

# **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  
qui vous ouvre  
le monde des  
Grandes Écoles

Série « Annales »

Annales  
**PASSERELLE ESC**  
Concours 2009

*Sujets et corrigés officiels*





# SOMMAIRE

---

## Présentation des concours Passerelle 1 et Passerelle 2 ..... 5

### *PASSERELLE 1*

#### Épreuves communes

- Synthèse de dossier ..... 17
- Test Arpège ..... 39
- Test d'anglais ..... 46

#### Épreuves au choix

- Allemand ..... 60
- Biologie ..... 67
- Créativité et gestion de projet ..... 73
- Droit ..... 77
- Economie ..... 87
- Education artistique ..... 105
- Espagnol ..... 111
- Gestion ..... 119
- Informatique ..... 132
- Management d'une entreprise d'hôtellerie-restauration ..... 140
- Marketing ..... 156
- Mathématiques ..... 173
- Philosophie, lettres et sciences humaines ..... 178
- STAPS ..... 193
- Technologie ..... 198

### *PASSERELLE 2*

#### Épreuves communes

- Synthèse de dossier ..... 211
- TAGE-MAGE ..... 231
- Test d'anglais ..... 236

#### Épreuves au choix

- Allemand ..... 250
- Biologie ..... 258
- Créativité et gestion de projet ..... 265
- Droit ..... 268
- Economie ..... 277
- Education artistique ..... 290
- Espagnol ..... 299
- Gestion ..... 307
- Informatique ..... 321
- Management d'une entreprise d'hôtellerie-restauration ..... 329
- Marketing ..... 348
- Mathématiques ..... 367
- Philosophie, lettres et sciences humaines ..... 372
- STAPS ..... 389
- Technologie ..... 395



# 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 16 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 2010.

## 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 30 novembre 2009 jusqu'au 31 mars 2010 (minuit). Paiement des frais d'inscription uniquement par carte bancaire, d'un montant de 315€ pour les écrits (gratuits pour les boursiers) et 50€ pour les oraux (demi-tarif pour les boursiers).
- Les pièces obligatoires d'inscription doivent être 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 2010, l'inscription aux épreuves écrites d'admissibilité est un droit unique de 315 € (boursiers : épreuves écrites Passerelle 1 gratuites, épreuves écrites Passerelle 2 gratuites sauf coût lié au test TAGE-MAGE, soit 57 €) pour les 16 écoles de la banque *Passerelle*. Pour *Passerelle 2*, les candidats ayant déjà passé et validé le TAGE-MAGE ne paieront que 258 €.

- Les épreuves écrites se déroulent le mercredi 14 avril 2010 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, Nice, Nouvelle-Calédonie, Paris, Pau, Poitiers, Reims, Rennes, La Réunion, Saint-Étienne, 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*: mardi 18 mai 2010 à 11 heures.

*Les candidats éligibles peuvent, dans un délai de 9 jours (du 18 mai, à 16 heures, au 26 mai, à midi) 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, Montpellier, Paris (pour Passerelle 2), Pau, Rennes, Saint-Étienne, Strasbourg et Troyes. Les oraux d'arabe se passent à Saint-Étienne et Troyes, de chinois au Havre, ceux d'italien à Chambéry 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 18 juin 2010 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 2010**, à une école à partir d'une corrélation entre leurs souhaits d'intégration et leurs rangs définitifs d'admission. Les candidats recevront courant mai 2010, un guide sur les étapes clefs 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 30 novembre 2009 au 31 mars 2010, minuit)



**ÉPREUVES ÉCRITES D'ÉLIGIBILITÉ** (mercredi 14 avril 2010)



**RÉSULTATS D'ÉLIGIBILITÉ** (mardi 18 mai 2010)



**INSCRIPTION AUX ORAUX DES DIFFÉRENTES ÉCOLES**  
(entre le 18 mai 2010, 16 h, et le 26 mai 2010, midi)  
Vérification et modification d'inscription possibles jusqu'au 26 mai 2010 à 12 h



**ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION**  
(du samedi 29 mai au lundi 14 juin 2010)

<p><b>ÉPREUVES</b> communes aux ESC Anglais obligatoire Seconde langue pour certaines ESC*</p>	<p><b>ENTRETIEN</b> propre à chaque ESC se reporter au site <i>passerelle-esc.com</i> et/ou au magazine et/ou aux sites des ESC</p>
--	---



**ADMISSION À UNE OU PLUSIEURS ESC** (le vendredi 18 juin 2010 à 11 h)



**AFFECTATION DANS LES ÉCOLES DE PASSERELLE ESC** (le samedi 3 juillet 2010 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*.

<p><b>PASSERELLE 1</b></p>	<p><b>Test Arpège</b></p>	<p><b>Test d'anglais</b></p>	<p><b>Synthèse de dossier</b></p>	<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 16 avril 2010 (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*.

PASSERELLE 2	TAGE-MAGE	Test d'anglais	Synthèse de dossier	<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 16 avril 2010 (se reporter au site *passerelle-esc.com*).

# CONCOURS

# PASSERELLE 1





# **ÉPREUVES COMMUNES**

## **PASSERELLE 1**

Synthèse de dossier p. 17

Test Arpège p. 39

Test d'anglais p. 46

### **Épreuves au choix**

- Allemand ..... p. 60
- Biologie ..... p. 67
- Créativité et gestion de projet. .... p. 73
- Droit ..... p. 77
- Economie ..... p. 87
- Education artistique ..... p. 105
- Espagnol ..... p. 111
- Gestion ..... p. 119
- Informatique ..... p. 132
- Management d'une entreprise  
d'hôtellerie-restauration ..... p. 140
- Marketing ..... p. 156
- Mathématiques ..... p. 173
- Philosophie, lettres et sciences humaines. .... p. 178
- STAPS ..... p. 193
- Technologie ..... p. 198







# 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 propriétés 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.

SUJET

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

A partir des seuls documents fournis, les candidats doivent rédiger une note de synthèse de trois pages maximum.

Il est rappelé que la synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun commentaire personnel, dans le cadre d'un plan aux structures apparentes (I<sup>re</sup> partie, A, B, II<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 TRAVAIL LE DIMANCHE

- Doc. 1 :** Des pistes pour favoriser l'ouverture des commerces le dimanche (extraits du rapport « Temps de travail, revenu et emploi », par P. Artus, C. Cette, M. Godet, G. Saint-Paul, *La Documentation française*, Paris, 2007)
- Doc. 2 :** « Les courses du dimanche », R. Mallié (*Le Monde*, 14 décembre 2007)
- Doc. 3 :** « Le travail du dimanche » (*ministère du Travail*, mis à jour le 29 avril 2008)
- Doc. 4 :** « Travail dominical : quel gain pour l'économie et le pouvoir d'achat ? » (*Le Monde*, 15 octobre 2008)
- Doc. 5 :** « N. Sarkozy veut développer le travail du dimanche » (*Le Monde*, 14 novembre 2008)
- Doc. 6 :** « Le prix du dimanche », P. Askenazy (*Le Monde*, 19 novembre 2008)
- Doc. 7 :** « Ne sacrifions pas le dimanche simplement pour gagner plus », P. Barbarin (*Le Monde*, 3 décembre 2008)
- Doc. 8 :** « Le travail le dimanche, une mauvaise idée » (*Le Monde*, 27 novembre 2008)
- Doc. 9 :** « L'ouverture des commerces le dimanche, opinions des Français, simulation des effets », P. Moati, L. Pouquet (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, *Cahier de recherche*, 26 novembre 2008)

## Des pistes pour favoriser l'ouverture des commerces le dimanche

Rappelons qu'en vertu du principe de la liberté du commerce, l'ouverture des magasins le dimanche ne fait l'objet d'aucune restriction au plan législatif ou réglementaire. En revanche, le droit du travail, en posant les conditions du repos hebdomadaire, restreint assez largement l'ouverture des établissements, notamment commerciaux.

Bien que l'interdiction du travail du dimanche puisse être justifiée par un souci de coordination des emplois du temps, depuis l'année 2000 la directive européenne sur le temps de travail ne prévoit en fait aucune restriction au travail du dimanche. Elle impose simplement « *une période minimale de vingt-quatre heures de repos en moyenne sans interruption suivant chaque période de sept jours* », mais elle n'oblige pas que le dimanche soit inclus dans cette période minimale.

Sans aller jusqu'à supprimer le principe de l'interdiction du travail le dimanche, il peut être souhaitable d'adopter une réglementation souple dans le commerce de détail, dans la mesure où cette interdiction est clairement défavorable aux consommateurs qui désirent faire leurs achats et aux salariés qui seraient prêts à travailler ce jour-là. Dans ce contexte plusieurs réformes de la législation française ont été avancées. En particulier, la Direction générale des collectivités locales a proposé de porter de cinq à huit le nombre de dérogations dominicales annuelles pour les PME du commerce de détail.

L'examen des avantages et des inconvénients induits par une extension des autorisations de travailler le dimanche dans le commerce de détail montre que cette dernière présente des avantages et des inconvénients.

Commençons par les avantages :

- les consommateurs bénéficient de l'extension des horaires d'ouverture ;
- plus grande équité dans la concurrence avec les magasins automatiques et le commerce électronique qui eux restent ouverts 24 heures sur 24 ;
- les études empiriques disponibles montrent que les expériences passées dans ce domaine ont induit des créations d'emploi, comprises entre 3 et 10 % de l'emploi du secteur ;
- les emplois créés profitent surtout aux jeunes, qui ont des difficultés d'insertion sur le marché du travail particulièrement importantes en France.

Du côté des inconvénients :

- la part de marché des petits commerçants diminue et leurs conditions de vie risquent de se dégrader ;
- certains salariés, contraints de travailler le dimanche, peuvent être confrontés à des problèmes de coordination d'emploi du temps avec leurs proches.

L'appréciation du poids respectif des avantages et inconvénients relève de la compétence du politique. Néanmoins, plusieurs pistes sont envisageables pour exploiter au mieux les avantages tout en limitant les inconvénients :

- une première piste, dans l'esprit du rapport de M. Léon Salto (2007), consiste à donner à chaque commerce un « droit de tirage » individuel pour l'ouverture du dimanche dans une limite maximum à préciser. Pour ne pas trop modifier la législation actuelle, le rapport Salto propose que cette limite soit de cinq dimanches. Chaque commerce pourrait choisir la date qui lui convient, à condition de déclarer les dates retenues à la préfecture, après consultation des partenaires sociaux, notamment au niveau des compensations salariales ;

- une deuxième piste consiste à autoriser l'ouverture des commerces le dimanche mais en permettant aux salariés de refuser de travailler ce jour (tel est le cas au Canada, dans les provinces du Manitoba, en Nouvelle-Ecosse) ;

- une troisième piste, non exclusive de la précédente quant aux possibilités de refus de travailler le dimanche, consiste à décentraliser complètement l'octroi d'autorisation d'ouverture des commerces. A l'heure actuelle, c'est le maire (ou le préfet s'il s'agit de Paris) qui a le pouvoir d'accorder une autorisation d'ouverture des commerces de détail le dimanche et cela pour un maximum de cinq dimanches par an. Cette décision doit être prise, en principe, après avis des organisations d'employeurs et de travailleurs intéressés (article L. 221-19 du Code du travail). Mais le préfet, à la demande expresse des organisations professionnelles et des syndicats de salariés, a la possibilité de prendre un arrêté de fermeture le dimanche, pour toute ou partie de l'année, des établissements d'une branche particulière. Le maire n'y a alors plus de pouvoir de dérogation. Enfin, le préfet peut accorder, sur demande du conseil municipal, des dérogations temporaires et individuelles en faveur des commerces de détail de biens et services destinées à faciliter l'accueil du public dans les communes touristiques ou thermales et dans les zones touristiques de fréquentation exceptionnelle ou d'animation culturelle permanente.

La législation actuelle donne donc finalement peu de poids aux autorités locales. Or les enquêtes que nous avons rappelées dans cette étude montrent toutes qu'il y a une forte diversité, en particulier géographique, dans les souhaits des populations en matière d'ouverture des commerces le dimanche. Une législation qui donnerait aux collectivités locales (comme c'est le cas aux Pays-Bas, dans certaines provinces du Canada et, plus récemment, pour les Icinder en Allemagne), l'autorité sur les décisions d'ouverture des commerces le dimanche permettrait de mieux s'adapter à cette hétérogénéité. Dans cette perspective, le plus simple serait de ne pas limiter le pouvoir de dérogation du maire en faveur de l'ouverture des commerces à un nombre de dimanches fixé à l'avance. Cette disposition permettrait aussi de résoudre en grande partie la question du classement en communes ou zones touristiques dont l'arbitraire est souvent dénoncé.

Comme nous l'avons souligné tout au long de ce rapport, la prise en charge des cotisations sociales par l'Etat comporte de nombreux inconvénients et les majorations devraient être négociées au niveau des branches, des entreprises et des établissements.

Extraits du rapport « *Temps de travail, revenu et emploi* »,  
par P. Artus, C. Cette, M. Godet, G. Saint-Paul, *La Documentation française*, Paris, 2007.

## Les courses du dimanche

Issu de la tradition chrétienne, le repos hebdomadaire dominical s'est imposé avec le vote de la loi du 13 juillet 1906, établissant ce repos en faveur des employés et des ouvriers. Il est donc possible pour tout commerçant travaillant seul ou avec des membres de sa famille non salariés d'ouvrir le dimanche.

Le code du travail dispose qu'il est interdit d'occuper plus de six jours par semaine un même salarié, que ce repos doit avoir une durée minimale de 24 heures consécutives et doit être donné le dimanche. Au niveau européen, la Cour de justice des Communautés européennes, tout en reconnaissant l'obligation d'une journée de repos, a annulé en 1996 le principe du dimanche. Spécificité française donc.

Aujourd'hui, l'exception prime sur la règle puisque plus de 180 dérogations de plein droit existent. Ne parlons pas de la vingtaine de zones commerciales qui ouvrent chaque dimanche sans qu'aucune autorisation n'ait été donnée ni qu'aucun accord social n'ait été conclu. Inutile aussi de mentionner les bourgs et les chefs-lieux de canton où il est coutume de voir les commerces ouvrir le dimanche matin, avec des salariés, qu'ils aient ou non une dérogation de droit.

Cette réalité répond à un phénomène de société tout aussi important : plus de 54 % des habitants des centres-villes sont favorables à une ouverture dominicale des magasins. Les commerces qui ouvrent actuellement le dimanche réalisent plus du tiers de leur chiffre d'affaires sur cette journée. Sachant que 70 % des achats du dimanche sont exclusifs à cette journée, c'est un levier important pour notre économie. Le dimanche permet d'effectuer des achats en famille, que ce soit pour de la décoration d'intérieur ou pour du bricolage.

La consommation dominicale n'existe pas, il est vrai, de manière uniforme sur le territoire national. Dans toutes les zones rurales, la demande d'ouverture dominicale est moindre. Un sondage du CSA le démontre : 67 % des Franciliens sont favorables à ces ouvertures contre 46 % des ruraux. Ces chiffres sont compréhensibles puisque la vie dans les agglomérations n'est pas la même que celle dans des départements ruraux ou semi-ruraux. Concernant le manque de temps, 61 % des Franciliens se disent très occupés la semaine, et cela se comprend : en semaine, les embouteillages autour des grandes agglomérations annihilent toute volonté de réaliser ses achats.

### Impératif social et économique

De plus, un commerce ouvre légalement, sans autorisation, tous les dimanches, et cela depuis quelques années : le commerce en ligne, accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Depuis le début de l'année, 19 millions de Français ont acheté sur Internet, pour 9 milliards d'euros. Plus de 4 % de l'ensemble des ventes de vêtements réalisées en France se fait sur Internet !

Selon un récent sondage, 53 % des Français ne souhaitent pas travailler le dimanche. Mais pour quelle raison empêcherait-on 47 % des Français d'exercer un des droits fondamentaux de notre République : celui de travailler ? A l'heure où le pouvoir

d'achat des Français doit être relancé, des centaines de salariés défilent pour pouvoir continuer à travailler le dimanche, à Plan-de-Campagne (Bouches-du-Rhône), Vélizy-Villacoublay (Yvelines) ou dans le Val-d'Oise. La question de l'ouverture dominicale, sous certaines conditions, doit se poser... L'ouverture dominicale doit permettre non seulement aux commerçants des zones concernées de ne plus aller à l'encontre du droit, mais, en plus, d'assurer une protection aux salariés et un accès au bénéfice de majorations salariales et d'un repos compensateur. Cette dérogation au repos dominical devra d'ailleurs impérativement se faire sur la base du volontariat des salariés. Face à ce double impératif sociétal et économique, il faut limiter le champ d'application de l'ouverture dominicale aux grandes zones agglomérées, en excluant la grande distribution.

Il appartiendra aux partenaires sociaux, au représentant de l'Etat et aux instances consulaires de s'entendre afin de définir un périmètre qui fera, ou non, l'objet d'une ouverture dominicale, site par site. Tenons compte non seulement des intérêts des consommateurs et des employés, mais aussi des données sociales et économiques : une loi nécessaire est une loi qui couronne les évolutions de la société.

*Le Monde, 14 décembre 2007.*

### Document 3

## Le travail du dimanche

Un salarié ne peut travailler plus de 6 jours consécutifs : au moins un jour de repos (24 heures auxquelles s'ajoute un repos quotidien minimum de 11 heures) doit lui être accordé chaque semaine et, en principe, le dimanche. Toutefois, deux types de dérogation existent :

- les dérogations permanentes. Les entreprises concernées peuvent ainsi avoir une activité le dimanche, tout au long de l'année ;
- les dérogations temporaires, autorisées ponctuellement par le préfet ou le maire. Dans certains cas, des compensations doivent être accordées aux salariés.

Des conventions ou des accords collectifs prévoient souvent des compensations au travail du dimanche, quel que soit le secteur concerné.

## Le repos dominical est-il obligatoire ?

Un employeur ne peut occuper un salarié plus de 6 jours par semaine. Un jour de repos hebdomadaire d'une durée minimale de 24 heures (plus 11 heures de repos quotidien) doit donc être respecté et « *donné le dimanche* », précise l'article L. 3132-3 du Code du travail. Plusieurs dérogations qui permettent d'organiser le travail ce jour-là sont cependant prévues.



## Quelles sont les entreprises autorisées à organiser le travail du dimanche ?

Certaines entreprises sont autorisées, de plein droit, à donner le repos hebdomadaire par roulement, ce qui les autorise ainsi à faire travailler certains de leurs salariés le dimanche. Sont concernés les établissements appartenant aux catégories suivantes :

- fabrication de produits alimentaires destinés à la consommation immédiate ;
- hôtels, restaurants et débits de boissons ;
- débits de tabac ;
- magasins de fleurs naturelles ;
- hôpitaux, hospices, asiles, hôpitaux psychiatriques, maisons de retraite, dispensaires, maisons de santé, pharmacies ;
- établissements de bains ;
- entreprises de journaux et d'information ;
- entreprises de spectacles ;
- musées et expositions ;
- entreprises de location de chaises, de moyens de locomotion ;
- entreprise d'éclairage et de distribution d'eau et de force motrice ;
- entreprises de transport par terre autres que les chemins de fer ;
- entreprises de transport et de travail aériens ;
- entreprises d'émission et de réception de télégraphie sans fil ;
- espaces de présentation et d'exposition permanente dont l'activité est exclusive de toute vente au public, réservés aux producteurs, revendeurs ou prestataires de services ;
- établissements de commerce de détail d'ameublement.

Par ailleurs, dans les établissements dont l'activité exclusive ou principale est la vente de denrées alimentaires au détail, le travail est autorisé le dimanche jusqu'à 12 heures.

D'autres entreprises peuvent, sous certaines conditions, employer des salariés le dimanche :

- dans certaines communes touristiques et thermales ainsi que dans les zones touristiques à forte affluence, les établissements fournissant des biens et des services destinés à faciliter l'accueil ou les activités de détente et de loisirs du public peuvent, pendant les saisons touristiques et après autorisation du préfet, ouvrir le dimanche ;
- les établissements dans lesquels le repos simultané du personnel le dimanche peut être préjudiciable au public (impossibilité de s'approvisionner un autre jour de la semaine) ou au bon fonctionnement de l'établissement, après autorisation du préfet ;
- les entreprises industrielles fonctionnant avec des équipes de suppléance, couvertes par une convention ou un accord collectif étendu ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement prévoyant le travail du dimanche. A défaut d'une telle convention ou d'un tel accord, l'autorisation de l'inspecteur du travail est nécessaire.



Les commerces de détail non alimentaires habituellement fermés le dimanche, peuvent travailler jusqu'à cinq dimanches par an, sur autorisation du maire (ou du préfet à Paris).

### Quelles sont les compensations accordées au salarié ?

Dans tous les cas, le salarié doit bénéficier d'un temps de repos hebdomadaire. Celui-ci peut être organisé par :

- roulement du personnel ;
- fermeture de l'établissement un autre jour de la semaine ;
- repos du dimanche midi au lundi midi ;
- repos le dimanche après-midi avec repos compensateur d'une journée par quinzaine.

En revanche, d'autres compensations ne sont prévues que dans certains types d'entreprises. Elles concernent :

- les entreprises industrielles fonctionnant avec des équipes de suppléance : la rémunération des salariés concernés est majorée de 50 % par rapport à celle qui serait due pour une durée équivalente effectuée suivant l'horaire normal de l'entreprise. Cette majoration ne s'applique pas lorsque les salariés de l'équipe de suppléance sont amenés à remplacer durant la semaine les salariés partis en congé ;
- les commerces de détail non alimentaires qui ont obtenu l'autorisation du maire (ou du préfet s'il s'agit de Paris) d'ouvrir cinq dimanches, au plus, par an. Les salariés bénéficient d'une majoration de salaire égale à 1/30<sup>e</sup> de la rémunération habituelle ou à la valeur d'une journée de travail si l'intéressé est payé à la journée. Un repos compensateur doit être accordé dans la quinzaine qui précède ou suit le dimanche travaillé, sauf si celui-ci précède une fête légale : le repos doit alors être accordé le jour de cette fête.

