audit Externe et Conseil »**
- **MBA de la School of Business of Stockholm University : « Designing Business Models in an Emerging Economy »**
- **Global MBA en association avec MATS School of Business & IT, Bangalore, India**
- **Mastère Professionnel « Audit et Finance »** Fès/Maroc, exclusivement dédié aux étudiants marocains titulaires d'un Bac +4/5.



**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](mailto:esc@esc-rennes.fr)

Internet : [www.esc-rennes.fr](http://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 par l'EFMD (European Foundation for Management Development) du Programme Grande École - EPAS.  
- Accréditation par l'Open University en Grande-Bretagne  
- Label européen du supplément au diplôme.  
Membre de la Conférence des Grandes Écoles, du Chapitre des Écoles de Management.  
Membre de l'EFMD et de l'AACSB, éligible EQUIS et AACSB.

**Dir. du Groupe :**

Olivier Aptel

**Dir. du programme Grande École :**

Philippe Rivet

**Dir. Académique :**

Jean-Michel Quantier

**Dir. des relations internationales :**

Laurence Lambert

**Resp. Concours et Admissions :**

Cécile Vandorme Martin  
([cecile.vandorme-martin@esc-rennes.fr](mailto:cecile.vandorme-martin@esc-rennes.fr))

## En pratique

**Scolarité :**

7 840 €/an (2009/10)

**Financement :**

Bourses d'État, bourses Fondation Jean Goubin, monitoring, prêts bancaires, années en entreprise, stages rémunérés, partenariat HSBC

**Logement :**

Mise à disposition d'un fichier d'adresses  
([www.esc-rennes.fr/campus/media/escrennes\\_guidelogeement2008.pdf](http://www.esc-rennes.fr/campus/media/escrennes_guidelogeement2008.pdf))

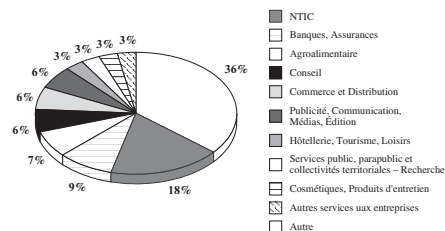
**Assoc. des anciens :**

2, rue Robert d'Arbrissel - CS 76522 - 35065 Rennes Cedex. Annuaire des anciens disponible

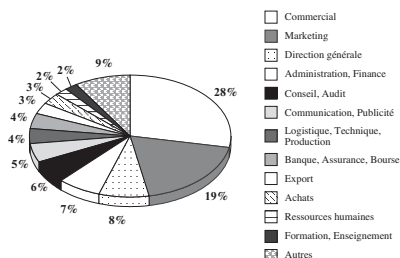
**Président :**

Bénédicte Joubert ([www.anciens-esc-rennes.com](http://www.anciens-esc-rennes.com))

## Les diplômés par secteurs d'activité



## Les diplômés par fonctions





## International

- **140 accords internationaux :**  
Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, 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, Suède, USA
- **20 accords de double-diplômes**
- **Jusqu'à deux séjours académiques à l'étranger maximisés jusqu'à 4 semestres sur 3 zones géographiques différentes (Parcours 3 zones)**
- **Tous les cours sont progressivement délivrés en anglais : 20 % en 1<sup>re</sup> année, 80 % la 2<sup>e</sup> année, 100 % la 3<sup>e</sup> année**
- **1 cursus germanophone** (programme de l'université franco-allemande – UFA avec double diplôme de la Technische Universität de Dresden)
- **1/3 des étudiants à l'ESC Rennes School of Business sont étrangers venant de 42 pays différents**
- **80 % des enseignants-chercheurs sont étrangers.**

## Spécificités

### Une école internationale de management

L'ESC Rennes School of Business 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.

C'est notamment le parcours « 3 zones » du nouveau Programme Grande École qui permet aux étudiants de partir durant leurs études sur 3 zones du monde différentes afin d'apprendre et vivre des pratiques managériales diversifiées. Cette expérience est possible grâce à nos 140 universités partenaires.

Les étudiants ont également le choix d'un parcours double-diplôme proposé avec 20 écoles étrangères.