*Ministère du Travail, mis à jour le 29 avril 2008.*

Document 4

### Travail dominical : quel gain pour l'économie et le pouvoir d'achat ?

Il ne se passe pas un week-end, ou presque, sans que le ministre du travail, Xavier Bertrand, ou un autre membre du gouvernement ne revienne à la charge sur le travail du dimanche. Dimanche 12 octobre, Xavier Bertrand et Luc Chatel, secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation, étaient à Thiais dans le Val-de-Marne. Une nouvelle occasion de réaffirmer la nécessité de « *donner la possibilité de travailler le dimanche* ». Cette promesse du candidat Nicolas Sarkozy est aujourd'hui un élément important du « *travailler plus pour gagner plus* », censé répondre en partie aux problèmes grandissants de pouvoir d'achat des Français. Le lundi 13 octobre, Xavier Bertrand a enfoncé le clou et a proposé que « *les crèches puissent être ouvertes sept jours sur sept quand il le faut* ». Mais si le gouvernement a annoncé une loi avant la fin de l'année, il se heurte néanmoins à une hostilité importante.



A l'heure actuelle, le travail dominical est interdit sauf dérogation, même si de nombreuses enseignes du commerce en particulier ouvrent le dimanche sans en avoir l'autorisation. Ce qui a entraîné des conflits avec les organisations syndicales. Le ministre a rappelé qu'il y avait « 3,5 millions de Français travaillant aujourd'hui le dimanche et 7 millions occasionnellement ».

Sur la base du volontariat et payé double. Le gouvernement veut reprendre les termes du projet de loi du député Richard Maillé (UMP, Bouches-du-Rhône) qui préconise de faciliter l'ouverture dominicale des commerces, sur la base du volontariat et à condition que ce travail « soit payé double ». De leur côté les syndicats, CFTC en tête, font valoir que le volontariat n'existe pas vraiment. « Le salarié n'a pas la liberté de choisir », explique la confédération. Elle avance aussi qu'aucune loi n'oblige en France à payer plus et que « beaucoup de salariés travaillent le dimanche sans être payés plus ». Confrontés à d'importants problèmes de pouvoir d'achat des salariés, notamment dans la grande distribution, les syndicats se montrent néanmoins souvent compréhensifs à l'égard des salariés qui ont recours au travail dominical pour augmenter leur salaire.

Quels effets économiques ? Au-delà des syndicats qui critiquent une mesure qui met à bas « le repos dominical qui doit rester un repère collectif », selon les termes de la CGT, les organisations patronales, CGPME et UPA sont aussi critiques. L'Union professionnelle artisanale estime qu'une « ouverture généralisée des commerces le dimanche n'aurait pas pour effet d'augmenter le volume global de consommation mais conduirait simplement à répartir différemment les achats sur l'ensemble de la semaine », à l'opposé de l'argument gouvernemental selon lequel l'activité supplémentaire créerait la croissance et l'emploi. La CGPME dénonce ce qui serait un « coup fatal porté au commerce de proximité ». Au sein de l'UMP même, les doutes subsistent chez certains députés sur l'efficacité d'une telle mesure.

Une mesure soutenue par l'opinion ? Le gouvernement entend s'appuyer sur un sondage IFOP qui indiquait, dans le *Journal du dimanche* du 12 octobre, que 67 % des Français accepteraient de travailler le dimanche si leur employeur le leur proposait – à condition que cela soit mieux payé. « Ce sondage montre que les esprits sont en train d'évoluer », a fait valoir M. Bertrand, en rappelant que la proportion était de 51 % en octobre 2007. Les syndicats ont dénoncé « une manipulation de l'opinion ». « Tout ce que montre ce sondage biaisé, a déclaré Joseph Thouvenel (CFTC), c'est que les Français veulent gagner plus, peu importe le jour. »

*Le Monde*, 15 octobre 2008.

**N. Sarkozy veut développer le travail du dimanche**

Le sujet pourrait être proposé aux épreuves de philosophie : « *Le travail du dimanche, un leurre ou une liberté ?* » Nicolas Sarkozy y a répondu à l'oral de Rethel (Ardennes), le 28 octobre. « *Pourquoi continuer d'empêcher celui qui le veut de travailler le dimanche ?* », s'est demandé le président de la République, sous la forme rhétorique interrogative qu'il affectionne dans ce cas. *C'est un jour de croissance en plus, c'est du pouvoir d'achat en plus. Il faut quand même penser aux familles qui ont le droit, les jours où elles ne travaillent pas, d'aller faire leurs courses dans des magasins qui sont ouverts et pas systématiquement fermés.* » Et le chef de l'Etat, partisan de « *libérer tout ceci* », a invité les parlementaires à « *se saisir sans tabou* » de la proposition de loi déposée à cet effet au début du mois d'août par le député (UMP) des Bouches-du-Rhône Richard Mallié.

Dès le 4 novembre, le sujet était donc abordé lors de la réunion du groupe UMP de l'Assemblée nationale. Et suscitait de vives réserves. Pour de nombreux élus de la majorité, l'ouverture des commerces le dimanche n'apparaît pas comme la plus urgente des priorités. Certains, à l'instar de Christian Jacob (UMP, Seine-et-Marne), ont exprimé leur hostilité à une extension des dérogations qui préfigurerait une généralisation du travail dominical.

La proposition de loi rédigée par M. Mallié, prévoyant une « *expérimentation sur cinq ans* », leur semblait, à cet égard, rendre le processus quasiment inéluctable. « *Le problème de l'expérimentation, admet le vice-président du groupe, Jean Leonetti (UMP, Alpes-Maritimes), c'est qu'à l'issue du délai soit on arrête, soit on généralise.* »

Ni la majorité, ni le chef du gouvernement ne semblent partager l'engouement du chef de l'Etat. Le « patron » des députés, Jean-François Copé, tente de gagner du temps. A l'issue de la réunion du 4 novembre, estimant que « *personne n'est vraiment au clair* » et qu'« *il y a des avis très différents* », il indiquait que le groupe allait devoir « *travailler pour trouver une solution* ». Interrogé dimanche sur Radio J, il se disait « *pas certain qu'il y ait encore la place* » pour voter une proposition de loi avant la fin de l'année. François Fillon, de son côté, interrogé par des lecteurs du *Parisien*, avoue que « *c'est un sujet très controversé, y compris au sein de [s]a famille politique* ».

**Gain loin d'être assuré**

M. Sarkozy n'a guère goûté ces tergiversations. Sans attendre la réunion du groupe de travail des députés UMP dont M. Copé avait annoncé la constitution, M. Mallié a redéposé le 12 novembre une nouvelle proposition de loi visant à « *définir les dérogations au repos dominical* ».

Luc Chatel, le secrétaire d'Etat chargé de la Consommation, membre du « G7 » des ministres régulièrement réunis autour du président de la République, s'en félicitait par anticipation dans *Libération* du 10 novembre : « *Un compromis a été trouvé, c'est un pas important et Nicolas Sarkozy y tient* », indiquait M. Chatel. Enfin, le secrétaire d'Etat chargé des Relations avec le Parlement, Roger Karoutchi,



laissait entendre, mercredi, que le texte pourrait être examiné « *courant décembre* » à l'Assemblée, tout en reconnaissant qu'il ne pourrait pas être définitivement adopté avant la fin de l'année.

Si le chef de l'Etat semble déterminé à passer outre les résistances de sa majorité, ses arguments sont loin de faire l'unanimité. « *Un jour de croissance en plus* » ? Pour la plupart des experts économiques, l'ouverture des commerces le dimanche n'entraînerait qu'un déplacement de l'activité commerciale. Les achats effectués ce jour-là ne le seraient plus en semaine et les grandes chaînes ou les magasins de grande taille pouvant rester ouverts sept jours sur sept en seraient les seuls bénéficiaires, au détriment des commerces de proximité.

« *Plus de pouvoir d'achat* » ? Le gain pour les consommateurs est loin d'être assuré. Quant aux salariés, l'extension du travail dominical risque de se traduire par de nouvelles contraintes, rendant illusoire la liberté de choix. Pour le directeur du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), Robert Rochefort, « *aucun économiste ne peut dire qu'on a besoin d'ouvrir partout le dimanche* ».

Il admet cependant que le doublement de la rémunération, dans ce cas, serait « *une façon de ne pas banaliser le travail dominical* ». La question ne se pose cependant pas qu'en termes de pouvoir d'achat. C'est aussi celui du choix de vie, de la possibilité de consacrer son temps libre à autre chose que la consommation.

*Le Monde, 14 novembre 2008.*

## Document 6

### Le prix du dimanche

L'ouverture des commerces le dimanche est à nouveau discutée. Et pourtant, environ un quart des travailleurs français travaillent déjà le dimanche au moins occasionnellement, notamment dans de nombreux services publics (hôpitaux, police, etc.). Et pourtant, une journée de repos hebdomadaire est garantie par les normes européennes.

Le débat actuel semble une répétition de celui du tout début du siècle dernier sur le dimanche chômé pour tous. Les arguments invoqués à l'occasion de la loi de 1906 se retrouvent dans la bouche des mêmes acteurs. Le patronat soutient le travail dominical. L'Eglise catholique souhaite le maintien de cette journée chômée, consacrée à la messe et à la famille. Les syndicats y ajoutent le nécessaire repos des salariés. Il ne manque que les militaires : l'usure prématurée de la jeunesse par un travail 7 jours sur 7 soulevait des inquiétudes sur la capacité de la France à lever une armée de soldats aptes à laver l'humiliation de 1870. Ce dernier argument avait fini par emporter le progrès indéniable que constitue le repos du dimanche.

Alors, comment renouveler le débat sur l'ouverture dominicale des commerces ? Le programme de Barack Obama ne l'évoque pas, privilégiant le thème plus large de la « *flexibilité des horaires* » au sens américain, c'est-à-dire un libre choix des salariés, la conciliation vie professionnelle et vie familiale. La flexibilité à la française s'entend comme une variabilité des horaires imposée par l'employeur à ses salariés...

Traversons cependant l'Atlantique. Aux Etats-Unis, la plupart des grandes surfaces (alimentaires) sont ouvertes 24 h sur 24, 7 jours sur 7. Or, discrètement des enseignes font du *lobbying* pour une régulation des horaires d'ouverture. De fait, elles se retrouvent dans un coûteux équilibre devenu vicieux. La concurrence vive empêche, sous peine de perdre une précieuse clientèle, de réduire l'amplitude d'ouverture. Et cette forte amplitude implique deux coûts importants.

Le premier est énergétique. Les grandes surfaces, notamment alimentaires, sont parmi les activités les plus énergivores : éclairage puissant entièrement artificiel, chauffage ou climatisation de volumes immenses, vastes rayons de réfrigération ouverts ou souvent manipulés. En ces temps de Grenelle de l'environnement, il est ainsi cocasse que l'on ne s'interroge pas sur l'impact environnemental de l'ouverture du dimanche en France : sa généralisation à tous les hypermarchés et supermarchés se traduirait par un surcroît de consommation énergétique supérieur aux fameuses économies générées par le changement d'heure hiver-été. Sans compter la multiplication des déplacements de consommateurs qu'elle engendrerait.

Le second coût majeur est le travail. Outre-Atlantique, malgré l'absence (ou la faiblesse) de bonus pour le travail de nuit et le dimanche, la forte amplitude horaire participe à des dépenses de consommateurs par heure travaillée modestes dans les magasins : dans l'alimentaire, elles sont deux fois plus faibles aux Etats-Unis qu'en France.

Théoriquement, qui dit coûts supérieurs dit prix supérieurs mais aussi plus d'emplois ou d'heures travaillées par les salariés du secteur, mettant en musique le « *travailler plus pour gagner plus* » en faveur de ces derniers. Mais, par ailleurs, l'ouverture du dimanche permet d'étrangler définitivement les petits commerçants (qui ont massivement, en toute connaissance, voté pour l'actuelle majorité), ce qui jouerait *in fine* contre l'emploi. Les grandes surfaces pourraient ainsi augmenter leur chiffre d'affaires et préserver les prix.

L'impact théorique de l'ouverture dominicale est ainsi ambigu, ce qui explique l'intérêt des travaux empiriques sur les cas nord-américains. Les Etats américains ou les provinces canadiennes n'ont pas simultanément dérégulé l'ouverture des commerces le dimanche. L'exploitation statistique de cette diversité permet d'identifier les effets propres de cette dérégulation. Les estimations sont convergentes. Aux Etats-Unis comme au Canada, l'effet net sur l'emploi est réel mais modeste : de l'ordre de 1 à 2 % de postes supplémentaires. En revanche, le volume d'heures offert par salarié demeure inchangé : ceux qui travaillent le dimanche perdent des heures en semaine ; au total, l'impact sur leur salaire est très faible. C'est probablement ce qui amène l'UMP à préconiser un paiement double de la rémunération de base le dimanche. Mais cela risque d'exacerber les coûts supportés par les entreprises du secteur. Or déjà, sans un tel doublement, les études nord-américaines sont unanimes : l'ouverture dominicale se traduit par une augmentation des prix de l'ordre de 4 %. En France, si le doublement salarial s'ajoute à la faiblesse criante de la concurrence entre enseignes dans de nombreux pans du territoire, un impact encore plus massif sur les prix est à craindre. En fait, il n'y a pas de miracle : le service supplémentaire que représente l'achat dominical a un coût, et ce coût est facturé, voire surfacturé, aux clients. Même pour ceux qui ne font pas leurs courses le dimanche !

Gageons que dans un contexte de crise du pouvoir d'achat, cet argument prix sera rapidement mis en avant par les employeurs du secteur... pour exiger de revenir sur l'engagement du doublement de rémunération, une fois la libéralisation obtenue. Alors autant ne pas tronquer le débat. Et, notamment, poser aux Français une question complète : souhaitez-vous une ouverture dominicale des commerces quitte à subir une hausse des prix ?

*Le Monde, 19 novembre 2008.*



## Document 7

### Ne sacrifions pas le dimanche simplement pour gagner plus

Rappelons un fait historique. Quand le débat sur le dimanche faisait rage, au XIX<sup>e</sup> siècle, ce n'est pas seulement le chrétien Ozanam qui défendit le repos dominical, mais aussi le socialiste athée Proudhon. Les révolutionnaires, lorsqu'ils avaient voulu éradiquer la religion et réformer le calendrier, avaient tout de même inventé le « décadi », sachant bien que l'équilibre de l'homme et le lien social appellent un repos régulier et commun.

On suspecte aujourd'hui les évêques de ne rien comprendre au travail. Je laisse le soin de répondre à ce jeune ouvrier en charcuterie industrielle, baptisé en 2008. Dans l'autocar qui l'amenait à l'esplanade des Invalides pour la messe du 13 septembre, il disait combien il avait été touché par les propos de Benoît XVI au collègue des Bernardins sur la dignité du travail humain. Il avait retenu que, chez les Grecs, le travail était la marque des esclaves, alors que la Bible l'honore. Insister sur l'importance du repos hebdomadaire ne veut pas dire défendre un ordre social corseté et immuable. On sait s'adapter à des situations diverses ou nouvelles. Encore faut-il que ce soit pour le bien des hommes.

Lors du centenaire de la loi de 1905, beaucoup ont souhaité qu'on ne la retouche pas, pour ne pas mettre en péril l'équilibre social de notre pays. Et la loi de 1906, sur le repos dominical, pourrait-on la vider de son contenu sans dommage, alors que c'est l'homme tout entier qu'elle protège ? Un éclairage limpide est donné sur cette question par la célèbre formule de Jésus : « *Le sabbat a été fait pour l'homme, et non l'homme pour le sabbat.* »

On comprend aisément les dérogations accordées depuis longtemps aux boulangers, au personnel soignant, aux employés des transports en commun, des restaurants ou des cafés... Nous sommes conscients des renoncements qu'impliquent leurs obligations au service du bien commun, et il est juste de profiter du débat actuel pour leur dire notre reconnaissance.

Mais il faut que ce principe reste fort, car il est structurant, il est « *fait pour l'homme* ». Le Décalogue n'est pas seulement une loi cultuelle, il a une portée morale. Il enseigne des « paroles de vie », qui gardent l'homme de l'idolâtrie et qui visent spécialement la protection du pauvre – « *Tu ne feras aucun ouvrage [ce jour-là] ni toi, ni ton serviteur, ni l'émigré qui est dans ta ville* »).

On veut aujourd'hui de nouvelles dérogations pour développer l'activité économique. Des voix plus autorisées que la mienne réfutent l'argument : danger pour les petits commerces, simple déplacement d'activité sans création de richesses, disparition progressive des avantages salariaux si cette pratique se généralise, coût écologique...

### L'argent rend fou

Je me contente de faire remarquer qu'il n'est pas cohérent de réclamer d'un côté une réforme vigoureuse pour « moraliser la finance », dénoncer « golden parachutes » et rémunérations excessives, et de vouloir par ailleurs relativiser le repos hebdomadaire, simplement pour gagner plus. Depuis vingt siècles, l'Évangile dénonce cette logique sournoise et implacable : l'argent rend fou.

Que gagnerait-on donc à multiplier les dérogations à la loi actuelle ? Il y a tellement de rassemblements familiaux, associatifs ou religieux qui ne sont possibles que parce que, chaque dimanche, l'activité économique générale s'interrompt. Ce n'est pas seulement de la messe dominicale qu'il est question. Les catholiques savent que le Christ les appelle à ce rendez-vous qui est le sommet de leur semaine. On en voit qui ne le manquent pas, même s'ils habitent un pays où le jour de repos est le vendredi ou le samedi.

« *Le jour du Seigneur est le seigneur des jours* », disait Jean-Paul II. Il serait heureux qu'en France, les chrétiens donnent à ce sujet un témoignage clair. Ce jour-là, ils sont invités à vivre dans une logique autre que celle de la production ou du commerce. Ils prennent le chemin de l'Église pour retrouver la communauté, ils posent des actes concrets de partage : prendre du temps pour les proches, visiter une personne malade ou âgée, donner de leurs biens à qui en a besoin... Celui qui sait garder de la distance par rapport à l'argent et au travail offre un témoignage de liberté, toujours très parlant.

Benoît XVI a expliqué cela plusieurs fois : « *Il est indispensable que l'homme ne se laisse pas asservir par le travail, qu'il n'en fasse pas une idole, prétendant trouver en lui le sens ultime de sa vie. C'est dans le jour consacré à Dieu que l'homme comprend le sens de son existence ainsi que de son travail.* »

Le précepte du repos hebdomadaire protège la vie des familles et sert la dignité et la liberté de chacun. Il donne un espace pour la prière, la détente et la gratuité, pour la joie toute simple de retrouver les siens.

*Le Monde*, 3 décembre 2008.





## Le travail le dimanche, une mauvaise idée

C'est sans doute l'ironie de l'histoire. La liberté d'entreprendre et l'économie de marché triomphent partout et dans le même temps le profit voulu pour lui-même, recherché par tous les moyens et déconnecté de l'économie réelle, montre toute la puissance de sa nocivité.

Cela doit nous conduire sur le plan national à ne pas laisser au seul marché le soin de réguler l'activité. Ainsi, la proposition de loi en débat sur le travail dominical accroît quatre risques : la régulation des commerces par le seul marché, la compétition entre les territoires, la dichotomie entre le consommateur et le citoyen et l'inégalité entre les salariés.

Tout d'abord on veut limiter l'ouverture dominicale à certaines zones géographiques, des « groupements urbains d'un million d'habitants ». Si la volonté de ne pas soumettre l'ensemble des territoires à cette autorisation est louable, il faut en craindre les effets. Que deviendront les commerces concurrents qui, situés du mauvais côté de la frontière, verront partir leurs clients du week-end vers « la zone » ? Et les commerces de proximité qui ont besoin d'un flux de passants pour vivre ? Ils seront à l'évidence appauvris et demanderont aux pouvoirs publics d'ouvrir à leur tour le dimanche. Alors, le marché aura eu raison des pseudo-frontières administratives ; d'ailleurs, c'est le cas partout. Et nous aurons abouti à un résultat dont visiblement personne ne souhaite l'avènement : la généralisation sans restriction du travail dominical.

Cette compétition entre les commerces affectera les territoires. Il est à craindre que le phénomène de « pompe aspirante » soit accentué, quand tout le monde en constate déjà la nuisance pour nos commerces de centre-ville. La logique pure de marché prévalant ainsi entre les territoires produira les effets habituels : une concentration accrue du commerce dans les mains d'un petit nombre d'opérateurs, et donc en un petit nombre de lieux.

Car c'est une des conséquences fréquentes de la liberté du marché livrée à elle-même : elle conduit presque toujours à des situations d'oligopole dont le bien-fondé social et économique n'est pas démontré. Remarquons, d'ailleurs, que les représentants des artisans, du commerce de proximité et des PME sont opposés à la perspective d'un élargissement du travail dominical car ils n'auraient pas les moyens de lutter contre cette concurrence déloyale.

Les sondages produisent des résultats partagés à souhait, et leurs commentaires sont parfois déviés. D'abord, la majorité de l'opinion n'est pas orientée aussi clairement en faveur de l'ouverture dominicale qu'on veut bien le dire. Ensuite, ceux qui accueillent volontiers cette perspective lorsqu'ils sont dans la posture des consommateurs deviennent très réservés lorsqu'ils peuvent être concernés comme travailleurs.

On veut bien avoir des services et des commerces à portée de la main, sauf s'il faut se lever de bonne heure le dimanche pour que cela fonctionne... Comment l'encouragement d'une telle schizophrénie pourrait nous procurer une croissance



importante et durable ? A moins de considérer que la richesse se réduit à sa seule expression quantitative et monétaire, ce qui est indéfendable. Et à supposer que l'extension de l'ouverture dominicale crée des emplois, ce qui n'est pas démontré : toutes les études montrent qu'un emploi créé dans la grande distribution en détruit trois dans le commerce de détail.

Il est dit que les salariés concernés par ce projet seraient protégés par le volontariat ; ils ne pourraient donc encourir aucune sanction pour avoir refusé de travailler le dimanche. Il ne manquerait plus que ça ! Mais qui pourra reprocher à un chef d'entreprise, en bon gestionnaire, de privilégier la progression de carrière de ceux qui auront fait l'effort de se mobiliser les dimanches ? Personne. L'instauration du travail dominical sans limitation dans certains secteurs produira donc, à coup sûr, deux catégories de salariés, du fait d'une discrimination exagérément positive liée à la bonne marche de l'activité.

### Les limites du volontariat

Chacun connaît les limites du volontariat : sans faire de procès d'intention aux chefs d'entreprise, il est peu probable que les salariés sollicités le dimanche puissent avoir d'autre choix que celui d'accepter. Parfois même, les parents isolés seront mis dans la situation de devoir travailler le dimanche pour préserver leur métier et son évolution, avec la conséquence que l'on imagine sur la garde de leurs enfants : devront-ils dépenser la majeure partie de leur rémunération bonifiée... pour rémunérer leur assistante maternelle ? Il est difficile d'entrevoir, dans les situations de ce genre, un réel progrès social.

Certes, ces différents risques ne sont pas l'intention des promoteurs de la proposition de loi en débat. Ils y sont cependant contenus en germe. Et il est tout de même très malvenu qu'un tel message soit adressé aux Français par les temps qui courent. La crise mondiale devrait nous inviter à prendre le temps de réfléchir à ses causes et à ses conséquences. Alors que l'absence de repères personnels et sociétaux est de plus en plus cruelle, il n'est pas acceptable de faire courir aux Français ce risque de généralisation du travail dominical, proche ou lointain. Et, dans cette proposition de loi, ce risque est plus proche qu'on veut bien l'admettre. Pour cette raison, même s'il faut trouver les moyens de régler localement les situations aujourd'hui irrégulières, il n'est pas souhaitable qu'elle soit inscrite à l'ordre du jour de notre Assemblée.

*Le Monde, 27 novembre 2008.*

## **L'ouverture des commerces le dimanche, opinions des Français, simulation des effets**

La question de l'opportunité d'une remise en cause de la réglementation qui encadre l'ouverture des commerces le dimanche revient régulièrement sur le devant de la scène. Ce rapport vise à alimenter le débat :

- par l'apport des résultats d'une enquête réalisée par le Crédoc auprès d'un échantillon représentatif de Français permettant de sonder leurs opinions sur ce thème ;
- par la réalisation de simulations qui visent à quantifier les effets économiques potentiels d'une libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces.

### **Les résultats de l'enquête**

Afin de mieux connaître les comportements et attitudes des Français à l'égard des achats du dimanche ainsi que leurs opinions au sujet d'une éventuelle libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces, une enquête téléphonique a été réalisée par le Crédoc auprès d'un échantillon représentatif de 1 014 personnes de 18 ans et plus, entre le 19 et le 29 septembre 2008. En voici les principaux enseignements.

### **L'offre commerciale dominicale et les achats le dimanche : état des lieux**

Près de la moitié des Français disposent d'ores et déjà d'un accès à une offre commerciale le dimanche à proximité de leur domicile. Ils ne sont toutefois que 37 % à faire des achats, régulièrement ou de temps en temps, ce jour-là. Plus de la moitié des personnes qui bénéficient d'un accès à une offre commerciale dominicale ne réalisent pas d'achat le dimanche ou seulement rarement.

Les consommateurs qui achètent aujourd'hui le dimanche en profitent pour mieux s'organiser le reste de la semaine, mais aussi pour se balader dans les magasins. On a là les deux principaux registres auxquels renvoie la question de l'ouverture dominicale des commerces : la facilitation de la vie quotidienne, et la dimension récréative d'une fréquentation du commerce vécue comme un temps de loisir.

### **Pour ou contre la libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces ?**

52,5 % des Français sont favorables à l'idée « qu'il faudrait autoriser tous les commerces à ouvrir le dimanche s'ils le souhaitent ». Ce résultat confirme ceux issus des autres enquêtes réalisées sur le sujet au cours des derniers mois. Le fait que 3 Français sur 4 considèrent que « le temps d'ouverture des commerces est déjà suffisant » vient cependant relativiser ce résultat.



Les deux principaux registres de justification mis en avant par les opposants à la libéralisation sont, d'une part, la dénonciation de la remise en cause d'un acquis social et, d'autre part, la volonté de préserver la spécificité du dimanche.

Une libéralisation de l'ouverture dominicale qui serait restreinte au seul dimanche matin ne permet pas – au contraire – d'étendre le niveau d'adhésion de la population à la libéralisation : elle ne convainc pas suffisamment d'opposants et déçoit trop de partisans qui la jugent insuffisante. La restriction de l'autorisation d'ouverture aux seules grandes agglomérations ou aux seuls commerces de centre-ville n'emporte pas non plus l'adhésion d'une majorité de Français.

### **Qui est pour ? Qui est contre la libéralisation de l'ouverture dominicale ?**

Le profil type des partisans de la libéralisation de l'ouverture dominicale est très fortement marqué par un petit nombre de caractères sociodémographiques : habitants de l'agglomération parisienne, jeunes, et inactifs sont fortement surreprésentés parmi les Français favorables à la libéralisation. Si le profil des opposants est moins marqué, on relève toutefois une surreprésentation des habitants des communes rurales, des 45-64 ans et des actifs occupant un emploi.

Travailler ou avoir des proches qui travaillent dans le commerce est un facteur d'opposition à la libéralisation de l'ouverture dominicale.

Paradoxalement, les adversaires de la libéralisation sont majoritaires parmi les personnes qui, aujourd'hui, n'ont pas accès au commerce le dimanche, ainsi que dans la sous-population qui n'achète pas, ou seulement rarement, le dimanche. Autrement dit, les personnes qui *a priori* auraient le plus à gagner à la libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces sont majoritairement défavorables à cette libéralisation.

### **Les déterminants des opinions à l'égard de l'ouverture dominicale des commerces**

Les opinions à l'égard de l'ouverture dominicale des commerces sont largement déterminées par les attitudes à l'égard de la thématique du temps et celles vis-à-vis du plaisir associé à l'acte d'achat.

36 % des Français déclarent manquer de temps pour faire tout ce qu'ils ont à faire, mais ils ne sont que 28 % à manquer de temps pour les achats. Les personnes qui ressentent une forte pression temporelle achètent, aujourd'hui déjà, davantage le dimanche et elles se prononcent très largement en faveur de la libéralisation de l'ouverture dominicale. L'ouverture dominicale est donc, pour une partie de la population, un élément de détente de la contrainte temporelle qui pèse sur la réalisation de leurs achats et, plus généralement, sur l'organisation de leur vie quotidienne.

Toutefois, cette justification strictement fonctionnelle de l'adhésion à la libéralisation de l'ouverture dominicale est insuffisante. Une large fraction de la population qui manque de temps n'achète pas le dimanche et se déclare défavorable à la libéralisation. A l'inverse, les personnes qui admettent qu'il leur arrive de ne pas savoir quoi faire du temps dont elles disposent comptent parmi les catégories les plus

favorables à la libéralisation. De même, rappelons que les inactifs sont dans l'ensemble plus favorables à l'ouverture dominicale que les actifs occupant un emploi.

Les attitudes à l'égard de la consommation et des achats, la sensibilité à la dimension récréative du commerce, constituent le deuxième registre qui sous-tend l'adhésion à l'ouverture dominicale. La proportion de partisans de la libéralisation est significativement plus élevée parmi les personnes qui considèrent que fréquenter les magasins est plus un plaisir qu'une corvée. Le fait que l'adhésion à la libéralisation l'emporte au sein de catégories de population à faible contrainte temporelle suggère que, pour elles, la fréquentation des commerces est conçue au moins pour partie comme un passe-temps. L'observation d'une plus forte proportion d'opposants à la libéralisation parmi les personnes qui déclarent occuper activement leur dimanche va dans le même sens.

### **Les effets anticipés d'une libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces**

Un consensus est observé sur le plan des effets généraux que les Français anticipent d'une libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces, qu'il s'agisse d'effets potentiellement positifs (simplification de la vie des gens, création d'emplois, gain de pouvoir d'achat pour les salariés du commerce...), ou d'effets potentiellement négatifs (mise en difficulté du petit commerce, banalisation d'un jour qui doit rester différent, conséquences négatives sur la vie privée des salariés du commerce). Les partisans de la libéralisation sont cependant plus nombreux parmi ceux qui anticipent des effets positifs, alors que les opposants sont plus nombreux parmi ceux qui anticipent des effets négatifs.

### **Les attitudes à l'égard du travail le dimanche**

Seulement 39 % des Français (actifs) seraient prêts à travailler régulièrement le dimanche. Si les actifs ayant déjà un emploi sont très majoritairement opposés à l'idée de travailler régulièrement le dimanche (64 %), les étudiants (51 %), les individus à la recherche d'un emploi ayant déjà travaillé (55,1 %) et, plus encore, les individus à la recherche d'un premier emploi (61 %) sont majoritairement disposés à travailler régulièrement le dimanche. 52 % des personnes qui travaillent dans le commerce ne sont pas disposées à travailler régulièrement le dimanche.

### **Les comportements que projettent les consommateurs dans la perspective de la libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces**

43 % des Français déclarent qu'ils seraient enclins à faire des achats le dimanche plutôt que le reste de la semaine si tous les magasins étaient ouverts le dimanche. Ils sont cependant très peu nombreux à anticiper que ces achats du dimanche les conduiraient à augmenter leurs dépenses totales pour les catégories de produits considérés. Sur la base de ces déclarations, on s'attend donc à ce que l'effet net de la libéralisation de l'ouverture des magasins le dimanche sur la demande globale adressée au commerce soit très limité, et que l'essentiel des ventes réalisées le dimanche corresponde au transfert de ventes initialement réalisées les autres jours de la semaine.

L'effet net sur la demande globale serait vraisemblablement différent selon la catégorie de produits, et on peut anticiper que la libéralisation de l'ouverture dominicale conduirait à une déformation de la structure des dépenses des ménages au profit des produits impliquants (loisirs, maison) et au détriment des produits plus banalisés (en particulier l'alimentaire).

La généralisation de l'ouverture des commerces le dimanche pourrait ainsi engendrer une déformation de la structure des parts de marché des différents circuits de distribution. Toujours sur la base des déclarations des personnes interrogées, l'ouverture dominicale profiterait en priorité aux commerces de centre-ville et aux grandes surfaces spécialisées, et en dernier aux grandes surfaces alimentaires.

### **Les achats sur Internet et la fermeture tardive des magasins : des alternatives à la généralisation de l'ouverture dominicale des commerces ?**

Désormais plus d'un Français sur deux est un cyberconsommateur. Ces cyberconsommateurs se révèlent particulièrement sensibles à la contrainte temporelle, et la praticité – au même titre que les prix bas – constituent leur principale motivation pour acheter en ligne. On pourrait s'attendre à ce que le commerce électronique – en tant que mode d'accès à l'offre commerciale dégagé des contraintes temporelles – apparaisse comme une alternative à la fréquentation de l'achat le dimanche. Or, les cyberconsommateurs sont à 53 % favorables à la libéralisation de l'ouverture dominicale des commerces, et la part des partisans s'accroît avec l'intensité de l'achat en ligne. Pour les cyberconsommateurs, l'ouverture des commerces le dimanche et le commerce électronique sont davantage perçus comme complémentaires que comme substituables.

Lorsqu'on soumet les Français au choix entre l'ouverture des magasins le dimanche ou leur fermeture tardive au moins une fois par semaine, la fermeture tardive est préférée à l'ouverture dominicale par 60 % des personnes qui ne rejettent pas en bloc les deux formules. 32 % des partisans de la généralisation de l'autorisation d'ouverture le dimanche lui préféreraient une fermeture tardive. On peut s'étonner de ce que cette inclinaison des Français en faveur de la fermeture tardive – qui ne s'oppose à aucune disposition réglementaire – n'ait pas d'ores et déjà suscité une réponse plus systématique de la part des commerçants. Une explication possible est que les opinions exprimées par les consommateurs dans le cadre d'une enquête ne sont qu'un pâle reflet de leurs comportements effectifs lorsqu'ils sont confrontés à des situations réelles. Si tel était le cas, le fait que la fermeture tardive soit nettement préférée à l'ouverture dominicale apporte du soutien à l'idée que la libéralisation de l'ouverture dominicale ne devrait pas se traduire par des flux considérables d'achat le dimanche.

Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie,

*Cahier de recherche, 26 novembre 2008.*



Le sujet de l'épreuve de note de synthèse, élaboré par le professeur Roger Bernardini, portait sur le travail le dimanche.

Le dossier de quatorze pages comprenait neuf documents et portait sur un thème unique. 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 axes principaux, à titre d'exemple :

### **I. UNE EXTENSION POSSIBLE (DOCS. 2, 3)**

*A. Des dérogations existantes (docs. 2, 3, 6)*

*B. Des développements envisagés (docs. 1, 4, 5)*

### **II. UNE EXTENSION CRITIQUÉE (DOCS. 6, 7, 8)**

*A. Dans ses objectifs généraux (docs. 1, 4, 7)*

*B. Dans ses objectifs économiques (docs. 4, 6, 8, 9)*

*Conseil aux candidats : il vous est recommandé d'éviter les plans passe-partout qui tournent autour du binôme avantages inconvénients ou aspects négatifs / aspects positifs.*

# 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 Brunnel, 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 aequo*

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 ?

$$\oplus + \ominus + \oplus = 147$$

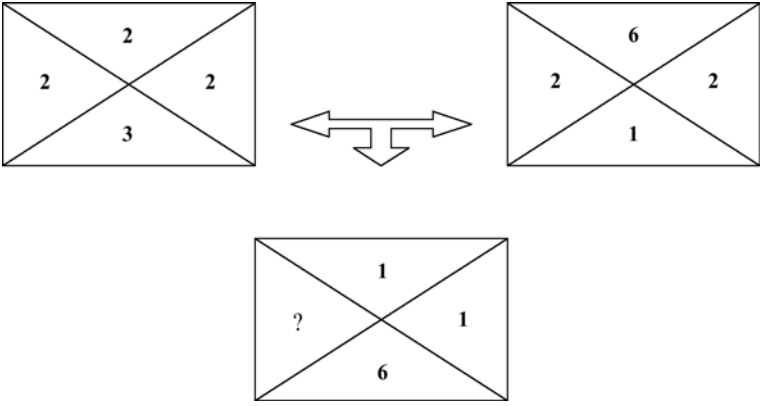
$$\ominus \times \ominus \times \ominus = \odot$$

$$\odot = ?$$

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 – collègue, 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*.

# TEST D'ANGLAIS

Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.  
Durée : 1 heure 30.

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.



1. You have 1h30 to complete this exam

2. This exam is divided into 4 sections:

Section 1	Grammar exercises	20 questions	(15 minutes)
Section 2	Find the error	15 questions	(20 minutes)
Section 3	Vocabulary exercises	25 questions	(15 minutes)
Section 4	Reading comprehension	20 questions	(40 minutes)
Total		80 questions	

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

4. Each section has its own instructions.

There is only one right answer to each question	
Each correct answer receives:	(3 points)
Each incorrect answer receives:	(-1 point)
Each unanswered question receives:	(0 point)

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

## SUJET

### SECTION 1 – GRAMMAR EXERCICES

Choose the correct answer.

- The bank \_\_\_\_\_ hasn't corrected the error on my account.
  - always
  - yet
  - still
  - already
- Students will fail their exam if they \_\_\_\_\_ it with personal research.
  - don't prepare
  - won't have prepared
  - won't prepare
  - didn't prepare







24. The employees were very interesting / in the new compensation plan, / which gave them more opportunity / to be rewarded for creativity and initiative.  
A B C  
D
25. There are a lot of questions being asked today, / not only about the origins of the crisis / but the extent to which we will be affected / and how much this will finally cost us.  
A B  
C D
26. Advertisement uses many different approaches / but companies are starting to realize / that endorsement by celebrities / and product placement are becoming more effective.  
A B  
C D
27. He called an hour before the meeting / to say that he was real sorry / but that he would arrive late. / He asked us to start without him.  
A B C  
D
28. If the wheel had never been invented / we would undoubtedly lived in a less polluted world / as cars would never have existed / and CO2 emissions would not have destroyed the planet.  
A B  
C D
29. In today's complex financial environment, / there is a need for worldwide communication / where countries discuss with themselves / and avoid beggar-my-neighbour politics.  
A B  
C D
30. Despite of the cost of interpreters / the European Union still uses 24 languages in Brussels. / If the member states were able to choose a single language / the costs would be reduced.  
A B  
C D
31. Although the books arrived on time / and the students worked harder as last year / the results were still disappointing / and we need to find a better solution for next year.  
A B  
C D
32. Market research indicates that / our new product corresponds to customer expectations / and particularly attract teenagers / because of its use of leading-edge technology.  
A B  
C D

33. Richard Branson, CEO of Virgin, / has demonstrated considerable talent in brand stretching. / He was regularly hailed as the / stereotype of an entrepreneurial manager.  
**A** **B**  
**C** **D**
34. The decision to bail-out the banks / has been taken in September 2008 / in order to save the banks from bankruptcy / and protect the borrowers from foreclosure.  
**A** **B** **C**  
**C** **D**
35. Although the university has considerably / invested in a multi-media library / it is always difficult to find articles / as the selected databases are too limited.  
**A** **B** **C**  
**C** **D**

### SECTION 3 – VOCABULARY 1

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

36. I was surprised that they shunned my offer.  
a) turned b) spurned  
c) shined d) twisted
37. My colleagues are continually vying for the top jobs.  
a) seeing b) discussing  
c) competing d) calculating
38. Congress should not have dithered so much about the Paulson bail-out plan.  
a) discussed b) debated  
c) disagreed d) hesitated
39. The financial crisis and market volatility put us in a dodgy situation today.  
a) risky b) gloomy  
c) dire d) unacceptable
40. When we received the invoice we were shocked by the amount.  
a) bill b) call  
c) e-mail d) message
41. During the negotiations I was offered a bribe by the other company.  
a) information b) loan  
c) inducement d) indication



54. **predict**  
 a) say first                      b) interrupt                      c) forecast                      d) dictate
55. **bid**  
 a) wait                              b) push                              c) obesity                      d) offer
56. **flaw**  
 a) ground                              b) defect                              c) default                      d) effect
57. **transpired**  
 a) turned out                      b) sweated                      c) expired                      d) transited
58. **linger**  
 a) hang on                              b) language                      c) underwear                      d) lengthen
59. **gullible**  
 a) tedious                              b) bored                              c) naive                              d) stressed
60. **let down**  
 a) drop                              b) slump                              c) decrease                      d) disappoint

## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

### TEXT 1

#### The holy temple of eco-friendly food

Something like a schism has occurred in the church of fine dining in the last 12 months. On the one hand are the eco puritans who insist that all food served in restaurants should be locally sourced, seasonal and, if possible, organic; on the other are the epicureans who believe that a restaurateur’s first loyalty should be to the food and the way it tastes, with environmental considerations being secondary.

The eco puritans favour traditional recipes and are intensely suspicious of modernity, while the epicureans believe in constant experimentation and are pro science and technology.

At the moment, the greens are in the ascendant and the majority of fine-dining establishments in London now claim to be environmentally friendly – even if it rarely extends beyond serving wild salmon. However, the bar has recently been set at a new height with the opening of Acorn House, a restaurant that aims to be “carbon neutral”. That is to say, it intends to reduce its carbon emissions to such a low point that it is able to compensate for them by planting trees, cultivating flowers, recycling waste, and so forth.

To that end, the tap water they serve is purified on the premises; all the fresh produce is sustainable and locally sourced; any leftovers are thrown on the compost heap in the back garden; the tables and benches are made from reclaimed wood; the restaurant’s fleet of vans run on biodiesel. In the world of the eco puritans, this is a holy temple.

The temptation, on first setting foot in Acorn House, is to try and find exceptions to the low-carbon rule. I immediately homed in on the wine list and ran my eye down the page until I found an Australian white. What about the “food miles” involved in air-freighting that? “*All our importe produce comes by ship or rail*, says Jamie Granger-Smith, *the manager. We really are committed to minimising our carbon footprint.*”

Granger-Smith was the manager of Monte’s when Jamie Oliver was head chef and he helped set up Fifteen in 2000. Like that restaurant, Acorn House is owned by a charitable trust and is planning to introduce a training scheme whereby it employs ten unemployed youngsters each year and initiates them into the catering trade. In other words, Granger-Smith is such an eco puritan that his commitment to recycling isn’t limited to food. He intends to recycle human beings, too.

I say, I was desperately trying to find fault with Acorn House, but it was a losing battle. Take the bill of fare. Instead of the usual selection of starters and mains, the menu enables you to specify the size of each dish, choosing a selection of ingredients from an extensive list on the right-hand side.

For instance, if you choose a salad as your main course, you can either choose three ingredients from the list or five, depending on your appetite. Obviously, the point of this is to minimise waste by discouraging you from ordering more than you eat.

My companion and I decided to start with a selection of cured meats – five, not three – and then worked our way through a number of dishes, including beetroot soup, wild venison tagliatelle, roast shoulder of mutton and sirloin steak. I have to say that, in spite of the limitations imposed on the kitchen by the restaurant’s commitment to carbon neutrality, it was all pretty good.