Tous les cours sont progressivement délivrés en anglais (20 % en 1<sup>re</sup> année, 80 % en 2<sup>e</sup> année et 100 % en 3<sup>e</sup> année) afin de préparer les étudiants à la mobilité internationale.

### Le Programme Grande École, Manager 3.0

Le Programme Grande École Manager 3.0 a pour vocation de répondre aux attentes du monde professionnel et aux objectifs de chaque étudiant en proposant 8 parcours au choix :

Parcours expertise comptable – Parcours entrepreneur – Parcours alternance – Parcours classique (séjour académique à l'étranger, 2<sup>e</sup> année) – Parcours classique (séjour académique à l'étranger, 3<sup>e</sup> année) – Parcours double diplôme (20 accords) – Parcours double diplôme MAIB (Master of Arts in International Business), Open University – Parcours 3 zones

Par sa pédagogie, il 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.

### Une pédagogie centrée sur la construction du projet professionnel :

Au sein du *Centre pour l'Expérimentation et l'Orientation Professionnelle*, les étudiants de l'ESC Rennes 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 progressivement dans les 22 micro-entreprises de l'école, puis dans des projets personnels d'entrepreneuriat et lors de stages thématiques en France ou à l'international.

### Une formation dédiée au développement du potentiel humain et managérial :

Le *Centre de Formation à la Globalité* apprend aux étudiants à évoluer dans un monde désormais sans frontière et à développer leurs capacités de leadership.

Enfin Rennes, ville culturelle, reconnue pour sa qualité de vie, bénéficie d'un dynamisme économique dans l'industrie automobile, l'agroalimentaire et les activités de services tels que le tourisme et les technologies de l'information et de la communication, la positionnant ainsi parmi les premières villes de France pour son taux de postes de cadres.

## Postgraduate

- **Diplômes visés par l'Open University**
  - Master of Arts in International Business (MAIB)
  - Executive MBA
  - Programme doctoral PhD
- **Homologué par la Conférence des Grandes Écoles**
  - MSc in Sports, Leisure and Tourism Management
  - MSc in International Negotiation

ESC Saint-Étienne

**ESC Saint-Étienne**

51-53, cours Fauriel BP 29

42009 Saint-Étienne Cedex 2

Tél. : 04 77 49 24 50

Fax : + 33 (0)4 77 49 24 51

E-mail : info@esc-saint-etienne.fr

Internet :

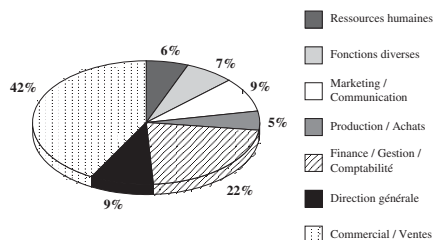
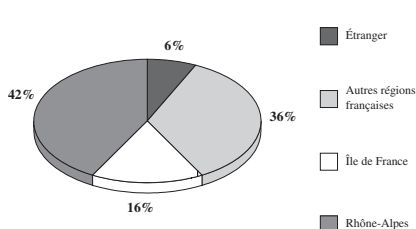
www.esc-saint-etienne.fr

**L'école**

<b>Date de création :</b>	1991
<b>Statut :</b>	Établissement consulaire
<b>Visa et labels :</b>	Diplôme visé bac +5 et habilité au grade de Master. Membre de la Conférence des Grandes Écoles, de l'AACSB et de l'EFMD ainsi que de l'AGERA et de CampusFrance.
<b>Directeur du Groupe :</b>	Michel Rollin
<b>Dir. des programmes :</b>	Nicolas Sokoloff
<b>Responsable Concours et Admissions :</b>	Jan-Aurélien Scozzesi Saint-Lager

**En pratique**

<b>Scolarité :</b>	7 400 €/an
<b>Financement :</b>	Bourses de l'Enseignement Supérieur, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels, prêts d'honneur CCI, apprentissage en 3 <sup>e</sup> année, jobs étudiants, opération « un ordinateur portable pour tous »...
<b>Logement :</b>	Mise à disposition d'un fichier Logement (large parc locatif privé aux loyers très abordables et résidences étudiantes à proximité)
<b>Assoc. des anciens :</b>	Réseau de plus de 3 900 diplômés en activité. Contact Annuaire des Diplômés : Catherine Marin Tél : 04 77 49 24 50 www.reseau-anciens-esc-saint-etienne.fr Président : Frédéric Titoulet E-mail : reseau.anciens@esc-saint-etienne.fr