The cured meats in particular were accompanied by a mouth-watering mozzarella. How Acorn House manages to keep it this fresh, given the ban on air freight, is a mystery. Do they use gliders? All in all, then, a major victory on behalf of the eco puritans. I await the epicurean response with bated breath. *Toby Young, ES Magazine, 29 January 2007 (edited).*

### *Text 1: Questions*

61. The overall theme of this article could be best described as
  - a) the debate between eco puritans and epicureans
  - b) an example of an eco-friendly restaurant
  - c) epicurean eating habits
  - d) traditional British food
  
62. Eco puritans believe in
  - a) a scientific approach to food innovation
  - b) the use of technology and experimentation
  - c) giving priority to the way food tastes
  - d) traditional recipes
  
63. Epicureans favour
  - a) a modern approach to develop new flavours
  - b) environmental considerations

- c) using locally sourced products  
d) using products that are in season
64. What does the reference to a schism in the church of fine dining mean?  
a) people eat out on Sunday after attending a religious ceremony  
b) some restaurants are being created in disused churches and temples  
c) differences in eating philosophy have become more marked  
d) fine dining is becoming popular in London
65. Jamie Granger-Smith is?  
a) a famous British chef  
b) the manager of Acorn House  
c) a Greenpeace activist  
d) a food critic and journalist
66. Which of the following is not used in the text to describe CO2 reduction efforts?  
a) low-carbon rule  
b) carbon regulation  
c) carbon footprint  
d) carbon neutrality
67. The food that customers do not eat is  
a) recycled in the kitchen  
b) fed to animals  
c) used to make bio-fuels  
d) composted
68. A meat not mentioned in the text is  
a) pheasant  
b) deer  
c) lamb  
d) beef
69. The Acorn House restaurant also  
a) helps young people in difficulty  
b) gives money to charity  
c) produces its own food  
d) cures its own meat
70. Why does the journalist “await the epicurean response with bated breath”?  
a) he believes the epicureans will respond fast to challenge  
b) epicurean innovation will take his breath away  
c) he is holding his breath with the excitement of what is to come  
d) he too wants to reduce his carbon footprint





## Europe's 10bn-euro space vision

Member states of the European space agency (ESA) have agreed a 10bn-euro budget at their meeting in The Hague. The figure, which covers the next three to five years, represents a substantial increase in funding. Ministers said the investment in space would help European industry pull through the current economic downturn. The new money will help build new Earth observation satellites, maintain ESA's participation in the space station, and fund probes to the planets.

It took the science ministers from ESA's 18 member states two days of intense discussions to arrive at the budget figure. Agency officials had drawn up a "wish list" valued at 10.4bn-euros and hoped to get at least 90% of that figure. In the end, their expectations were exceeded, with the meeting approving a budget line of 9.9bn – over a billion more than the commitments made the last time the ministers met in Berlin in 2005.

The two biggest contributors were Germany, at 2.7bn, and France at 2.3bn. The Italians contributed just over a billion; the UK just under a billion. The new budget will allow ESA to grow its basic science programme, at 3.5% a year, whilst at the same time starting a number of new programmes.

Europe's Ariane 5 rocket, which has come to dominate the commercial launcher market, will now be upgraded to allow it to carry heavier payloads than its current nine-tonne limit. Ministers agreed to put almost 1.4bn-euros into its ongoing activities at the International Space Station.

The second phase was approved of the world's most ambitious environmental monitoring project, known as GMES, which requires a series of new Earth observation satellites to be launched.

A project to build the next generation of meteorological satellites was also funded. This project actually received more money than was requested such was the interest from France and Germany.

In addition, Europe will now take the first step in a plan that could eventually lead to a manned spaceship based on its highly successful unmanned space-station cargo-vessel, known as the ATV. A feasibility study will be undertaken to work out how a re-entry capsule could be added to the freighter, first to bring materials safely back from the space station but eventually, also, humans. Once the first step with the cargo version is completed in, say 2017, ESA can move quickly towards the manned capsule because the configuration will be the right one from the beginning. Agency officials cautioned, however, that a crew ship was a long-term goal and depended on the money being available in the future to build it, and on the need for such a spacecraft. In any case, an ATV will not fly before the end of the next decade.

One of the key decisions for the UK at this meeting centred on ExoMars, the robotic rover ESA intends to send to the Red Planet in 2016 to search for microbial life. Not all the money was promised in The Hague, but most observers here thought the funding would be made up in time. The UK science minister Lord Drayson said the important point was that ExoMars had been accepted by member states as an important mission for ESA.

*“This is a really exciting project, he told BBC News. It builds again on the UK expertise in robotics. We expect to have a key part of the technology which enables the mission to take place, and it will be fascinating to see whether we do find evidence of life on Mars.”*

In another significant move, Britain pledged €121m to the Advanced Research in Telecommunication Systems (Artes) programme. This will go into the development of ever more sophisticated satellite payloads – a particular strength of the UK.

*BBC News, Jonathan Amos, 26 November 2008 (edited).*



**Text 2: Questions**

71. The general theme of this text is
  - a) the Eurozone’s space programme budget
  - b) the cooperation between the ESA and the NASA
  - c) the recently voted European space agency budget
  - d) the ESA plans to increase membership to 18
  
72. The science ministers believe that the space programme
  - a) will help to resolve the economic slump
  - b) will make ESA competitive with the NASA
  - c) will provide Europe with greater military protection
  - d) will lead to landmark scientific discoveries
  
73. The word “wish list” (line 7) means
  - a) project details
  - b) expected outcomes
  - c) order book
  - d) hoped-for funding
  
74. Compared to previous budget commitments
  - a) the The Hague decision is 20% higher than that taken in Berlin
  - b) there is a €1bn increase in the latest budget
  - c) the recent budget is 10% lower
  - d) the 2008 budget represents a 3.5% increase
  
75. The 4 major contributors represent roughly what percentage of the overall budget?
  - a) 50
  - b) 55
  - c) 60
  - d) 70
  
76. What is a “payload” (line 15)?
  - a) the cost of astronauts’ salaries
  - b) the cargo carried by transporters

- c) the budget necessary for space programmes
- d) the maximum weight of a satellite

77. The “ATV” (line 22) is
- a) a space vessel used to transport cargo to space-stations
  - b) a military satellite
  - c) an observation satellite
  - d) an Advanced Telecommunications Vehicle
78. A crew ship transporter will not be operational before
- a) 2016
  - b) 2017
  - c) 2020
  - d) 2030
79. 2 particular strengths of the UK are
- a) GMES and observation satellites
  - b) robotics and increasingly sophisticated satellite payloads
  - c) telecommunication and military satellite
  - d) improved satellite payloads and GPS
80. The project to send a robot to Mars is
- a) of particular interest to the United Kingdom
  - b) fully funded in the 2008 budget
  - c) the next step in manned capsules
  - d) sure to prove that life exists on Mars



## SECTION 1 – GRAMMAR EXERCICES

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

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

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

## SECTION 3

## Vocabulary 1

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

## Vocabulary 2

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

## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

## Text 1

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

## Text 2

71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
c	a	d	b	d	b	a	c	b	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 autre document n'est autorisé.*

## SUJET

### *Travail à faire*

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Generation P“  
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 compétition pour les meilleurs étudiants“  
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 :  
Praktika oder Mobilität, was ist für Sie wichtiger in Ihrem Studium?  
Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen!  
Mindestens 200 Wörter

*20 Punkte*

Text 1

## Generation P

Während des vergangenen Jahres wurden in fast allen deutschen und französischen Medien Erfahrungsberichte von Studenten veröffentlicht, die zeigen, dass immer mehr Studenten Praktika nicht nur während, sondern auch nach dem Studium absolvieren, um damit ihre Berufschancen zu verbessern oder der drohenden Arbeitslosigkeit zu entgehen. Viele der Absolventen, die nach dem Studium als Praktikanten beschäftigt werden, fühlen sich dabei ausgenutzt, weil sie eigentlich nichts mehr lernen, sondern volle Arbeitsleistung gegen wenig oder kein Entgelt und ohne soziale Absicherung erbringen. Das Praktikumswesen wird dadurch von Arbeitgebern als eine Art „Probearbeitsmarkt“ eingesetzt.

Handelt es sich wirklich um ein gesellschaftliches Problem oder um Einzelschicksale? Uta Glaubitz, Autorin des Buches „Generation Praktikum“ gibt selbst unumwunden zu : *„Die Generation Praktikum gibt es so nicht. Natürlich gibt es qualifizierte Praktikanten, die ausgebeutet werden. Aber das ist die Minderheit.“* Ihr Buch ist somit auch kein politisches Pamphlet gegen böse Arbeitgeber, sondern vielmehr ein Ratgeber wie man das Beste aus einem Praktikum herausholen kann und in welchen Fällen man es lieber abbrechen sollte. Wichtig sei vor allem eine klare Zielsetzung, denn wer viele Hasen jagt, fängt am Ende keinen.

Die Absolventenforscher Dieter Grünh und Heidemarie Hecht haben im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung dieses Phänomen genauer untersucht. Anfang Februar wurde die erste, umfangreiche Studie zur „Generation Praktikum“ in Deutschland präsentiert und offenbart für diejenigen, die sich davon betroffen fühlen, keine großen Neuigkeiten, aber zum ersten Mal „richtige“ Zahlen:

Von den über 500 befragten Absolventen der Freien Universität Berlin und der Uni Köln, die im Wintersemester 2002/2003 ihren Abschluss gemacht haben, haben laut der Studie des DGB 37 Prozent nach dem Studium ein Praktikum absolviert, 19 Prozent ein unbezahltes. Das Horrorszenario des Dauerpraktikanten wird durch die Studie aber relativiert: nur vier Prozent der Befragten absolvierten drei oder mehr Praktika nach dem Studienabschluss [...].

Trotz allem zählt die „Generation Praktikum“ nicht unbedingt zu den Verlierern, bekommt dafür aber wesentlich mehr Aufmerksamkeit als andere benachteiligte Gruppen. Angesichts der hohen Jugendarbeitslosigkeit bei Haupt- und Realschulabgängern kann die prekäre Lage der Hochschulabsolventen, die wesentlich weniger von Langzeitarbeitslosigkeit und sozialem Abstieg bedroht sind, durchaus als „Luxusproblem“ erscheinen.

Drei Jahre nach Abschluss des Studiums sind „nur“ vier Prozent der befragten Absolventen arbeitslos. Studieren lohnt sich also nach wie vor. Vielen Akademikern bietet sich als Alternative zur Festanstellung auch die Möglichkeit der Selbständigkeit,





um der Arbeitslosigkeit zu entgehen. Laut der Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes sind 16 Prozent der Absolventen freiberuflich tätig. Andererseits ist das Einkommen bei dieser Personengruppe besonders niedrig, und viele geben an, unter der Unsicherheit zu leiden. Einen unbefristeten Vertrag haben dreieinhalb Jahre nach dem Studium nur 39 Prozent der Befragten in der Tasche. Von daher ist nicht sicher, bei wie vielen das Übergangsstadium noch andauert.

Jammern<sup>1</sup> und Klagen<sup>2</sup> hilft den Absolventen, die sich auf einem schwierigen Arbeitsmarkt behaupten müssen, jedenfalls nicht weiter. Die Initiativen, die sich gegründet haben, zeigen, wie man sich auch in einer ausweglos scheinenden Situation helfen kann. Nicht, indem man für jedes gesellschaftliche Problem nach einem neuen Gesetz ruft, sondern indem man sich aktiv über seine Rechte informiert, und lernt, diese auch einzufordern und in der Öffentlichkeit für seine Interessen einzutreten. Damit das „P“ nicht mehr nur für „prekär“ und „Praktikum“ steht, sondern auch für „Protest“ und „Profil“.

Von Sophie Rudolph, *Auszug aus der zwölften Ausgabe*, 1, März 2007, [www.rencontres.de](http://www.rencontres.de)

1. *Jammern*: se lamenter.

2. *Klagen*: se plaindre.

## Text 2

### En compétition pour les meilleurs étudiants

Le secrétaire général de l'Office allemand d'échanges universitaires, le DAAD, décrit les mutations du paysage universitaire allemand, son internationalisation croissante et l'importance de l'Initiative pour l'excellence pour les étudiants étrangers.

M. Bode, le paysage universitaire allemand est actuellement en pleine mutation. Comment décririez-vous ces changements à un étranger qui aurait fait ses études en Allemagne il y a 15 ans ?

En Allemagne, les années 1990 étaient placées sous le signe du « tournant » politique et de la disparition du Rideau de fer. La réunification allemande et l'ouverture vers l'Est ont permis aux universités allemandes de conclure de nouveaux partenariats et d'avoir des échanges intenses avec les anciens pays de l'Est. Le processus de la mondialisation constitue un deuxième grand changement. Les établissements supérieurs sont soumis aujourd'hui à une compétition internationale pour attirer les meilleurs étudiants. D'autre part, l'Initiative pour l'excellence a accentué la concurrence entre les universités allemandes. Et l'harmonisation de l'espace universitaire européen à la suite du processus de Bologne a conduit à une réforme des cursus permettant de mieux comparer les études tout en provoquant une plus grande différenciation. Ce processus est encore en cours. Dans l'ensemble, on peut dire que le paysage universitaire allemand évolue maintenant beaucoup plus que dans les décennies précédentes.

Le DAAD a d'emblée joué un rôle de pionnier dans la conception de cursus axés sur l'étranger et dans l'adaptation au système d'études échelonnées. Etes-vous satisfait du niveau d'internationalisation des établissements supérieurs allemands ?

Le message de l'internationalisation est maintenant bien perçu par les établissements supérieurs allemands, même si leur rythme diffère dans son application. L'important, c'est de comprendre que l'internationalisation signifie bien plus que la création de cursus menant aux titres de bachelor et de master. L'internationalisation signifie aussi qu'un nombre plus important d'étudiants étrangers viennent en Allemagne et que plus d'étudiants allemands vont étudier ou faire des stages à l'étranger. Avec 10 % d'entrants et 35 % de sortants, les chiffres sont déjà bons pour l'Allemagne mais peuvent encore s'améliorer. Cela vaut aussi pour la mobilité des professeurs du supérieur et pour le pourcentage encore trop faible de professeurs étrangers dans les universités allemandes [...].

Dans quelle « ligue » classeriez-vous aujourd'hui le site d'études allemand au niveau international ?

Les établissements supérieurs allemands font sans aucun doute partie de la « ligue 1 » du paysage universitaire mondial, même s'ils ne comptent pas parmi les grands vainqueurs. Les classements internationaux montrent que l'Allemagne est largement représentée parmi les 500 meilleurs établissements supérieurs mais ne l'est pas assez parmi les 100 meilleurs. Dans ce domaine, l'Initiative pour l'excellence est essentielle pour que les établissements supérieurs allemands puissent se hisser au niveau des meilleurs parmi les meilleurs. Je suis convaincu qu'ils seront dans le peloton de tête dans peu de temps.

Les diplômes comparables au niveau international et l'instauration de droits d'inscription s'inspirent largement du modèle anglo-saxon. Les établissements supérieurs allemands conservent-ils malgré tout leur avantage concurrentiel ?

En effet, le système anglo-saxon a inspiré bien des réformes actuelles. Mais leur application prend bien souvent un aspect différent. Les droits d'inscription en Allemagne sont bien plus faibles qu'aux Etats-Unis. Les nouveaux cursus, menant généralement au titre de bachelor en trois ans en Europe, se distinguent aussi sensiblement des cursus américains en quatre ans avec leur composante « arts libéraux ». N'oublions pas, enfin, cette spécialité allemande que sont les Fachhochschulen (IUP) qui n'existent pas sous cette forme chez les Anglo-Saxons. Indépendamment de cela, ce qui reste un avantage concurrentiel des établissements supérieurs allemands, c'est qu'ils accordent une belle autonomie et une grande liberté aux étudiants et aux chercheurs, l'exigeant même de leur part.

Interview réalisée par Janet Schayan, janvier 2007, *Deutschland magazine*.

## Generation P

Über das Praktikum im Unternehmen sind die Meinungen geteilt. Während letztes Jahr Medien über schlechte Erfahrungen von Studenten berichteten, die sie sich ausgebeutet fühlten, sehen andere, wie Uta Glaubitz, Autorin des Buches Generation Praktikum, die Lage ganz anders. Ihr Buch will kein politisches Pamphlet sondern ein Ratgeber sein, um ein Praktikum unter besten Bedingungen zu absolvieren. Dazu weist auch eine von Dieter Grünh und Heidemarie Hecht geführte Studie über 500 befragte Absolventen auf kein Horrorszenario von Dauerpraktikanten hin.

Festzustellen ist, dass das Problem der Hochschulabsolventen angesichts der hohen Jugendarbeitslosigkeit nicht so dramatisch aussieht. Nach dem Studium bleiben „nur“ 4 Prozent arbeitslos und manche wählen den Weg der Freiberuflichkeit. Jedoch bleibt die Lage der Hochschulabsolventen drei Jahre nach dem Diplom noch sehr unsicher. Um ihre Lage zu verbessern, brauchen die Absolventen nicht zu klagen und jammern oder nach Gesetzen zu rufen, sondern sollten sich aktiv über ihre Rechte informieren und ihre Interessen verteidigen.

*(152 mots)*

## En compétition pour les meilleurs étudiants

Der Generalsekretär des Deutschen Akademischen Austauschdienstes DAAD wird über die deutsche Hochschullandschaft interviewt. Die Veränderung der deutschen Hochschulen in den 90<sup>er</sup> Jahren ist auf drei Faktoren zurückzuführen: die Wiedervereinigung, die Osterweiterung und die Globalisierung, die zum internationalen Wettbewerb beigetragen hat. Der Bologna-Prozess hat darüber hinaus zur Reformierung des europäischen Hochschulraums geführt.

Festzustellen ist, dass die Internationalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Darunter versteht man nicht nur die Mobilität der Studenten, sondern auch deren Professoren, obwohl die Anzahl der ausländischen Professoren in Deutschland noch zu bescheiden bleibt.

Dank der Exzellenzinitiative finden sich deutsche Hochschulen weltweit unter den 500 besten, aber noch nicht genügend unter den 100 besten. Selbst wenn der Einfluss des anglo-amerikanischen Hochschulmodells zu spüren ist, sehen die Studiengebühren, der dreijährige Bachelor-Studiengang und die Fachhochschulen in Deutschland ganz anders aus. Außerdem fördern die an den Studenten und den Professoren eingeräumte Freiheit und Abhängigkeit, zwei Qualitäten der deutschen Hochschulen, mehr Konkurrenz.

*(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

### 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

- En microscopie optique, pour l'observation à fort grossissement, le condenseur doit être :
  - en position basse
  - en position hauteQuelle est sa fonction ? .....
- Le tissu conjonctif est constitué de :
  - cellules jointives
  - cellules isolées
  - cellules contractiles
- La cellule des muscles lisses possède :
  - plusieurs noyaux périphériques et de nombreuses myofibrilles
  - plusieurs noyaux centraux et peu de myofibrilles
  - un seul noyau périphérique et de nombreuses myofibrilles
  - un seul noyau central et peu de myofibrilles
- La méiose comprend :
  - une seule mitose
  - une mitose équationnelle et une mitose réductionnelle
  - une mitose réductionnelle et une mitose équationnelle

5. Dans la cellule, le réticulum endoplasmique communique :
  - a) avec la membrane nucléaire
  - b) avec le nucléoplasme
  - c) ni avec l'une, ni avec l'autre
  
6. Les chromosomes sexuels sont aussi appelés :
  - a) microsomes
  - b) hétérosomes
  - c) polysomes
  - d) autosomes
  
7. Les recombinaisons génétiques se produisent au cours de la :
  - a) mitose
  - b) méiose
  - c) ni dans un cas, ni dans l'autre
  
8. L'unité fonctionnelle du rein est .....
  
9. L'osmolarité du milieu intérieur est due principalement :
  - a) aux protéines
  - b) au glucose
  - c) au sodium et au potassium
  - d) au sodium et au chlore
  
10. Dans la circulation systémique, le sang retourne au cœur au niveau :
  - a) du ventricule droit
  - b) de l'oreillette droite
  - c) du ventricule gauche
  - d) de l'oreillette gauche
  
11. Dans le sang, les leucocytes doués de propriété de phagocytose sont les :
  - a) plasmocytes
  - b) macrophages
  - c) monocytes
  - d) thrombocytes
  
12. Dans la carbhémoglobine, le gaz transporté est le :
  - a) CO<sub>2</sub>
  - b) O<sub>2</sub>
  - c) CO

## II – QUESTION DE SYNTHÈSE

« L'activité ovarienne chez la femme depuis la naissance jusqu'à l'âge adulte et son incidence sur l'appareil reproducteur »

## CORRIGÉ

## I – QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE OU À COMPLÉTER

1. En microscopie optique, pour l'observation à fort grossissement, le condenseur doit être :
  - a) en position basse
  - b) en position haute**

*Quelle est sa fonction ? Il focalise les rayons lumineux sur la préparation.*
2. Le tissu conjonctif est constitué de :
  - a) cellules jointives
  - b) cellules isolées**
  - c) cellules contractiles
3. La cellule des muscles lisses possède :
  - a) plusieurs noyaux périphériques et de nombreuses myofibrilles
  - b) plusieurs noyaux centraux et peu de myofibrilles
  - c) un seul noyau périphérique et de nombreuses myofibrilles
  - d) un seul noyau central et peu de myofibrilles**
4. La méiose comprend :
  - a) une seule mitose
  - b) une mitose équationnelle et une mitose réductionnelle
  - c) une mitose réductionnelle et une mitose équationnelle**
5. Dans la cellule, le réticulum endoplasmique communique :
  - a) avec la membrane nucléaire**
  - b) avec le nucléoplasme
  - c) ni avec l'une, ni avec l'autre
6. Les chromosomes sexuels sont aussi appelés :
  - a) microsomes
  - b) hétérosomes**
  - c) polysomes
  - d) autosomes

7. Les recombinaisons génétiques se produisent au cours de la :
- a) mitose
  - b) méiose**
  - c) ni dans un cas, ni dans l'autre
8. L'unité fonctionnelle du rein est **le néphron**.
9. L'osmolarité du milieu intérieur est due principalement :
- a) aux protéines
  - b) au glucose
  - c) au sodium et au potassium
  - d) au sodium et au chlore**
10. Dans la circulation systémique, le sang retourne au cœur au niveau :
- a) du ventricule droit
  - b) de l'oreillette droite**
  - c) du ventricule gauche
  - d) de l'oreillette gauche
11. Dans le sang, les leucocytes doués de propriété de phagocytose sont les :
- a) plasmocytes
  - b) macrophages**
  - c) monocytes
  - d) thrombocytes
12. Dans la carbohéoglobine, le gaz transporté est le :
- a) CO<sub>2</sub>
  - b) O<sub>2</sub>
  - c) CO.**





## II – QUESTION DE SYNTHÈSE

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

Un fait important est que cette activité est discontinue et cyclique. Il existe en effet une ovogenèse discontinue, une folliculogenèse discontinue en fonction de l'âge et des cycles qui apparaissent à la puberté.