**Les diplômés par fonctions****Les diplômés par régions**

## International

- **Accords internationaux :**
  - 55 accords internationaux répartis dans 24 pays
  - 2 campus en Chine
  - 25 % d'étudiants étrangers et de visiting professors
- **Stages et séjours académiques :**
  - 1<sup>re</sup> année : stage de 3 mois à l'étranger obligatoire
  - 2<sup>e</sup> année : stage ou semestre d'études de 6 mois à l'étranger
  - 3<sup>e</sup> année : stage de 6 mois possible à l'étranger
  - Année césure en entreprise ou université étrangère

## Apprentissage

Apprentissage en 3<sup>e</sup> et dernière année de cursus

## Spécificités

L'ESC Saint-Étienne a pour mission de former des développeurs d'affaires innovants et compétitifs, qui fassent progresser la pratique des affaires. Son projet éducatif est de faire émerger et construire l'esprit d'entreprise et de leadership en matière de développement des affaires, en lien avec les clients et les marchés, au plan international.

Une valeur : l'éthique au cœur du business

Un principe : la liberté d'être différent

Deux priorités : l'action et l'accompagnement individuel

### Tronc commun :

Gestion, Finance, Audit, Communication, Marketing, Innovation, Compétitivité, Développement Durable, Politique Générale de l'Entreprise, Gestion des Ressources Humaines, Gestion des Systèmes d'Information, Langues Vivantes, Art et Culture, Sport, Cours électifs (Design et Management des ONG,...).

### Liste des spécialisations :

- Entrepreneuriat
- Gestion des ressources-humaines, Santé sécurité au travail
- Contrôle de gestion, Audit, Finance
- Marketing
- International Business Development
- Management des entreprises du secteur culturel
- Sourcing, achats et logistique
- Immobilier
- Management des entreprises patrimoniales

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 Banque Finance (M2) en collaboration avec l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne
  - Master Entrepreneuriat (M2) en collaboration avec l'Université Jean Monnet et l'ISTASE de Saint-Étienne
  - Master Recherche (M2) en collaboration avec l'Université Lyon III ouvrant au Doctorat
- Dans l'une de nos universités étrangères partenaires
  - Allemagne (Bergische Universität Wuppertal)
  - USA (Nicholls State University)

## 3<sup>es</sup> cycles et masters

- **Mastères Spécialisés** accrédités par la Conférence des Grandes Écoles :
  - Centre du Management des Achats (CMA)
  - Marketing et Négociation d'Affaires à l'International
  - Supply Chain Management (SCM)
- **3<sup>es</sup> Cycles :**
  - Mastère en Sciences Strategic Sourcing in China
  - Management des entreprises culturelles
  - Management des entreprises patrimoniales

## ESC Troyes

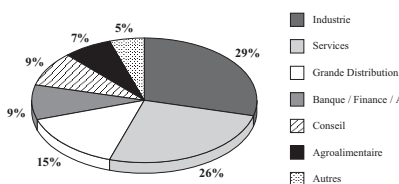
### L'école

Date de création :	1992
Statut :	Consulaire
Visa et labels :	Diplôme conférant le Grade de Master. Membre de la Conférence des Grandes Écoles. Visé par le Ministère de l'Éducation nationale.
Dir. du Groupe :	Francis Bécard
Dir. du programme ESC Grande École :	David Moroz
Directeur académique :	Pierre Batime
Responsable concours :	Pierre Batime

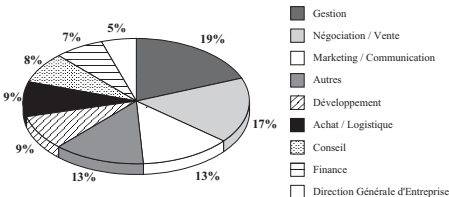
### En pratique

Scolarité :	6 200 €/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 :	ADAE <a href="http://anciens-esc-troyes.org">http://anciens-esc-troyes.org</a> contact : Laurence Hubert au 03 25 71 22 24