A la naissance, la zone corticale de l'ovaire contient des follicules jeunes primordiaux ou primaires. L'ovocyte I, bloqué en prophase de la 1<sup>re</sup> division de la méiose, est entouré d'un épithélium simple formé de cellules folliculaires provenant du stroma.

A la puberté, sous l'influence des gonadostimulines antehypophysaires en particulier FSH, le développement folliculaire reprend.

A chaque cycle de 28 jours, en phase folliculinique ou œstrogénique, la maturation folliculaire reprend (follicules primaires âgés, cavitaires et mûrs de De Graaf). Le développement de la thèque interne permet la sécrétion des œstrogènes qui augmentent vers la ponte ovulaire.

A la ponte, l'ovocyte I reprend alors sa division méiotique pour se bloquer au stade métaphasique d'ovocyte II. Seule la fécondation lui permet d'achever sa division.

Après la ponte ovocytaire le 14<sup>e</sup> jour, le reste du follicule évolue en corps jaune. La granulosa fonctionnelle sécrète alors la progestérone qui augmente en phase progestative avec un second pic concomitant d'œstrogènes produits toujours par la thèque interne qui subsiste.

A la fin du cycle, le corps jaune dégénère en corps blanc fibreux. La décroissance des hormones induit l'apparition des menstruations.

Les variations hormonales ont des effets multiples sur les organes génitaux qui sont des effecteurs hormonaux tels l'utérus et le vagin.

L'endomètre utérin se renouvelle à chaque cycle après les menstruations pour sécréter la glaire cervicale abondante et filante au 14<sup>e</sup> jour et mettre en place la dentelle utérine en seconde partie du cycle, le myomètre est agité de contractions près de la ponte, elles disparaissent en seconde partie du cycle.

Le vagin présente lui aussi un cycle au niveau épithélial caractérisé par une augmentation des cellules éosinophiles et picnotiques qui atteignent leur maximum vers le milieu du cycle sous l'influence des œstrogènes.

A la ménopause, la chute hormonale provoque un arrêt de l'ensemble de ces phénomènes.

# CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Advancia Paris et Negocia Paris.*

**Durée : 2 heures.**

SUJET

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

## SUJET



### Mise en situation

Vous êtes directeur de l'usine Nitro, filiale d'un grand groupe chimique français, situé dans la région lyonnaise. L'entreprise fabrique essentiellement du nitrate d'ammonium à destination de la production d'engrais.

En déplacement en région parisienne, vous apprenez par téléphone qu'une explosion a eu lieu à 10 h 11 précisément, provoquant un trou béant de 50 m de long et 10 m de large. L'incendie est en train d'être maîtrisé par les pompiers et le Samu est déjà sur place. Toutefois, les pertes matérielles et humaines semblent très importantes et elles vont bien au-delà du périmètre de l'usine.

Vous décidez de rebrousser chemin illico en prenant le TGV de midi à destination de Lyon. Plusieurs informations vous parviennent en cours de route. En vous appuyant sur ces informations, vous décidez de formaliser un plan d'action pour définir les actions prioritaires et les moyens mis en œuvre pour gérer au mieux cette situation de crise dans les prochains jours.

- 12 h 00 : un premier bilan fait état d'une vingtaine d'employés décédés et 10 sont dans un état critique. L'usine se situe en zone périurbaine. Initialement construite à l'écart de la ville, l'usine a été peu à peu englobée par l'agglomération. L'explosion a eu des répercussions en dehors de l'usine. Toutes les fenêtres d'une école à proximité ont été soufflées par l'explosion. On y dénombre de nombreux blessés. Il semblerait que les autres bâtiments avoisinants ont aussi été touchés.
- 12 h 30 : vous recevez un appel de votre supérieur hiérarchique qui vous alerte sur l'ampleur de cet événement relayé par la presse au niveau national. Le préfet de la région Rhône-Alpes a déclenché le plan Orsec. Votre supérieur est déjà submergé par des appels au niveau du siège parisien. A Lyon, les journalistes sont déjà sur place pour couvrir l'événement.
- 12 h 45 : vous apprenez, par le directeur de la production, que l'explosion a eu lieu dans un hangar de stockage dénommé XXY sur lequel il vous avait alerté, à plusieurs reprises, concernant les conditions « précaires » de stockage qui ne respectaient pas toutes les préconisations de l'industrie chimique.

- 13 h 00 : le directeur achat et prestations vous informe qu'un employé d'une usine sous-traitante a livré du produit chloré pour piscine. L'hypothèse d'une erreur de manipulation par ce manutentionnaire est avancée.
- 13 h 30 : sur l'Internet, vous constatez que plusieurs associations écologiques demandent à ce que la responsabilité de cette « catastrophe » soit déterminée au plus vite.
- 13 h 55 : votre train arrive en gare de Lyon Part-Dieu.
- 13 h 57 : vous filez en direction de l'usine en taxi.

### QUESTIONS

1. Quels sont les enjeux de cette situation de crise ? Décrivez la nature des enjeux et les problèmes soulevés. *(6 points)*
2. Qui sont les différents acteurs concernés par cette situation de crise ? Quelles sont leurs attentes et leurs préoccupations ? *(6 points)*
3. Quelle est la responsabilité du directeur du site et jusqu'où va-t-elle ? Que doit prendre en charge l'entreprise ? *(4 points)*
4. Quelles actions prioritaires doit-il mettre en œuvre, avec quels moyens et dans quels délais ? *(4 points)*

### CORRIGÉ

#### 1. Quels sont les enjeux de cette situation de crise ?

Nous pouvons distinguer quatre enjeux par ordre de priorité.

- Un enjeu sanitaire : premièrement, il s'agit de secourir les blessés, d'identifier les morts, d'informer les familles et d'accompagner tous les victimes directes et indirectes.
- Un enjeu environnemental : deuxièmement, il s'agit de limiter les dégâts environnementaux : incendie, pollution, etc.
- Un enjeu politico-juridique : troisièmement, il faut déterminer les responsabilités de chacun dans l'avènement de cette crise, en particulier celui de l'entreprise.
- Un enjeu économique : quatrièmement, il faut faire le bilan concernant l'outil de production et les répercussions sur l'activité économique locale.

Type d'enjeu	Problèmes	Acteurs concernés
Sanitaire	Nombre important de morts et de blessés, choc psychologique de la population, etc.	Famille des victimes, habitants, services sociaux de la mairie, préfecture, hôpitaux, Samu.

Type d'enjeu	Problèmes	Acteurs concernés
Ecologique	Incendie, pollution des sols, pollution de l'air, pollution sonore, etc.	Etat, collectivités territoriales, services sanitaires, associations écologiques.
Politico-juridique	Responsabilité civile et pénale des acteurs présumés coupables, responsabilité sociale de l'entreprise, etc.	Services de communication de la société mère et de la filiale, médias, direction générale, habitants, représentants de l'Etat, assureurs, avocats.
Economique	Outil de production détruit, arrêt de l'activité à l'usine et en dehors.	Salariés et leur famille, représentants syndicaux, direction des ressources humaines.

## 2. Qui sont les acteurs et quelles sont leurs attentes/ préoccupations ?

Nous pouvons distinguer quatre grands types d'acteurs.

- Les victimes et leur famille : les victimes (directes et indirectes) sont avant tout en état de souffrance physique et morale. Elles attendent une réparation pour les préjudices subis : physique, moral et financier.
- L'entreprise Nitro et ses partenaires : ils sont les présumés responsables de la crise. Ils demandent une enquête pour déterminer les responsabilités en espérant que celle de l'entreprise soit atténuée. Ils sont aussi préoccupés par les conséquences économiques et sociales de la destruction de l'usine sur l'entreprise et ses salariés.
- Les acteurs publics : ils sont multiples avec pour principale attente de secourir, soigner et réparer les préjudices subis par la population. Ils sont aussi préoccupés par l'identification des responsabilités dans cette crise. Par ailleurs, ils veulent limiter les effets négatifs de cette crise à terme d'un point de vue environnemental, social et économique.
- Les médias : ils sont présents pour couvrir l'événement et informer en temps réel la population générale des tenants et aboutissants de la situation. Ils sont préoccupés par la recherche d'informations et l'analyse pour dégager des explications.

Acteurs	Attentes	Préoccupations
Acteurs publics : mairie, préfecture, Samu, pompiers, etc.	Sécurité, bien-être de la population et préservation de l'environnement, réparation, relance économique, etc.	Secourir, réparer, garantir la sécurité sanitaire, limiter les effets négatifs sur l'environnement local.
Victimes (salariés de Nitro inclus) et leur famille.	Sécurité, soutien, réparation et maintien de leurs revenus.	Comprendre et demander que justice soit faite.

Acteurs	Attentes	Préoccupations
Acteurs médiatiques (télévision, radio, presse, Internet, etc.).	Informations et explications.	Informar la population et donner des explications.
L'entreprise Nitro et ses partenaires (sous-traitants).	Explication, image de l'entreprise, responsabilité.	Identifier les responsables, limiter les effets négatifs sur l'image de l'entreprise, relancer l'activité.

### 3. Quelle est la responsabilité du directeur de site et jusqu'où va sa responsabilité ?

Deux hypothèses sont à retenir.

- Soit l'origine de l'explosion est principalement imputable à une erreur de manipulation par un employé de l'usine sous-traitante. Dans ce cas, la responsabilité du directeur est partielle.
- Soit l'origine de l'explosion est principalement imputable à un non-respect des normes de sécurité dans le hangar de stockage (XXY), pour lequel le directeur a été maintes fois alerté. Dans ce cas, la responsabilité du directeur est quasi totale.

Le directeur de l'usine doit s'attendre à être poursuivi pour les dégâts matériels et humains provoqués par cette explosion.

### 4. Quelles actions prioritaires doit-il mettre en œuvre et avec quels moyens et dans quels délais ?

Actions	Moyens	Délais
Sécuriser le site et mettre en place une aide aux victimes.	Collaboration avec les autorités (pompiers, Samu, etc.). Mise en place d'une cellule d'aide.	Immédiatement.
Informar la population et la presse.	Porte-parole, service communication de l'entreprise.	Dès le lendemain et faire un point chaque jour sur les informations à faire passer.
Faire le bilan de la situation et lancer une enquête pour déterminer les responsables.	Collaboration avec la police et les enquêteurs et participation active.	Dès que le site sera sécurisé.
Informar les salariés et les partenaires sur la continuité/ou pas de la relation.	Trouver des relais internes d'informateurs.	Une semaine.

# DROIT

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

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

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

### PROGRAMME

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

### CONSEILS DE PRÉPARATION

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

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

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

Résoudre correctement un cas pratique suppose donc, en premier lieu, une qualification des éléments de fait présentée sous forme d'introduction résumant brièvement le scénario du cas proposé. En deuxième lieu, il s'agit d'identifier les problèmes juridiques et de les

formuler clairement. En troisième et dernier lieu, il s'agit de raisonner et d'argumenter de manière structurée en alimentant une « discussion » permettant de résoudre avec rigueur les problèmes juridiques dans un ordre logique. Dans la mesure où, quelquefois, le cas est présenté sous forme de « consultation juridique », il faut alors sélectionner les arguments les plus favorables au client qui sollicite votre point de vue éclairé. Ce choix des solutions les plus adaptées peut, le cas échéant, « conclure » la copie. Il ne faut donc pas se tromper de nature d'épreuve en récitant un vague cours, souvent « à côté de la plaque », sans tenir compte des éléments particuliers mis en avant dans le cas pratique...

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

### BIBLIOGRAPHIE

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

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

# DROIT

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

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

## SUJET – DISSERTATION

### « Le silence dans la formation du contrat »

## CORRIGÉ

Tout contrat, quelle que soit sa qualification particulière, est une convention, c'est-à-dire le fruit d'une rencontre de volontés distinctes, destinée à créer une ou plusieurs obligations, réciproques ou non, ayant pour objet de donner, de faire ou de ne pas faire quelque chose. Les dispositions de l'article 1101 du Code civil rappellent cette évidence. Au-delà de ce constat, les dispositions de l'article 1108 du Code civil rappellent que tous les contrats doivent respecter des conditions de « fond » pour que leur validité ne puisse pas être mise en cause. Outre le respect de l'ordre public et des bonnes mœurs (article 6 du Code civil) du contenu du contrat et des obligations mises en place par ce dernier (l'objet, articles 1126 à 1130 du Code civil), et l'existence d'une contrepartie attendue licite (la cause, articles 1131 à 1133 du Code civil), l'article 1108 du Code civil impose que les contractants disposent de la capacité de contracter (article 1123 à 1125-1 du Code civil), et surtout que les parties ayant eu ensemble un projet contractuel y aient réellement « consenti ». Le consentement au contrat est en effet un élément primordial : il faut avoir en toute connaissance de cause, de manière libre et éclairée et si possible « réfléchie », avoir donné son accord au schéma contractuel envisagé ou proposé. L'article 1109 du Code civil envisage en effet que certains faits, les vices du consentement, puissent altérer la qualité et la réalité du consentement donné.

Traditionnellement, le droit français retient trois hypothèses susceptibles de vicier le consentement. Ce sont : l'erreur (article 1110 du Code civil), la violence (articles 1111 à 1115 du Code civil) et le dol (article 1116 du Code civil). Lorsque l'existence de l'un ou l'autre des vices du consentement est prouvée, le contrat est annulé au titre d'une nullité de protection de la partie victime du vice ; il s'agit donc d'un cas de nullité dite « relative » qui justifie l'anéantissement total du contrat, puisqu'une condition essentielle de la validité d'un contrat n'a pas été respectée, mais cette nullité ne peut être réclamée que par la seule victime du vice ou son représentant, dans le respect de la prescription quinquennale de l'article 1304 du Code civil.

Au-delà même de la protection du consentement libre et éclairé, une autre question fondamentale se pose en amont : quels sont les éléments caractérisant une rencontre véritable



de volontés contractuelles des personnes ? Aucune définition n'est donnée dans le Code civil, et la doctrine relayée par une abondante jurisprudence a mis en valeur les deux éléments principaux nécessaires pour qu'il y ait « accord des volontés ». Il faut en premier lieu une offre ou pollicitation véritable, et en second lieu une acceptation « pure et simple » de cette offre. Encore faut-il s'interroger sur les éléments constitutifs de ces deux termes de l'« équation contractuelle » à propos desquels le législateur a conservé, pour l'essentiel, le silence. Pour qu'une offre véritable de contracter existe, peu importe qu'elle ait été faite à une personne déterminée ou au public, qu'elle soit, ou non, limitée dans le temps, qu'elle ait été formulée expressément ou simplement de manière tacite ; en revanche il est essentiel qu'il y ait une manifestation univoque d'être réellement engagé juridiquement en cas d'acceptation par un partenaire, et il est dès lors nécessaire que la volonté de s'engager soit à la fois ferme et précise. Le législateur impose parfois des modalités particulières aux caractéristiques devant être présentes, notamment en droit de la consommation ou encore en ce qui concerne les contrats conclus à distance (cf. articles L. 121-1 et suivants du Code de la consommation, ou articles 1369-1 et suivants du Code civil imposant le formalisme des mentions obligatoires et du support sur lequel elles doivent être formulées, délai de maintien minimum, etc.).

Mais l'essentiel est ensuite surtout de vérifier, pour qu'un contrat ait été véritablement formé, que cette offre ait été véritablement acceptée, et cela, sans la moindre équivoque. De nouveau, le législateur est intervenu pour imposer parfois certaines modalités spécifiques pour les contrats conclus à distance, ou en droit de la consommation : délai minimum de réflexion, délai de rétractation, correction d'erreurs éventuelles, communication des modalités d'archivage du contrat et « traçabilité du contrat », etc. L'acceptation doit être faite sans la moindre réserve pour que le contrat puisse être vraiment conclu, mais l'acceptation peut selon le contexte et les exigences légales particulières dans certains domaines, être donnée expressément par oral ou par écrit (rôle de la signature classique ou électronique, cf. article 1601-4 du Code civil et article 1108-1 du Code civil), ou encore résulter d'une manifestation non-équivoque de volonté signifiant tacitement que l'on souhaite s'engager contractuellement, par exemple l'exécution spontanée d'une obligation résultant du contrat (paiement) d'où il résulte que la source contractuelle de l'obligation a nécessairement été acceptée en toute connaissance de cause. La formation d'un contrat par l'échange des volontés est un acte grave puisqu'elle fait nécessairement naître à la charge des contractants des obligations qu'ils devront, sous peine de sanctions, exécuter correctement et de bonne foi. La conception libérale qui prévalait lors de la promulgation du Code civil en 1804 a justifié le principe du « consensualisme », et dès lors il est très rare que des conditions de forme (écrit *ad validitatem*) soient imposées.

Néanmoins, il reste deux questions importantes à résoudre : la première est celle de savoir si l'on peut, ou non, admettre la formation d'un contrat du simple silence conservé par une personne à laquelle une offre de contracter a été faite et la seconde est celle de savoir quelles conséquences juridiques le silence conservé par l'une des personnes lors de la période antérieure à l'acceptation du contrat (négociations, pourparlers...) peut avoir sur la qualité du consentement ainsi obtenu dans l'ignorance d'un élément important, voire décisif... Le législateur est là encore pour l'essentiel resté silencieux, et la jurisprudence éclairée par la doctrine a tenté d'élaborer des solutions pour résoudre ces deux problématiques auxquelles nous allons consacrer les développements suivants.

## I – SILENCE ET ACCEPTATION DE L'OFFRE

Un principe de sécurité s'est rapidement imposé (A), mais il comporte un certain nombre d'exceptions (B).

### A. LE PRINCIPE : LE SILENCE NE VAUT PAS ACCEPTATION

Quelle peut être la valeur juridique d'un silence ? Lorsqu'une personne a reçu une offre de contracter, peut-on déduire du silence qu'elle a conservé qu'elle ait, ainsi, entendu accepter ?

Pour des raisons élémentaires de sécurité juridique, la Cour de cassation a très rapidement (Cass. civ., 25 mai 1870) conclu par la négative. En droit français, contrairement à l'expression populaire : « Qui ne dit mot consent », le principe est tout au contraire : « Qui ne dit mot ne consent pas. » Le silence est par le caractère équivoque et ambigu qu'il présente très naturellement difficile à interpréter : un engagement contractuel est lourd de conséquences, et on ne peut donc pas se satisfaire d'un doute ou d'une présomption trop hâtive. En effet, rien n'indique que le destinataire silencieux ait réellement « consenti » à l'offre qu'on lui a présentée.

La liberté contractuelle signifie certes, que l'on peut contracter avec qui on le souhaite, sur ce que l'on veut, dans le respect des normes impératives et de l'ordre public et des bonnes mœurs, mais quelle que soit l'attention que l'on porte à l'autonomie de la volonté, il faut tout autant admettre le respect de la liberté de ne pas contracter. Un engagement juridique ne peut pas en principe se déduire d'une situation par trop équivoque, dès lors en droit français selon l'attendu de principe de l'arrêt précité, « *en droit, le silence de celui qu'on prétend obligé, ne peut suffire, en l'absence de toute circonstance, pour faire preuve contre lui de l'obligation alléguée* ». Le silence n'est par nature pas « extériorisé » et ne peut pas donner lieu à une présomption quelconque d'acceptation.

Dans la mesure où, selon la formule, « on lie les bœufs par les cornes, et les hommes par la parole », la sécurité juridique est nécessairement au prix du rejet de principe d'un silence pouvant valoir acceptation et on soulignera, en outre, que le législateur a entendu protéger les personnes contre les risques de voir leur consentement être « forcé » : protection contre les envois forcés pénalement réprimés, (cf. R. 652-2 du Code pénal). De la même manière le législateur a encadré certaines pratiques en organisant par exemple protection du consentement en matière de démarchage à domicile par l'exercice d'un droit de rétractation afin d'éviter les risques de lassitude ou d'abandon d'une clientèle trop crédule ou démunie face aux excès d'habiles démarcheurs prenant l'initiative du contrat là même où la personne visitée à domicile n'est pas demanderesse et n'est pas sur ses gardes cf. articles L. 121-1 et suivants du Code de la consommation). Plus récemment le développement de l'économie numérique et la conclusion des contrats sur support électronique (le « e-commerce ») ont justifié un encadrement strict de la procédure d'acceptation des offres et la protection contre les excès de la technique du « spam » non sollicité (loi du 21 juin 2004 relative à la confiance dans l'économie numérique).

Au-delà du principe, il faut néanmoins tenir compte de certaines situations d'exception à partir desquelles le silence pourra être « circonstancié » et, dès lors, susceptible d'être considéré comme synonyme d'acceptation.

## B. LES EXCEPTIONS AU PRINCIPE : LE SILENCE « CIRCONSTANCIÉ »

Plusieurs exceptions ont été progressivement retenues par la jurisprudence afin de tenir compte de l'environnement spécifique dans lequel la « convention » avait été envisagée.

En premier lieu, certains arrêts retiennent que le silence est une forme valable d'acquiescement dans l'hypothèse où les parties auraient été « préalablement en relations d'affaires ». L'existence de relations d'affaires préexistantes signifie d'abord une confiance mutuelle déjà bien établie par la conclusion et l'exécution de contrats antérieurs, elle permet ensuite d'admettre que l'offre de nouveau formulée sans modification majeure du contenu a vocation à être naturellement acceptée. Toutefois, il convient aussitôt de signaler qu'il n'y a en la matière aucune forme d'automatisme ou de contrainte, dans la mesure où le « poids de l'habitude » peut être remis en cause simplement par la volonté du destinataire de ne pas poursuivre la relation préexistante, pour quelque raison que ce soit, sans avoir d'ailleurs besoin de les signifier : en faisant valoir clairement, par un refus exprès, qu'il n'accepte pas le destinataire par cette nouvelle offre, le pollicitant saura qu'il n'a pas à exécuter une obligation contractuelle quelconque envers son partenaire, là même ou si ce dernier avait, au contraire conservé le silence il aurait été fondé à en déduire la réitération de la pratique instituée antérieurement. Le législateur, afin d'éviter que des relations d'affaires ne soient trop facilement maintenues au détriment d'un contractant passif, a quelquefois aménagé des règles facilitant la résiliation unilatérale des contrats (par exemple, en droit des assurances, ou avec la loi Chatel récemment promulguée en matière d'abonnement à la téléphonie mobile, etc.). En revanche, le législateur admet également l'existence d'une prorogation des relations contractuelles dès lors que l'un des contractants avait conservé le silence à l'arrivée du terme auquel il pouvait dénoncer le contrat, tout particulièrement afin de préserver les intérêts de la partie « faible du contrat », notamment en matière de baux.

En deuxième lieu, la jurisprudence a également admis que certains usages professionnels pouvaient, en dehors même de toute relation d'affaires préexistante, justifier que le silence soit interprété comme signifiant une acceptation de l'offre. Il convient alors au destinataire d'exprimer son refus expressément, sinon il est considéré comme engagé par contrat : le renversement de la règle de principe ne peut se concevoir que par rapport à des professionnels aguerris et avertis, et en pratique la solution n'est admise, avec prudence, qu'en matière commerciale, à la charge de commerçants censés connaître les usages de la branche professionnelle dans laquelle ils exercent leurs activités. Dans ce contexte, la Cour de cassation considère, par exemple, qu'entre commerçants, le silence gardé à la réception d'une lettre de confirmation vaut, *a priori*, acceptation des termes de cette dernière (Cass. civ., 9 janvier 1956).

En troisième lieu, il est parfois admis qu'une offre formulée dans l'intérêt exclusif de son destinataire laisse présumer l'acceptation de l'offre par ce dernier. La probabilité de l'acceptation est dans ces conditions telle, que la solution semble justifiée. Ainsi, le silence conservé par le débiteur après que le créancier lui a envoyé une lettre annonçant une remise de dette signifie de manière assez éloquente que le débiteur est naturellement d'accord pour bénéficier de la remise de dette... La jurisprudence a également admis l'existence de « conventions d'assistance bénévoles » alors même que la personne « bénéficiant » de cette aide providentielle était restée silencieuse : dans cette hypothèse particulière le silence est si l'on ose l'oxymore « éloquent » et on admet l'existence d'une acceptation tacite. En ce sens, notamment, cf. Cass. 1re civ., 10 octobre 1995.

En quatrième lieu, la Cour de cassation a admis, dans un arrêt (Cass. 1<sup>re</sup> civ., 18 juin 2002) l'acceptation tacite de la notification d'un changement d'assureur par l'adhérent à un contrat d'assurance alors même que ce dernier avait conservé un silence total. La cession « forcée » d'un contrat d'assurance de groupe a donc été admise alors que l'information de l'assuré avait été faite de manière régulière et que la police d'assurance ne comportait pas de modification des garanties, seul l'assureur ayant changé. Il faut en déduire l'absence de novation au sens de l'article 1271 du Code civil, puisque la novation ne peut être présumée selon les dispositions de l'article 1273 du Code civil. Les circonstances étaient, sans doute, favorables à la solution, dans la mesure où aucune conséquence néfaste n'était associée au changement d'assureur présumé avoir été « accepté ».

Enfin, la jurisprudence a retenu récemment une exception au principe selon lequel le silence ne vaut pas acceptation dans des circonstances moins traditionnelles. Un arrêt de la 1<sup>re</sup> chambre civile de la Cour de cassation du 24 mai 2005 met, en effet, l'accent sur des « circonstances particulières » qui permettent d'admettre une acceptation d'un simple silence. Dans le cas étudié par la Cour de cassation, les juges du fond avaient relevé que le propriétaire d'un terrain titulaire d'un permis de construire, envisageant de faire des constructions, avait été confronté à la présence potentielle de vestiges et avait dû subir les contraintes administratives imposant des fouilles archéologiques préventives avant d'entamer les travaux. Les premières fouilles ayant donné lieu à devis s'étant révélées « positives », des fouilles complémentaires ont été imposées par le préfet et ont donné lieu à l'établissement d'un second devis. Le second devis sera considéré comme opposable au propriétaire du terrain en dépit de toute acceptation formelle de sa part. L'archéologie préventive impose des contraintes qui échappent à la volonté contractuelle, et le propriétaire n'avait, en réalité pas d'autre choix pour espérer la levée des contraintes que de faire procéder aux nouvelles fouilles exigées par le préfet, et pour cela honorer le second devis présenté par le responsable de ces fouilles. La situation était, en l'espèce, contraignante, aucune alternative n'existait, et cela a permis à la Cour de cassation d'admettre au regard de ces circonstances très singulières que le second devis avait (nécessairement...) été « accepté ». Il s'agit évidemment là d'un silence « circonstancié » mais il est permis de s'interroger sur le sens et la portée qu'il convient d'accorder à l'arrêt...

On conclura cette analyse en relevant que l'on peut également parfois déduire du silence d'une personne qu'elle a entendu ainsi, sans autre manifestation de volonté, renoncer sans équivoque à un droit à la condition qu'il y ait une information préalable ou un délai stipulé pour bénéficier d'une opportunité.

Le silence n'est pas seulement source d'ambiguïté et d'équivoque, il peut parfois être source d'erreur et être trompeur, coupable, et dès lors « répréhensible » dans la mesure où il peut provoquer un véritable « vice du consentement ».

## **II – SILENCE ET VICE DU CONSENTEMENT**

Le silence intentionnel conservé lors de la phase précontractuelle pour tromper son partenaire peut vicier le consentement au titre d'une « réticence dolosive » (A), mais la jurisprudence fixe des limites strictes à l'application du concept (B).

## A. LA « RÉTICENCE DOLOSIVE »

L'article 1116 du Code civil relève dans ses dispositions que « *le dol est une cause de nullité de la convention lorsque les manœuvres pratiquées par l'une des parties sont telles, qu'il est évident que, sans ces manœuvres, l'autre partie n'aurait pas contracté. Il ne se présume pas, et doit être prouvé* ».

Une lecture littérale du texte pourrait laisser penser que pour qu'un dol, à la fois vice du consentement justifiant la nullité du contrat et délit permettant l'octroi de dommages et intérêts, soit caractérisé, il faudrait nécessairement que celui qui se plaint de l'attitude déloyale de son partenaire prouve que celui-ci a provoqué son erreur de manière déterminante par un comportement actif pervers, fondé sur des manœuvres frauduleuses, une mise en scène, l'usage de faux documents, le recours à des complices. En réalité, au-delà de ces hypothèses, la jurisprudence a admis qu'un mensonge délibéré pouvait également caractériser un dol au sens de l'article 1116 du Code civil, car le mensonge a pour conséquence de provoquer l'erreur pour celui qui en est victime alors même qu'il n'est pas appuyé sur des « actes extérieurs » (Cass. 3<sup>e</sup> civ., 6 novembre 1970). Il faut aussitôt préciser que l'exagération publicitaire n'est pas considérée, par tolérance, comme suffisamment grave pour vicier réellement le consentement.

Ainsi, la victime prétendue d'un dol devra prouver la volonté bien arrêtée qu'avait son partenaire contractuel de provoquer l'erreur sur un élément contractuel suffisamment déterminant. *A contrario*, la simple mauvaise foi, ou la simple malhonnêteté des méthodes employées ne suffisent pas pour caractériser le dol. Le dol doit ensuite reposer sur un « élément matériel » : la manœuvre illicite, quelquefois révélatrice d'infractions (escroquerie, abus de confiance, faux et usage de faux, etc.) susceptibles d'être pénalement réprimées. L'élément matériel du dol peut être également fondé et caractérisé par le mensonge délibéré.

Est-il en réalité nécessaire, pour qu'il y ait dol, que l'un des contractants ait commis activement un fait destiné à tromper l'autre, ou suffit-il qu'il ait laissé son partenaire dans l'ignorance en retenant une information qu'il détenait alors même qu'il savait que cette information n'était pas accessible à ce dernier ?... La question est celle de savoir si l'on peut, ou non, admettre le dol, par simple réticence, c'est-à-dire du seul constat d'un silence conservé sciemment pour provoquer l'erreur.

Si le silence conservé dans la négociation précontractuelle n'est bien sûr pas à lui seul coupable et répréhensible, la jurisprudence a fait valoir qu'il pouvait en être différemment dans certaines circonstances : le silence conservé sciemment pour tromper peut être le révélateur d'une réticence véritablement dolosive. Encore faut-il, selon la jurisprudence, pour qu'il y ait réticence dolosive, que le silence conservé ait dissimulé au cocontractant un fait qui, s'il avait été connu de lui, l'aurait empêché de contracter (Cass. 3<sup>e</sup> civ., 15 janvier 1971).

Il y aura alors au titre de la réticence dolosive une possible annulation du contrat parce que la dissimulation d'un élément capital a poussé la personne privée de l'information essentielle à conclure une opération dont elle ne pouvait pas, par elle-même, connaître les véritables caractéristiques, fondamentales pour que l'on consente en « toute connaissance de cause ». Si l'information dont on a été privé sciemment par un partenaire (dans lequel on avait eu, à tort, confiance) avait eu si, on l'avait possédée, un rôle déterminant dans l'acceptation, la réticence dolosive est assimilable à un « dol classique principal » et produit donc les mêmes conséquences juridiques. En revanche, si le déficit d'information n'a privé

la victime que d'éléments, qui même s'ils avaient été connus, n'auraient pas empêché de conclure le contrat, mais seulement de ne le conclure que dans de meilleures conditions, la réticence ne sera qu'incidente, et ne justifiera plus la nullité du contrat, mais permettra seulement à la victime d'obtenir des dommages et intérêts pour compenser le préjudice provoqué par le déficit d'information...

## B. LES LIMITES JURISPRUDENTIELLES

Il ne faudrait pas déduire pour autant que la jurisprudence stigmatise toute rétention d'information et sanctionne n'importe quel type de silence conservé dans la phase préparatoire au contrat.

En effet, le législateur impose dans de nombreux domaines (droit de la consommation, droit de la distribution commerciale exclusive) des obligations d'information. Pour autant la défaillance de l'information requise ne signifie pas pour autant que le contrat qui a été conclu sans que l'information requise ait été fournie soit annulé en justice, dès lors que le législateur n'a pas prévu la nullité comme sanction en cas de violation de l'obligation. La Cour de cassation a eu, par exemple, l'occasion d'affirmer que la violation par un franchiseur de l'obligation de fournir au franchisé l'information précontractuelle imposée par la loi Doubin du 31 décembre 1989 ne justifie pas l'annulation du contrat de franchise.

La jurisprudence a aujourd'hui tendance à se montrer très exigeante pour annuler un contrat du simple fait que l'un des partenaires n'aurait pas fourni à l'autre une information utile, en dehors de certaines hypothèses dans lesquelles des exigences de « grande confiance » réciproque s'imposent au profit des différents partenaires (contrat de société imposant une grande transparence aux dirigeants sociaux au profit des associés, contrat de mandat, contrat de cautionnement, etc.).

Ainsi, la Cour de cassation, a tendance à rejeter la nullité relative en dépit du silence conservé par l'un des contractants au détriment de l'autre. La Cour de cassation se montre encore relativement sévère à l'encontre du vendeur qui ne porte pas à la connaissance de l'acquéreur des éléments importants (risque d'annulation du permis d'exploiter un établissement, statut d'immeuble de grande hauteur soumis à des contraintes spéciales, etc.) Elle considère qu'il y a une véritable « erreur » de l'acquéreur portant sur des qualités substantielles. Elle déduit alors l'existence d'un véritable vice du consentement justifiant l'annulation du contrat de vente. Ce raisonnement s'explique par le fait que l'erreur provoquée devient « excusable » pour celui qui en est victime. Cette solution s'applique aux victimes d'erreurs provoquées. La Cour de cassation l'applique également au bénéfice du professionnel qui aurait été gravement trompé. En revanche, la Cour de cassation a, dans des arrêts récents et très importants, précisé que même lorsque le vendeur est un « profane inexpérimenté », l'acquéreur, même s'il est un professionnel, n'est pas tenu d'informer le vendeur sur la valeur vénale de la chose vendue.

Le vendeur a naturellement l'initiative du processus contractuel, et il a, normalement les moyens de se renseigner sur l'ensemble des caractéristiques de la chose vendue dont il lui appartient de fixer le prix avec vigilance et prudence, après s'être renseigné, au besoin auprès de plusieurs sources différentes d'information. Ainsi il n'y a pas réticence dolosive à ne pas révéler au vendeur la grande valeur de clichés photographiques originaux que l'on convoite

(arrêt Baldus Cass. 1<sup>re</sup> civ., 3 mai 2000) ; ou pour un marchand de biens à laisser le vendeur, pourtant fort vulnérable, d'un immeuble dans l'ignorance de la sous-évaluation manifeste du prix de vente (Cass. 1<sup>re</sup> civ., 17 janvier 2007), ou encore pour la société cessionnaire de titres de ne pas informer les actionnaires de la société dont elle achetait les titres des négociations bien avancées en vue d'un apport de ces titres à une autre société au terme duquel il y aurait une opération de grande envergure et très rentable (Cass. com., 12 mai 2004). Dans cette dernière affaire le dirigeant de la société qui avait encouragé ses actionnaires à vendre leurs titres sans les informer des grands projets et des perspectives particulières qui en découleraient, dont il avait lui-même une parfaite connaissance, a été jugé déloyal, ayant commis une faute, il a été condamné à indemniser les actionnaires sur le fondement de l'article 1382 du Code civil (responsabilité délictuelle) du préjudice causé par son silence coupable alors que la cession des titres n'avait pas été annulée comme nous l'avons indiqué précédemment. De la même manière, une entreprise qui était en redressement judiciaire et ne l'avait pas signalé à son partenaire n'a pas non plus commis selon la Cour de cassation de réticence dolosive (Cass. com., 24 septembre 2003).

La notion de réticence se rapproche donc du concept d'erreur sur la substance (article 1110 du Code civil), car il faut que le manque d'information porte de manière décisive sur une qualité attendue par tout contractant placé dans la même position que celui qui saisit la justice pour obtenir l'annulation du contrat (analyse *in abstracto*) ; la notion de réticence s'éloigne, *a contrario* du dol, parce qu'en dehors de quelques situations dans lesquelles la plus grande transparence et la plus grande honnêteté sont requises, l'habileté est permise, et le fait d'avoir gardé le silence, en toute connaissance de cause sur la valeur, le « prix du marché » à un partenaire trop naïf ou mal informé, n'est pas jugé suffisamment malhonnête pour être sanctionné par la nullité du contrat : car l'information est assez facilement accessible à l'ère d'Internet, et parce que dans une « économie libérale » la curiosité et la plus élémentaire prudence s'imposent et qu'il incombe à qui veut contracter de limiter lui-même les risques, en se renseignant sur la valeur que la loi de l'offre et de la demande donne aux choses selon les périodes, et selon les modes.

On constate que le fait de conserver le silence n'est pas synonyme de réticence dolosive en dehors de cas dans lesquels la Cour de cassation aura relevé des pratiques réellement frauduleuses car destinées à masquer la réalité. Par exemple, dans le cas d'une société spécialisée dans l'exploitation des minerais qui fait appel à un prête-nom pour acquérir un terrain soi-disant voué à l'exploitation agricole afin de masquer la réalité de la finalité du contrat et de maintenir par tous les moyens les vendeurs dans l'ignorance de la richesse du sous-sol du terrain promis à la vente, la Cour de cassation a annulé le contrat, car au-delà du silence il y avait toute une série de comportements révélant une manœuvre frauduleuse (Cass. 3<sup>e</sup> civ., 15 novembre 2000). Si la parole est quelquefois « d'argent », le silence n'est ainsi pas toujours « d'or »...

# ÉCONOMIE

## Programme, conseils, bibliographie

### PUBLIC CONCERNÉ

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

### PROGRAMME

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

### CONSEILS DE PRÉPARATION

L'esprit de l'épreuve consiste à :

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

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



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

### BIBLIOGRAPHIE

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

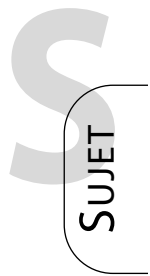
Ils peuvent compléter leurs connaissances de base en utilisant par exemple :

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

# ÉCONOMIE

*Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.*

**Durée : 2 heures.**



## CONSIGNES

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

## SUJET

**« La multinationalisation des firmes, une chance ou un danger pour la France ? »**

*Vous répondrez à cette question en utilisant vos connaissances personnelles, tant du point de vue de l'analyse économique que 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

La ministre déléguée au Commerce extérieur, Christine Lagarde, a pu se réjouir, mercredi 28 février [2007] de la parution de deux excellentes statistiques. D'une part, les investissements étrangers ont permis de créer ou de maintenir 39 998 emplois en 2006 sur le territoire [...]. D'autre part, le montant total des investissements directs étrangers (IDE) réalisés dans l'Hexagone s'est élevé à 58,4 milliards d'euros en 2006 [...]. L'Hexagone se classe au troisième rang mondial derrière les Etats-Unis et le Royaume-Uni.

[...] Et en sens inverse, les investissements français à l'étranger se sont élevés à 87,4 milliards d'euros en 2006, un montant en baisse de 5,6 milliards d'euros sur un an, mais qui reste supérieur aux investissements entrants.

**Adrien de Tricornot, « Attractivité : de bonnes nouvelles et... du trompe-l'œil »,**

*Le Monde, 20 mars 2007.*



## DOCUMENT 2

Ces dernières années, l'internationalisation du capital des sociétés, la montée en puissance des fonds d'investissement ou la multiplication des offres publiques d'achat (OPA) et des fusions ont aussi accru les inquiétudes. Mais le rôle des délocalisations dans les suppressions d'emplois semble moins grand que la peur qu'elles suscitent. Elles n'auraient causé qu'« *au maximum 10 %* » des pertes d'emplois industriels en France de 1970 à 2002, estiment les économistes Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi (rapport au Conseil d'analyse économique « Désindustrialisation, délocalisations », 2005). Ils notent cependant « une accélération du phénomène depuis la fin des années 1980, annonçant un impact plus important dans les années à venir ». Pour MM. Fontagné et Lorenzi, « *la réponse des firmes à la concurrence, passant par la recherche de la productivité, l'investissement à l'étranger, certaines délocalisations et, beaucoup plus fondamentalement, une réorganisation de leur processus sur une base mondialisée, renforce leur chance de survie dans un environnement devenu plus instable* ».

Adrien de Tricornot, « *Rassurer sur les délocalisations* », in dossier spécial :  
« *Six attentes pour un avenir meilleur* », *Le Monde*, 9 mai 2007.

## DOCUMENT 3

En règle générale les stratégies des firmes relèvent d'un ensemble de motivations qui mêle différents déterminants. Ainsi, Michelin a pris le contrôle à 70 % du numéro un chinois du pneu [...]. Le marché chinois apparaît en effet attractif pour l'entreprise française en raison de sa taille, sa faible accessibilité par les exportations ; ce qui incite à l'implantation. L'investissement vise aussi à accroître la part de marché de Michelin tout en profitant de faibles coûts de main-d'œuvre.

Jean-Louis Mucchielli, professeur à l'université de Paris-I, « *Les firmes multinationales* », in « *Les Nouvelles Logiques de l'entreprise* », *Cahiers français* n° 309, juillet-août 2002.

## DOCUMENT 4

Les compagnies pétrolières ont longtemps été les seules à investir en Algérie. Ce n'est plus vrai. Entre 2000 et 2006, les investissements directs étrangers (IDE) ont été multipliés par six [...].

De tous les pays qui courtisent l'Algérie, la France est le plus assidu [...]. Elle est le premier investisseur hors hydrocarbures avec un quart du total (et le second tous secteurs confondus). Ses points forts ? L'agroalimentaire avec Danone qui, présent dans les produits laitiers et les eaux minérales, vient d'ouvrir une biscuiterie dans la banlieue d'Alger. La pharmacie via Sanofi Aventis, qui a démarré une production locale. Et le secteur financier. Quatre banques françaises (Natixis, Société générale, BNP et Calyon) ont pignon sur rue en Algérie (d'autres suivent) [...].

Une sorte de spécialisation semble se dessiner entre investisseurs étrangers. Aux Français, la banque, l'agroalimentaire, la chimie fine et, demain l'hôtellerie (Accor a des projets). Aux Américains les hydrocarbures. Et aux Espagnols, qui arrivent en troisième position, l'électronique et la chimie [...].

Mais ce classement pourrait changer. Les Egyptiens projettent [...] de construire, en association avec la compagnie nationale Sonatrach un complexe chimique [...]. L'aménagement de la baie d'Alger – un chantier immobilier gigantesque – pourrait être confié à des investisseurs venus du Golfe [persique] [...]. La Chine, acteur jusqu'ici mineur, connaît une progression étourdissante.

Jean Pierre Tuquoi, « L'Algérie ouvre en grand ses portes aux entreprises étrangères »,  
*Le Monde*, 29 mai 2007.

### DOCUMENT 5

Même si le phénomène de délocalisation n'a rien de neuf – il est en fait très ancien –, la peur qu'il engendre prend une dimension nouvelle. Pour autant, le principe de la délocalisation n'a pas changé. Il s'agit toujours de l'expression des avantages comparatifs des territoires [...].

Les délocalisations devraient s'intensifier au moins dans deux directions. Quantitative tout d'abord. Si l'on juge par l'importance des dynamiques d'agglomération aujourd'hui, on peut craindre qu'un certain nombre de secteurs voient leurs productions franchement basculer dans des zones émergentes [...]. Qualitative ensuite. Il serait naïf de croire que le secteur des services est protégé contre les délocalisations, quand bien même ils utilisent une main-d'œuvre qualifiée [...].

Mais quelles seraient les mesures efficaces ? Puisque ce qui intéresse une firme n'est pas le seul coût salarial, mais le couple coût / productivité du travail, à la limite, peu importe de payer dix fois plus un travailleur s'il est dix fois plus efficace. Il est donc primordial d'améliorer la productivité au Nord.

Jean-Marie Cardebat, maître de conférences,  
université Montesquieu-Bordeaux-IV, « Les délocalisations »,  
*Ecoflash*, mensuel d'informations économiques et sociales n° 194, janvier 2005, CNDP.