### Les diplômés par secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions



## International

- **Accords internationaux :**  
112 universités partenaires sur tous les continents
- **Séjours académiques :** tous les étudiants passent entre 6 et 36 mois à l'étranger, en stage en entreprise ou en université chez un de nos partenaires. S'ajoutent à cela, la possibilité de préparer des doubles-diplômes internationaux avec nos universités partenaires en République Tchèque, Lettonie, Espagne, Russie et Allemagne.
- 200 étudiants étrangers dans l'École de 23 nationalités différentes
- **Stages à l'étranger :** possibles dans le cadre du stage de première année (2 à 3 mois), de deuxième année (3 mois), de l'année césure (12 mois) et de la troisième année (6 mois).

## 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 financer sa troisième année tout en développant son expérience professionnelle sur des missions de longue durée.

## Spécificités

Grâce à une démarche d'accompagnement personnalisé, 100 % des étudiants sont suivis par un **coach et des ateliers completent le dispositif** : gestion du stress, prise de risques, théâtre, communication, poésie, culture générale...

**Les étudiants construisent leurs parcours à la carte** : international, choix des options, spécialisations...

**En 3<sup>e</sup> année, de nombreuses spécialisations sont ouvertes :**

- Finance (marchés financiers, audit, finance internationale...)
- Marketing (communication, publicité, négociation, marketing du luxe...)
- Entrepreneurat (new business models, reprise d'entreprises, pratique de l'innovation...)
- Ressources humaines (coaching, communication interne, gestion des carrières...)
- Doubles-diplômes Master (ESC/UTT) Management du Sport / Management des Communautés
- Apprentissage en entreprise
- Master Européen en Innovation et Entrepreneurat (master double diplômant international dispensé à l'étranger et en anglais)
- Doubles-diplômes internationaux (en partenariat avec l'Académie de Finance de Moscou en Russie, la Universidad de Seville en Espagne, et l'Université d'Aix la Chapelle en Allemagne)

Tous les étudiants passent au moins un semestre à l'étranger, soit en université, soit en stage en entreprise. 112 universités sont partenaires de l'ESC Troyes dans une trentaine de pays dans le monde. 200 étudiants étrangers étudient sur le campus en provenance de 23 pays différents.

Enfin, des cours de troisième langue sont possibles à tous les étudiants qui le souhaitent : allemand, espagnol, italien, arabe, chinois, russe, ...

De 9 à 21 mois de stages en 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> années ou en année césure, en France ou à l'étranger.

Salaire moyen d'embauche : 32,8 K€

Avec 1 250 étudiants sur trois campus, le Groupe ESC Troyes mise sur la pluri-compétence et l'ouverture sur le monde pour former des cadres ouverts d'esprit, réactifs et capables de travailler dans tous les environnements. Un des nombreux exemples concerne les projets communs avec les étudiants artistes de l'École de design du Groupe : projets de créativité, cours de design, séminaires de théâtre, organisation d'expositions, rencontres avec des artistes reconnus... la palette est large pour les étudiants.

## 3<sup>es</sup> cycles et mastères

- **MBA Business Cultures in South America and Europe en partenariat avec l'Université de Porto Alegre au Brésil :** cours 100 % en anglais, un semestre dans chaque pays puis un semestre de stage sur les spécificités des relations euro-sud américaines.
- **Master Sport, Management et Ingénierie Logistique Événementielle et Sécurité (en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes)**
- **Master Technologie de l'Information pour le Management des Connaissances et des Réseaux (en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes)**

## Negocia

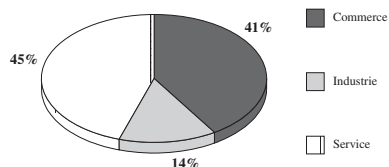
### L'école

<b>Date de création :</b>	1992
<b>Statut :</b>	École gérée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris
<b>Visa et labels :</b>	Diplôme Bac +5 visé par le ministère de l'Éducation nationale. Grade de master. Membre de l'EFMD, AACSB, EAIE, NAFSA, Campus France et Institut de l'Entreprise
<b>Dir. du Groupe :</b>	Frank Vidal
<b>Directeur délégué :</b>	Christian Chenel
<b>Responsable Master :</b>	Catherine Laizé
<b>Responsable Concours et Admissions :</b>	Cécile de Tugny-Delmer