## 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 de la multinationalisation sur l'économie française 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'entreprise, la concentration et la concurrence sur les marchés ;
- le rôle de l'Etat ;
- les grands courants de la pensée économique ;
- les grandes tendances de l'histoire économique de 1945 à nos jours ».

**Le sujet en lui-même.**

Il ne présentait pas de difficulté particulière.

La multinationalisation revêt deux aspects, clairement présentés dans le document 1, qu'il fallait soigneusement distinguer dans la conduite de la réflexion :

- l'activité des firmes multinationales (FMN) étrangères sur le territoire français, développée grâce à leurs investissements directs en France (IDE entrants) ;
- l'activité des FMN françaises hors du territoire français (IDE sortants).

Le domaine des FMN devait être pris dans son sens courant, c'est-à-dire la production de biens et de services non financiers. Au sens usuel, les FMN relèvent essentiellement de l'économie « réelle ». Certains candidats, influencés par l'importance des événements d'actualité, au moment du concours, ont attribué une grande place aux problèmes liés à l'activité des grandes institutions financières dont le champ d'activité est effectivement international. C'était une extension du sujet envisageable à condition qu'elle ne se fasse pas aux dépens de l'analyse concernant l'économie « réelle », qu'elle vienne la compléter, non s'y substituer.

L'expression « *chance ou danger pour [...]* » indiquait clairement qu'il fallait s'interroger sur les conséquences de la multinationalisation (ses impacts positifs ou négatifs). Les analyses concernant les causes de la multinationalisation des firmes, son ampleur et ses modalités, étaient en elles-mêmes hors sujet ; elles ne devaient être utilisées dans la réflexion qu'à la condition de déboucher explicitement sur une étude de leurs répercussions, de leur impact.

La mention expresse « *pour la France* » impliquait que les candidats devaient se placer prioritairement du point de vue de l'économie globale de notre pays (impact de la multinationalisation des firmes sur l'activité économique globale – PIB – de la France, sur sa croissance, sur son niveau de l'emploi, éventuellement sur le niveau général des prix et sur l'équilibre de ses échanges extérieurs, pour reprendre les quatre

composantes du carré de Kaldor) et non du point de vue des firmes elles-mêmes. Cette perspective plus étroite aurait été légitime si le sujet avait été libellé différemment, par exemple « pour les entreprises françaises ? ». Ici, elle n'était envisageable que comme simple point de départ vers une analyse des répercussions sur l'économie française prise dans son ensemble.

Comme pour la plupart des grands thèmes de la réflexion économique, il s'agissait d'un thème qui fait l'objet de débats très vifs, voire de polémiques, pour lequel des analyses divergentes coexistent. Donc, comme cela était explicitement indiqué dans le libellé du sujet, les correcteurs n'ont pas jugé l'orientation de la réponse (chance, danger ou combinaison des deux), qui relevait de la liberté d'opinion de chaque candidat. Leur jugement a porté sur la qualité et la clarté de l'argumentation appuyant la position personnelle adoptée, sur le souci de justifier toute affirmation par un raisonnement économique, sur les connaissances économiques personnelles mobilisant les notions de base de la science économique et de l'histoire économique contemporaine concernant le sujet, sur la capacité à exploiter intelligemment le dossier de documents fourni.

### **Le dossier qui accompagnait le sujet.**

Il présentait quelques faits tirés de l'actualité récente et des références à des notions de base de la science économique (la multinationalisation elle-même, les investissements directs à l'étranger [document 1]), à des mécanismes fondamentaux et aux grandes théories de l'analyse économique (exemples : les avantages comparatifs de Ricardo [document 5]...).

## **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 se situant à un niveau d'études 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 de 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 impérativement observer.

Exemples :

- l'Etat, 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 ; les copies sont convenablement structurées :

- l'introduction définit convenablement les termes du sujet, reproduit le sujet et l'explique (problématique) puis annonce le plan général ;
- le développement est constitué de parties et de sous-parties commençant chacune par une phrase qui exprime la ou les idées générales qui vont être développées (« phrase-titre », rédigée [obligatoire !]) ;
- une conclusion termine le travail.

Ce plan est visualisé par des sauts de ligne, des paragraphes.

A noter que le défaut qui était apparu il y a quatre 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 compréhension (le correcteur ne sait pas s'il est encore dans le thème de la sous-partie qu'il est en train de finir 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 la phrase-titre de la sous-partie suivante, laquelle suffit si elle est claire et bien rédigée ;
- 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.

Cela 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 consiste à intégrer dans le déroulement d'une démonstration personnelle les informations puisées dans les documents fournis et dans ses propres connaissances. Elle ne consiste pas en une synthèse de dossier. Il ne s'agit pas non plus de reproduire les documents, en les citant textuellement ou en les paraphrasant, et en perdant du temps à citer avec précision la source correspondante (nom de l'auteur, nom de l'ouvrage, date...). 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.

A 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.

A propos de la mobilisation des connaissances théoriques, on peut préciser que les représentations graphiques en usage en science économique, si elles sont employées, doivent être accompagnées 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 du raisonnement. 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.

Deux exemples :

- document 1 : la tâche du candidat était facilitée par la présence des expressions « investissements étrangers, investissements directs étrangers, investissements français à l'étranger ». Cela devait suggérer au candidat de mobiliser des connaissances personnelles de base : la notion d'investissement direct à l'étranger (IDE), pour définir les firmes multinationales, la distinction entre IDE entrants et sortants, fondamentale pour traiter le sujet du point de vue de la France, et la distinction, également, entre IDE et investissements de portefeuille pour éviter de dériver vers des aspects purement financiers de l'internationalisation des économies ;
- document 5 : référence aux avantages comparatifs, socle de la théorie ricardienne de l'échange international. Elle devait servir de point de départ à des apports personnels mais en restant bien dans l'optique du sujet : celui-ci portant sur les conséquences de la multinationalisation, il ne s'agissait surtout pas de déverser toute une tranche de cours sur les raisons du commerce international (avantages absolus, comparatifs) mais sur leur impact, dans le cadre de la multinationalisation (exemple : échanges intra-firme) : l'idée d'avantages comparatifs débouchant sur la spécialisation internationale est à l'origine, selon Ricardo, d'un gain à l'échange, notion correspondant ici au terme du sujet « chance ».

### **Contenu des copies du concours 2009**

On note une assez grande hétérogénéité des copies.

Parmi les candidats, beaucoup ont bien compris le sujet. Mais un nombre élevé d'entre eux a été pénalisé par une lecture trop hâtive du sujet : ils n'ont pas compris qu'il fallait se placer du point de vue du pays pris globalement (« pour la France ») ; ils se sont donc lancés dans des considérations de type microéconomique (conséquences pour les firmes elles-mêmes...), souvent intéressantes mais hors sujet dans la mesure où elles ne débouchaient pas sur une perspective de type macroéconomique. Sans parler des copies qui ont axé leur analyse sur les raisons poussant les firmes à se multinationaliser : les passages des documents qui les présentaient (3, 4 et 5) étaient à utiliser comme de simples points de départ de la réflexion : les firmes sont poussées à se multinationaliser pour diverses raisons, qui sont autant d'objectifs qui, lorsqu'ils sont atteints, ont des répercussions positives ou négatives sur l'économie française prise dans son ensemble (par exemple des créations ou des destructions d'emplois sur le territoire national).

Quelques erreurs à signaler.

- Assimilation Etat et pays : en analyse économique, l'Etat désigne l'ensemble des institutions publiques d'un pays et non pas ce pays lui-même, où agissent d'autres acteurs que l'Etat (les ménages, les entreprises, les institutions financières...).
- Confusion multinationalisation des firmes et échanges internationaux : l'élément clé du sujet, ce sont les IDE (mouvements de capitaux, de nature différente des échanges internationaux qui, eux, portent sur les biens et les services). Les IDE permettent à une firme de produire en dehors de son territoire d'origine. Ensuite, cette production à l'étranger peut être à l'origine d'échanges internationaux (exportations, depuis le pays étranger, vers d'autres filiales de la firme ou vers la société mère [échanges intra-firme], ou vers d'autres firmes) ou pas (vente sur place).
- Confusion avantages comparatifs et absolus : en croyant expliciter la notion d'avantages comparatifs de Ricardo, de nombreux candidats, en fait, se réfèrent aux avantages absolus de Smith (on se spécialise dans les domaines où l'on a la productivité la plus élevée).
- Confusion limites et effets négatifs : de nombreux plans présentent les aspects positifs de la multinationalisation puis ses « limites », au sens de ses « aspects négatifs ». C'est un contresens : les limites, dans ce cas, signifient que les aspects positifs dont on vient de parler existent bien mais qu'ils ne sont pas aussi importants qu'il serait souhaitable. Pour les répercussions négatives, il faut employer des termes explicitement « chargés négativement » (« problèmes, inconvénients, dangers, contreparties défavorables, effets pervers... »).

## 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 assez banal. La banalité d'un plan 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 outil, un moyen de présenter clairement et logiquement les idées générales auxquelles on a abouti : ce sont donc les idées que l'on veut défendre qui commandent les choix concernant la structure du plan.

Le corrigé proposé ici dépasse assez largement la taille du travail que les candidats pouvaient raisonnablement fournir dans le temps assez court de l'épreuve (encore que les très bons candidats sont arrivés à fournir un travail très riche, à la fois du point de vue quantitatif et qualitatif). Il est assez développé pour :

- rappeler les différents thèmes qui pouvaient être abordés sur le sujet ;
- fournir un modèle assez élaboré pouvant aider à la préparation du concours 2010.

### INTRODUCTION

#### 1. Amener le sujet

(... tout en définissant les termes du sujet au fur et à mesure qu'on les rencontre)

La période contemporaine est caractérisée par une internationalisation accrue des économies (mondialisation, globalisation). Elle revêt de multiples facettes : globalisation des échanges, globalisation financière, globalisation des firmes.

En ce qui concerne les firmes, le phénomène majeur est la multinationalisation : on observe un développement des firmes multinationales (FMN) dont la caractéristique essentielle est qu'elles étendent leurs activités de production en dehors de leur territoire d'origine. D'où le rôle essentiel des investissements directs à l'étranger (IDE), qu'ils soient entrants ou sortants.

La France est particulièrement concernée par ce phénomène à la fois comme pays d'origine et pays d'accueil (3<sup>e</sup>) (document 1).

#### 2. Poser le sujet

La question est de savoir si cette multinationalisation est une chance ou un danger pour la France.

En d'autres termes, il s'agit de voir si l'activité des FMN étrangères en France et l'activité des FMN françaises à l'étranger présentent un bilan positif ou négatif pour le pays pris dans son ensemble, à savoir, à titre principal, pour son niveau

d'activité (PIB) donc sa croissance, ainsi que pour l'emploi et le niveau de vie de la population.

### 3. Annoncer le plan

A cet égard, on peut observer que, en l'état actuel de l'évolution, la multinationalisation des firmes a incontestablement provoqué certains effets négatifs sur l'économie française (1<sup>re</sup> partie) mais que, globalement, son bilan est positif (2<sup>e</sup> partie). Toutefois, pour l'avenir, l'évolution prévisible de la multinationalisation fait peser de nombreuses menaces sur l'économie française, ce qui impose de prendre des mesures de manière à ce que, globalement, elle puisse continuer d'en tirer parti (3<sup>e</sup> partie).

## DÉVELOPPEMENT

### *1. La multinationalisation des entreprises, jusqu'à présent, est à l'origine de problèmes pour l'économie française.*

#### *A. Par certains côtés, l'économie française pâtit des IDE entrants.*

1. Les firmes françaises subissent la concurrence redoutable de grandes firmes étrangères venant s'installer sur le territoire.
  - De manière générale, ces entreprises puissantes disposent d'un fort pouvoir de marché, ce qui leur permet d'obtenir des avantages du côté des fournisseurs et des clients.
  - Elles sont redoutables en termes de productivité (technologie, réseaux, rendements d'échelle croissants permettant de réaliser des économies d'échelle).
2. D'où des effets globaux négatifs :
  - directs sur le tissu des entreprises françaises : certaines ne résistent pas à cette concurrence ou se trouvent en situation de dépendance (décisions prises à l'étranger, en particulier pour les sous-traitants dépendant de donneurs d'ordre lointains) ;
  - indirects : le poids des FMN étrangères, en particulier américaines, provoque des phénomènes d'acculturation (exemple : dans l'alimentation et la restauration rapide).

#### *B. Symétriquement, par certains côtés, l'économie française pâtit des IDE sortants.*

1. Les firmes françaises concernées développent leurs activités à l'étranger.
  - Stratégies de délocalisation : elles transfèrent des activités à l'étranger, ce qui provoque des pertes d'emplois, directes et indirectes (sous-traitants).
  - Certains effets sont difficilement réversibles : pertes de compétences rendant ultérieurement d'éventuelles relocalisations difficiles
2. D'où des effets négatifs à un niveau plus global.
  - Au niveau régional : certaines régions de monoactivité sont particulièrement touchées par les délocalisations (régions spécialisées dans le textile, la sidérurgie...).

- Au niveau national : risque de désindustrialisation, érosion d'avantages technologiques (cas des FMN obligées de produire à l'étranger, donc de transférer certaines technologies, pour pouvoir y vendre : stratégie chinoise – « joint-ventures »).

C. En outre, les deux types d'IDE provoquent des effets négatifs communs.

1. La multinationalisation des firmes crée une forte pression sur les revenus des salariés, compromettant l'évolution du marché intérieur donc la croissance.
  - Le contexte actuel est caractérisé par une grande liberté de circulation des capitaux (IDE) et des biens (libre-échange : GATT puis OMC), d'où, avec l'arrivée en force des grands pays émergents, le « doublement de la force de travail mondiale » (Freeman).
  - Il en résulte une mise en concurrence des travailleurs, provoquant un accroissement très modéré des salaires (stratégie encore plus poussée en Allemagne), dont les effets sont défavorables à l'économie française, directement (faible progression du pouvoir d'achat donc des débouchés, par conséquent de la croissance globale) et indirectement (la précarité de l'emploi, son instabilité, effective ou potentielle, développent des phénomènes de dualisme social et des comportements de précaution – épargne – jouant, ici encore contre la croissance globale).
2. Les FMN utilisent les paradis fiscaux, privant ainsi l'Etat d'une partie des ressources fiscales dont il a besoin.
  - Le mécanisme : les prix de transfert (faire apparaître les profits dans des pays à fiscalité faible sur les profits) ; ils permettent aux FMN d'échapper à la fiscalité.
  - L'effet négatif : l'Etat est ainsi privé d'une partie des recettes fiscales dont il a besoin pour fournir les biens collectifs (Marshall, Pigou, théorie du bien-être) indispensables à la croissance globale, et aux firmes elles-mêmes, qui se comportent donc en passagers clandestins. Elles contribuent au déséquilibre des finances publiques.

#### *Conclusion partielle*

La multinationalisation présente donc des dangers réels, très médiatisés, ce qui explique que, globalement, la perception des Français en est assez négative. Pourtant, dans d'autres pays, elle est nettement positive. C'est donc qu'il existe des aspects favorables qu'il faut identifier plus clairement (transition).

## ***II. La multinationalisation a apporté de nombreux avantages à la France, à tel point que, jusqu'à présent, ceux-ci dominent.***

A. *L'implantation des FMN étrangères (IDE entrants) est globalement avantageuse.*

1. Effets directs positifs sur l'activité et l'emploi.
  - Gain d'activité donc d'emploi : un apport important étant donné que les FMN occupent une place importante dans l'économie française (doc. 1, 3<sup>e</sup> rang mondial).

- Les IDE représentent un apport financier qui complète les capacités de financement insuffisantes de la France (déficit extérieur courant = déficit d'épargne) et l'insuffisante orientation de l'épargne vers le financement des entreprises.
2. Effets indirects positifs.
- Les FMN implantées en France exportent depuis le territoire français, en particulier vers le reste de l'Europe (recettes d'exportation),
  - Surtout, lorsqu'elles relèvent de secteurs d'activité de haut niveau technologique, elles introduisent des innovations et donc provoquent des externalités positives dont bénéficie le reste de l'économie nationale.

*B. Le développement des activités des FMN françaises (IDE sortants) est très positif.*

1. Le bilan des délocalisations, jusqu'à présent, doit être relativisé : les délocalisations n'expliquent qu'au maximum 10 % des pertes d'emplois industriels de 1970 à 2002 (doc. 2).
- Tous les IDE sortants ne sont pas des délocalisations au sens strict (nombre d'entre eux sont des extensions d'activités à l'étranger, sans forcément diminution des activités en France) (document 3, 4), sauvegardant des emplois de haut niveau technologique.
  - Dans certaines activités, sans les délocalisations, c'est la totalité de chaque firme concernée qui aurait disparu. La menace de désindustrialisation serait encore plus forte.
2. D'où un bilan plutôt positif pour l'économie française.
- Les ménages bénéficient des prix faibles des produits des firmes qui ont délocalisé.
  - Les FMN font des profits qui, distribués (dividendes, intéressement) concourent à la dépense (consommation et, via l'épargne, investissement), donc à la croissance économique.

*C. Des effets positifs communs aux deux types d'IDE.*

1. Effets directs, du côté de la production (croissance économique).
- Les différents IDE, entrants et sortants, ne sont rien d'autre qu'une manifestation du processus permanent de spécialisation d'une économie (avantages comparatifs, Ricardo, document 5), permettant des gains de productivité (Division internationale des processus productifs, Lassudrie-Duchêne).
  - Or les gains de productivité sont la base de la croissance économique d'un pays (théories de la croissance endogène [Kaldor ; Romer, Lucas]).
2. Effets indirects, du côté de la répartition des revenus et des débouchés.
- Les revenus supplémentaires générés par les FMN se « déversent » (Sauvy) dans d'autres secteurs donc concourent au niveau élevé de la demande globale.
  - L'activité des FMN françaises ou étrangères implantées sur le territoire français concourt à donner une bonne image de marque, une notoriété forte aux produits français ou fabriqués en France, ce qui en assure les débouchés (documents 3, 4).

*Conclusion partielle*

Jusqu'à présent, la multinationalisation, même si les Français n'en ont pas conscience, a été globalement positive pour leur pays. Il ne faut pas, pour autant, se dissimuler les dangers qui pointent à l'horizon (transition).

***III. En effet, la multinationalisation présente, pour l'économie française, des tendances inquiétantes qui, selon toute vraisemblance, ne vont que se développer dans l'avenir. Ce qui commande de prendre des mesures de manière à faire que, globalement, la France continue de tirer parti de la multinationalisation.***

A. *La pression concurrentielle que les FMN étrangères exercent sur les firmes françaises, et donc sur l'économie globale du pays, est appelée à s'intensifier (notamment dans le cas où ces pays vont arriver à surmonter leurs difficultés liées à la crise actuelle).*

1. Pression accrue concernant les activités (érosion des avantages globaux de la France, que l'on a dégagés ci-dessus).
  - Les FMN des pays émergents deviennent de plus en plus performantes non seulement dans le domaine des biens mais aussi des services, et ce, à la fois pour les produits courants mais aussi pour les produits haut de gamme (document 5).
  - Elles menacent les positions des entreprises françaises dans des zones où elles semblaient solidement en place (Algérie : document 4) ; percée des FMN chinoises sur le continent africain en général.
2. Pression accrue des FMN des pays émergents en termes financiers (cas de Mittal).
  - Les entreprises françaises, et donc indirectement l'économie française, se trouvent en position de dépendance accrue : de plus en plus, des décisions importantes sont prises à l'étranger, décisions sur lesquelles les acteurs français ont peu de prise (l'Etat – politique structurelle et conjoncturelle –, les salariés – négociations collectives).
  - La situation de crise (depuis 2008) accentue cette évolution (licenciements, voire fermetures de sites) et même la précipite en 2009, renforçant, en France, le sentiment de défiance vis-à-vis de la mondialisation et des dirigeants d'entreprises.

B. *Symétriquement, certaines évolutions des FMN françaises sont préoccupantes, pour elles-mêmes et donc pour l'économie française dans son ensemble.*

1. L'attractivité française semble évoluer défavorablement (document 1).
  - Certes, la productivité française reste forte, ce qui permet de compenser le niveau élevé des salaires, mais certains problèmes affaiblissent sa position relative (faiblesses de la recherche, de certaines formations, notamment dans l'enseignement supérieur...).
  - C'est un des facteurs de l'accélération prévisible des délocalisations (document 2).

2. Le phénomène des délocalisations est accentué par l'ampleur des effets d'agglomération.
  - Un phénomène déjà ancien, analysé par Knickerbocker (si une firme délocalise, ses concurrentes sont obligées de faire de même, et ont intérêt à se regrouper dans certaines zones à l'étranger – exemple de Bangalore en Inde pour l'informatique).
  - D'où le risque accru de voir disparaître des pans entiers du tissu industriel français (document 5).
3. L'économie française est de plus en plus placée sous la pression des apporteurs étrangers de capitaux (« capitalisme actionnarial »).
  - Le problème : l'insuffisance de l'orientation de l'épargne française vers les placements industriels conduit déjà à recourir aux financements étrangers, majoritairement inspirés des règles du gouvernement d'entreprise de type anglo-saxon (priorité aux intérêts des actionnaires, aux dépens des autres parties prenantes de la firme – stake holders).
  - Accélération probable de ce problème avec les difficultés de financement de l'économie française (déficits publics pour des raisons structurelles, en particulier le financement des dépenses sociales, accentués par des raisons conjoncturelles, liés à la lutte contre la crise actuelle).