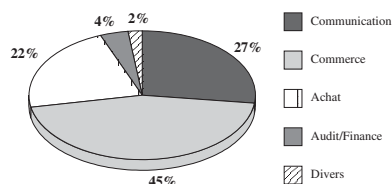
### En pratique

<b>Scolarité :</b>	6 600 €/an Pour les Master 2 en apprentissage : pas de droit
<b>Financement :</b>	Bourses d'État, dégrèvement des frais de scolarité
<b>Logement :</b>	Chez l'habitant (environ 450 euros/mois pour une chambre) Logement en résidence universitaire possible
<b>Assoc. des anciens :</b>	Contact Annuaire des Diplômés : Luc Muller Tél : 01.40.64.41.60 Internet : www.negocia.fr Président : Olivier Tsalpatouros E-mail : anciensnegocia@ccip.fr

### Les diplômés par secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions



## International

- **Accords internationaux :**  
50 partenaires en Europe, Amérique du Nord et Amérique Latine, Asie et Afrique

- **20 pays concernés**

- **Doubles diplômes :**

- Université de Marne-La-Vallée, Master Intelligence économique
- Fachhochschule der Wirtschaft, Paderborn – Allemagne, Master Business Administration and Management
- Saint Petersburg State University – Russie

**Doubles diplômes en préparation :**

- University of the West of England, Bristol – Royaume-Uni
- Roehampton University – Londres – Royaume-Uni
- Universidad Autonoma de Madrid – Espagne
- Universidad Complutense de Madrid – Espagne
- Universidade de Fortaleza – Brésil

- 50 % des cours dispensés en anglais

- Accueil d'étudiants étrangers

- Expérience à l'international :  
Semestre d'études possible dans toutes les majeures de spécialisation ou année complète en vue d'un double diplôme. Départ obligatoire pour les étudiants de la majeure « International Business »

## Apprentissage

2<sup>e</sup> année en apprentissage possible

## Spécificités

### NEGOCIA – Paris

#### L'école de la réussite commerciale

Le Master de NEGOCIA, École de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, forme des spécialistes de la négociation et des affaires internationales qui évoluent rapidement vers des postes stratégiques et des responsabilités à l'international.

En phase avec l'harmonisation européenne des diplômes (LMD), le Master de NEGOCIA se prépare en 2 ans après un Bachelor, une Licence ou un diplôme équivalent.

#### Un cursus académique dans un environnement de qualité

Située à Paris, NEGOCIA bénéficie d'infrastructures modernes et d'un corps professoral constitué de 106 enseignants permanents (dont 30 % d'enseignants chercheurs) et de plus de 400 experts professionnels permettant :

- de développer des compétences stratégiques, relationnelles, managériales et interculturelles,
- de conjuguer enseignement de qualité, accompagnement personnalisé et individualisation des parcours.

#### L'expérience terrain : clé d'une insertion professionnelle réussie

- Master 1 : Management de projets, stage de 3 à 5 mois en entreprise,
- Master 2 : année en apprentissage, séminaires de créativité au retour des périodes en entreprise et rédaction d'une thèse professionnelle : des phases opérationnelles qui renforcent ouverture d'esprit, professionnalisme et sens de l'engagement.

#### 4 majeures de spécialisation :

- International business
- Achats internationaux
- Négociation d'affaires
- Marketing et communication

Parcours optionnels : communication interactive, développement durable, finance, marchés émergents et intelligence économique

PUBLICATION HOBSONS  
en coédition avec  
LE CONCOURS PASSERELLE ESC

**Coordination Passerelle ESC**

David Wantz

**Directeur d'Espace Études**

Didier Visbecq  
assisté de Karima Moudjari

**Directrice de la fabrication**

Malika Benazzoug

**Réalisation**

Cédric Brune

**Maquette**

Stéphane Mac Donald

**Suivi d'édition**

Deborah Lopez

**Impression**

Imprimerie TAAG, Grigny 91

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2008

ISBN n° : 978-2-84555-195-4

Hobsons France  
7, rue de Bucarest – 75008 Paris  
Tél. : 01 53 89 02 89 – Fax : 01 53 89 02 90  
<http://www.hobsons.fr>