*C. La présence de ces menaces impose de prendre des mesures pour que les aspects positifs de la multinationalisation restent malgré tout dominants et pour en faire reculer les dangers.*

1. Les fausses solutions.
  - Le protectionnisme : malgré une vision plus désabusée des effets des échanges internationaux (Samuelson, Krugman), la position dominante en reste à la liberté des échanges (libre-échange des biens et services, libre circulation des capitaux). La solution du protectionnisme est à rejeter (leçons de 1929 : mesures de rétorsion) ; les mesures de « patriotisme économique », à la suite de l'« affaire Danone », n'ont été que très partielles. La France est aussi un pays fortement exportateur de capitaux.
  - Les stratégies de « moins disant social » ou de « moins disant fiscal » : faire descendre le coût de la main-d'œuvre française au niveau des salaires des pays émergents est illusoire, serait catastrophique pour l'évolution du marché intérieur, donc pour la croissance et serait insupportable humainement et socialement, donc politiquement.
2. Les vraies solutions consistent à renforcer l'attractivité du territoire français (IDE entrants) et les positions des firmes françaises à l'étranger (IDE sortants).
  - D'une part, il faut stimuler encore plus l'innovation (Schumpeter) (innovations de produits et de procédé – productivité). Diverses mesures ont déjà été prises dans ce sens, dont la création de « pôles de compétitivité ».
  - D'autre part, il ne faut pas que les salariés qui subissent les indispensables mutations et adaptations soient seuls devant les problèmes : nécessité d'un accompagnement généreux et efficace (mesures sociales, formation...). Mais cela pose le



problème du financement de ces mesures et de l'évolution de la législation du travail (conciliation très difficile des impératifs de sécurité et de flexibilité).

### CONCLUSION GÉNÉRALE

1. **Reprise** rapide des idées générales (correspond à peu près à l'annonce générale du plan).
2. **Ouverture** (élargissement du sujet) : envisager la question dans un cadre plus large  
Dans le contexte actuel, la France, seule, ne peut pas grand-chose. Elle doit s'insérer dans un dispositif plus large qui est le cadre européen.  
Le problème, c'est que, même si certaines actions ont été mises en place (« Stratégie de Lisbonne », création d'un Fonds européen pour les travailleurs victimes des délocalisations, ...), elles se heurtent au manque de moyens et d'ambitions de la construction européenne et aux divergences de conception des différents pays-membres sur les actions à mener.



# EDUCATION ARTISTIQUE

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

**Durée : 2 heures.**

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

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

### **Nature de l'épreuve**

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

### **Définition de l'épreuve**

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

### **Programme**

*Art plastique et art appliqué au XX<sup>e</sup> siècle.*

### **Méthodologie**

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

### **Critères d'évaluation**

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

## SUJET

### **SUJET I – COMMENTAIRE D'UN TEXTE**

« J'ai commencé ma carrière comme artiste commercial et je veux la finir comme artiste d'affaires... Je voulais être un homme d'affaires de l'art ou un artiste homme d'affaires... Gagner de l'argent c'est de l'art, travailler c'est de l'art et faire de bonnes affaires c'est le meilleur des Arts. »

**Andy Warhol, *The Philosophy of Andy Warhol*, p. 92.**

A travers le parcours artistique d'Andy Warhol pouvez-vous illustrer cette phrase ?

**SUJET II – COMMENTAIRE D'UN TEXTE**

« Les artistes sont habitués à évoluer dans l'incertain. Ils savent apprivoiser le chaos de l'air du temps en lui donnant une forme. Confrontés peu ou prou aux mêmes types d'enjeux, les chefs d'entreprise ont beaucoup à apprendre d'eux », affirme Christian Mayeur, fondateur d'Entrepart, société de conseil.

L'artiste, nouveau consultant de l'entreprise ? Question qui est de plus en plus présente dans la littérature managériale. Selon vous, les artistes et les chefs d'entreprises sont-ils confrontés peu ou prou aux mêmes types d'enjeux ?

**CORRIGÉ****SUJET I****Problématique**

Cette citation met en évidence le double sens de son œuvre : elle se situe bien dans le système marchand, mais en exhibant ce système, elle en ferait la critique. Cette citation exprime le principe même de la place de l'art aujourd'hui avec ses frontières et ses limites en mal de définition.

De même l'œuvre de Warhol met en évidence l'interaction entre la recherche fondamentale artistique et les arts appliqués, le constant aller-retour entre l'objet publicitaire et l'objet œuvre artistique, entre le publicitaire, l'artiste et homme d'affaires.

**Le contexte artistique d'Andy Warhol : le courant Pop Art**

Les origines du mouvement Pop Art se trouvent en Angleterre dans les années 1950 et le terme Pop Art est lancé par Lawrence Alloway pour indiquer que cet art était basé sur la culture populaire. Le collage de Richard Hamilton « *Just what is it that makes today's homes so different, so appealing* », 1956, représente la clé du mouvement qui a pris son essor aux Etas-Unis dans les années 1960. Parmi les artistes les plus représentatifs de ce mouvement on trouve : Andy Warhol, Roy Lichtenstein, Robert Rauschenberg ou encore Jasper Johns. Ce courant artistique devenu majeur présente l'art comme un produit à consommer : éphémère, jetable, bon marché.

Nous pouvons considérer que le Pop Art en France se manifeste sous le nom de Nouveau Réalisme, mouvement où l'objet trouvé devient œuvre d'art. En 1960, les nouveaux réalistes se positionnent contre une certaine peinture traditionnelle. Leurs œuvres réutilisent, tel quel, l'objet quotidien produit par la société moderne, et en valorisent les qualités poétiques de différentes manières. L'art est devenu contemporain en nous parlant de notre vie de tous les jours.

## Andy Warhol est un faux moderne et un vrai contemporain

Si nous partons du postulat d'Anne Cauquelin – l'art moderne (1860-1960) est l'art de la consommation et l'art contemporain est l'art de la communication –, Andy Warhol est un faux moderne et un vrai contemporain car la seule action par quoi se définit son travail consiste à publiciser son exposition. Or cette publicisation est impensable en dehors d'un réseau de communication dont il faut maîtriser le processus. Que des peintres exercent un autre métier pour gagner leur vie n'est pas nouveau. En revanche c'est nouveau que des peintres comme Warhol adaptent à leurs pratiques artistiques des procédés empruntés à leurs activités lucratives.

Les termes liés à Warhol : machine de production, système de publicité, machine de consommation. On parle du désir de Warhol de s'identifier à une machine, d'une participation-dénonciation de la vie américaine, de son kitsch, d'une dénonciation du banal, du mécanisme de la série par la réduplication de la série même, d'un miroir à double face qui livre la réalité du vide social.

Il y aurait eu trois Warhol. Le premier simple dessinateur de publicité, le deuxième l'artiste Pop reconnu, le troisième, entrepreneur d'affaires. Warhol fait des affaires et ne se cache pas. Il met mal à l'aise les commentateurs de l'art moderne. Il bouleverse l'image traditionnelle de l'artiste, critique de la société, en affirmant celle d'un artiste homme d'affaires à la recherche de l'argent et du pouvoir.

Le paradoxe propre à Warhol est qu'il est à la fois le producteur d'une image de star, qu'il s'emploie à faire circuler sur les chaînes de communication, et que cette star qu'il produit n'est autre que lui-même, comme œuvre. Nom signature et œuvre sont confondus. Son succès tient à l'exploitation du réseau et de ses principes. Dans un système de communication le nom et l'œuvre sont identiques. Le nom de Warhol est une œuvre, comme « frigidaire » signifie le réfrigérateur (Anne Cauquelin).

Il met en évidence les principes de l'art dans un système communicationnel : l'abandon de l'esthétique, il s'applique à lui-même le système publicitaire, en entrant dans un réseau de communication, à l'œuvre unique il oppose l'œuvre multiple en appliquant les principes de la publicité.

### L'art des affaires

Warhol s'inscrit dans la lignée de Duchamp. Pour Duchamp, l'art n'avait plus de contenu intentionnel, il n'existait que par rapport au lieu où était exposé l'œuvre. L'œuvre elle-même était un objet banal, déjà fabriqué. L'intervention de l'artiste consistant à l'exhiber, premier déplacement, et à la signer en l'assistant quelque peu, deuxième déplacement. Warhol va montrer des objets ordinaires sérigraphiés sans en poétiser les motifs. Son lieu de travail – la factory – est une entreprise qui servait d'atelier, bureau, studio de tournage de films et édition de la revue *Interview* et salle de réception. La factory était le lieu de rendez-vous de tout un milieu new yorkais attiré par l'aire de liberté transgressive et aussi par la personnalité de Warhol dans l'espoir d'être découvert, c'est-à-dire de décrocher un rôle dans un des films qu'on y tournait.

L'art est situé et défini par le monde des affaires. Le jeu consiste à rendre crédible la publicité, à fidéliser la clientèle, à établir la valeur de ce qui lui est proposé. Les

avant-gardes avec leur refus anti-commercial ont cédé la place à des artistes tout à fait déterminés à devenir riches et célèbres. Warhol possède la maîtrise du processus. L'abandon de l'esthétique mène vers la disparition de l'exigence de pureté.

Rendre crédible une illusion, c'est l'effet de l'art depuis l'Antiquité. Warhol met en évidence que la recherche de l'illusion ne se fait plus de la même manière : avant, l'artiste imitait les objets de la nature, le processus de la nature ou celui de la lumière, c'est-à-dire, l'artiste en situation de répondre à un destin imposé du dehors. Maintenant, l'artiste construit, commande et gère soi-même l'entreprise illusoire. Il démystifie la croyance que l'art a avoir avec l'esthétique : le goût, le beau, l'unique. Le parcours souhaité par Warhol : passer du statut de l'artiste commercial à celui d'affaires est bouclé. Il illustre la définition de l'art contemporain – hors subjectivité, hors expressivité – en tant que systèmes des signes circulant dans le réseau.

## SUJET II

### Problématique

Y a-t-il une similitude possible entre le travail artistique et le travail entrepreneurial ? L'activité de création artistique est un travail, dont les processus et les modes d'organisation économique et sociale seraient transposables à d'autres modes de production ?

L'artiste et l'entrepreneur se veulent des acteurs de leurs temps, l'un et l'autre travaillant à la refonte ou à la maintenance du lien social. De même l'œuvre d'art et l'œuvre de l'entrepreneur sont le résultat d'une tension irrésolue entre autonomie et hétéronomie, entre une liberté souveraine de l'individu et l'exigence du collectif.

L'un et l'autre, dans un contexte de l'affirmation de valeurs du marché et du libéralisme comme valeurs dominantes, se veulent des porteurs de sens et d'avenir et des projets (Boltanski, Chiapello).

Pour traiter ce sujet, nous considérons que les étudiants issus d'un parcours artistique connaissent les modalités du travail artistique. Le lien avec les modalités de travail de l'entrepreneur est une réflexion ouverte. Un exemple de réflexion est donné ci-après.

### Le contexte de l'entreprise aujourd'hui

Depuis une dizaine d'années tous les spécialistes s'accordent à reconnaître que le rôle principal des dirigeants pour les années à venir sera la maîtrise des changements et du temps. La pression économique, marquée par une complexité et une instabilité grandissantes, pousse en effet les entreprises vers une recherche accélérée de nouvelles solutions.

En parallèle dans la littérature de stratégie et de management nous trouvons des affirmations qui renvoient à des comparaisons du monde de l'art et de l'entreprise. Des agences comme Synthesis, ou Entrepert, vendent leurs services en proposant le développement de concepts et de méthodes innovants en entreprise directement inspirés

de l'art et du design. Par ailleurs nous trouvons tout un langage subjectif qui met en évidence la frontière entre l'« esprit cartésien du monde économique » et le « potentiel sensible » des cadres et dirigeants : « *Le monde économique est dominé par l'esprit cartésien, par une vision technique et scientifique... Les dirigeants d'entreprise délaissent et étouffent tout leur potentiel sensible.* » « *Comment favoriser l'innovation et la prise de risque tout en améliorant les rapports sociaux ? Le cabinet Synthésis propose une approche originale : plonger les dirigeants d'entreprise dans l'univers de l'art* » (Synthésis, cabinet lancé en 1992, fondé par Christine Cayol, auteur du livre, *L'Intelligence sensible*, Village Mondial, Paris, 2003 [www.journaldunet.com/management/0306/0306synthesis.shtml](http://www.journaldunet.com/management/0306/0306synthesis.shtml)). Selon Christine Cayol, la fondatrice de l'agence, ce constat devient handicapant pour les cadres supérieurs dans un contexte où les « *valeurs sociales et éthiques ont le vent en poupe* ».

Des sociétés comme LVMH, Orangina-Schweppes, France Télécom font ainsi appel à des agences comme Synthesis ou Entrepert, qui proposent un accompagnement par l'art et la culture devant permettre une prise de conscience en faveur de l'« intelligence sensible » de leurs dirigeants et cadres supérieurs.

### Définir l'art

Pour ce travail il est important de définir ce qu'est l'art ou plus précisément quelles sont les différentes significations du mot art : est-ce l'expression d'une pensée universelle ? L'art est-il un facteur essentiel pour le développement des connaissances de l'être humain allant au-delà de sa propre expérience de vie ? Ou est-ce simplement une manifestation de la prise de conscience de l'homme devant sa condition de mortel ?

Dans le *Dictionnaire de L'Académie française*, la définition du mot art a peu évolué : « *La règle et la méthode de bien faire un ouvrage* » – *Dictionnaire de L'Académie française*, première édition, 1694 –, ou « *Méthode pour faire un ouvrage, pour exécuter ou opérer quelque chose selon certaines règles* » – *Dictionnaire de L'Académie française*, huitième édition (1932-5).

Cette dernière définition tend à rapprocher l'art du management, ce que Jean-Pierre Le Goff écrit en toutes lettres : « *Le management n'est ni une science ni une technique. Par l'ensemble des facteurs qu'il met en jeu et combine, il s'apparente à un art au sens étymologique du terme : manière de disposer, de combiner habilement. La responsabilité et l'encadrement ne se confondent pas avec l'image lisse et feutrée du management qu'en donnent la plupart des cabinets de conseils et de formation. Il est une autorité qui ne s'acquiert que dans la capacité à affronter des situations inédites et dans l'équité des décisions.* »

Dans l'univers de l'entreprise contemporaine l'activité de création est devenue une figure emblématique des « métamorphoses du capitalisme » marquées par la flexibilité et l'hyper-flexibilité.

Pour Pierre-Michel Menger, l'activité de création – perçue dans les esprits comme fascinante parce que faite de liberté – relève en fait de l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrés par les mutations récentes du capitalisme : les activités artistiques comme laboratoire social de pratiques débouchant sur un nouveau monde du travail. « *Chacun s'accorde*

*aujourd'hui sur le fait que le savoir et l'innovation sont la condition majeure du développement des sociétés. Or, il existe deux mondes qui font de ces ressources leur alpha et leur oméga : les arts et la recherche scientifique et technique* » (Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, éd. du Seuil, 2002, p. 5).

*« Loin des représentations romantiques, contestataires ou subversives de l'artiste, il faudrait désormais regarder le créateur comme une figure exemplaire du nouveau travailleur »* (Pierre-Michel Menger, *op. cit.*, p. 8).

Dans ce contexte il y a une question qui s'impose : y a-t-il un risque que le mot artiste, une forte valeur symbolique, soit récupéré pour justifier des inégalités dans le monde du travail ? Que l'activité de création artistique symbole de liberté d'expression, d'atypie comportementale, mais aussi d'incertitude et de précarité devienne une métaphore représentative des « métamorphoses du capitalisme » marquées par la flexibilité et l'hyper-flexibilité.

### Conclusion

La finalité de l'art n'est pas la même que la finalité de l'entreprise. Si dans le contexte contemporain la finalité de l'art est difficile à identifier, on sait que la finalité de l'entreprise est de fabriquer des biens et des services destinés à la vente sur le marché – à partir de là il y a une collectivité humaine qui ne se comprend qu'en fonction de cela.

Ce n'est pas parce que l'entreprise est une collectivité humaine que les rapports sont construits sur l'affectif et les bons sentiments. L'objectif du management est l'opérationnalité obtenue entre autres par le « bricolage » d'une multitude de techniques. Une entreprise n'a pas la vocation à refaire le monde, à éduquer ou à transformer les hommes, à fabriquer un homme nouveau parce que l'école ou la religion est en crise. En revanche en fonction de sa finalité spécifique en terme de production de bien et des services, il est légitime qu'elle s'intéresse aux autres activités. Elles peuvent être instrumentalisées dans l'entreprise à partir du moment où l'usage et les objectifs de ces activités sont bien définis.

# 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 ± 10 % ;*

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

*III – Production libre en espagnol : 200 mots ± 10 %.*

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

## SUJET

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

#### **El made in Spain conquista América**

Siguiendo la estela del éxito marcada por deportistas como Pau Gasol, Garbajosa o Calderón en la NBA ; de Antonio Banderas, Pedro Almodóvar o Penélope Cruz en la meca del cine, o de los galácticos de la gastronomía como Ferran Adrià, las empresas españolas se han apuntado también al sueño americano.

Apoyados tanto en la fase expansiva de crecimiento sostenido de la economía estadounidense como en la cotización actual del dólar, cuya depreciación respecto a la divisa europea abarata las operaciones de inversión, los empresarios españoles han convertido EE UU en un mercado estratégico y prioritario para sus negocios en el exterior, hasta el punto de que, a falta de conocer los datos oficiales del cuarto trimestre de 2006, las inversiones españolas en ese mercado, acumuladas durante los nueve primeros meses del año pasado, prácticamente duplicaban los 1 900 millones invertidos en 2005, y abarcando la práctica totalidad de los sectores productivos.

« *La nueva imagen del made in Spain como marca tecnológica de innovación y valor añadido ha conseguido que el producto español no sólo venda, sino que también convenga en Estados Unidos y empiece a situarse en la gama alta del mercado* », afirma Ángel Martín Acebes, vicepresidente ejecutivo del Instituto Español de Comercio Exterior (Icex), quien destaca que la presencia empresarial española no se reduce ya a los sectores tradicionales de consumo como alimentación, hábitat y azulejos, sino que el « desembarco » se ha producido de manera especial « *en los sectores de futuro y mayor potencial de crecimiento* » como las infraestructuras, la Banca, las energías renovables, la industria aeronáutica y de defensa, la biotecnología y el software.

Pero el desembarco español no se ha producido sólo en la inversión. También desde el punto de vista del comercio se ha producido un crecimiento espectacular de las ventas españolas en el mercado norteamericano (6 026 millones de euros) que ha

permitido equilibrar prácticamente la balanza comercial bilateral, dado que las importaciones españolas procedentes de EE UU crecían un 4,6 % en el mismo periodo y alcanzaban un valor de 6 876 millones. El incremento de las ventas ha sido prácticamente generalizado para todo tipo de bienes. En el sector agroalimentario, el Icxex quiere impulsar la entrada en EE UU del jamón ibérico, aprovechando la homologación de la industria española, y ha puesto en marcha una campaña de promoción del aceite de oliva, en colaboración con la patronal Asoliva, para aprovechar el « furor » por la dieta mediterránea entre los consumidores norteamericanos, con un presupuesto de tres millones de euros para el bienio 2006-2007.

Los productos agroalimentarios y los bienes de consumo son los que el Plan Integral de Desarrollo del Mercado de EE UU, elaborado por la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, estima como los más favorables para las empresas españolas, además de los industriales con alto contenido tecnológico, el hábitat y los culturales. En este último sector se van a desarrollar planes específicos de promoción para el libro español y la industria audiovisual.

Finalmente, y aprovechando este tirón de las empresas y los productos españoles, la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio quiere impulsar un plan de actuaciones en el ámbito turístico para recuperar la llegada de turistas norteamericanos a España que va cayendo desde 2001, coincidiendo con los atentados del 11 de septiembre en Nueva York y Washington.

Además de una demanda interna pujante y una creciente participación de la población hispana en la economía, EE UU es un país que ofrece un alto nivel de seguridad para los empresarios, cuyas inversiones están protegidas por un entorno jurídico estable. Es el sexto cliente mundial de España y el sexto proveedor, destino del 4,3 % del total de nuestras exportaciones y origen de un 4,6 % de nuestras importaciones.

*El País, 28/01/2007, José María Triper.  
(613 palabras)*

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

### L'argument du *made in France* refait surface

Dans un grand magasin parisien, la vendeuse du rayon literie cherche ses mots. Pour convaincre cette possible acheteuse d'une couette de choisir un produit plutôt haut de gamme, elle finit par lui expliquer que la marque n'a pas recours à la sous-traitance étrangère et fait fabriquer ses produits dans l'Hexagone. Cette scène est symptomatique du grand retour de l'argument *made in France* comme déclencheur de l'acte d'achat. Si certaines entreprises rapatrient une partie de leur production sur le territoire national d'abord pour des raisons qualitatives, industrielles et logistiques, le message cocardier passe aussi très bien auprès des consommateurs. Dans la lunetterie, par exemple, Atol fait ainsi désormais fabriquer en France les montures à la marque Ushuaïa. Une façon de tourner le dos aux problèmes esthétiques, liés notamment à l'interprétation des

couleurs, et aux soucis de délai qu'il connaissait avec la Chine. Plus globalement, dans l'esprit du consommateur, la notion de *made in France* fait principalement mouche pour les catégories de produits plutôt moyen-haut de gamme. « *Notre clientèle, à la recherche de qualité à tarif adapté, est sensible au fait que les articles soient produits en France* », constate Edmond Kassapian, PDG de l'enseigne d'arts de la table Geneviève Lethu.

Les moyens de faire connaître l'origine de fabrication passent d'abord par le bouche à oreille et la communication sur le lieu de vente. Outre l'inscription bien visible de la mention « porcelaine » au dos de sa vaisselle, Deshoulières donne l'information à travers les détaillants, les catalogues, les publicités en magasin et les emballages. Lors de la refonte de son site Internet, il y a d'ailleurs intégré des éléments sur les lieux de production. « *Les consommateurs se sentent concernés lorsqu'on leur raconte une histoire. La fabrication est associée à un style et un savoir-faire à la française* », note Céline Piat, directrice marketing et communication. Chez Carglass, la localisation des centres d'appels est un enjeu. Après s'être posé la question, l'enseigne de réparation de vitrage automobile a choisi de rester dans l'Hexagone au moment de doubler la capacité du sien. « *Dans 60 % des cas, le premier contact avec nos clients passe par le centre d'appels. La connaissance géographique y est importante* », souligne Eric Girard, le directeur général de l'entreprise.

« *Les préoccupations des consommateurs ne sont plus les mêmes. Ils sont davantage enclins à donner du sens à leur achat. Or qui n'est pas touché dans son entourage par les délocalisations ?* », ajoute Stéphane Solinski, directeur marketing d'Atol.

L'argument du *made in France* devrait donc continuer à prendre du poids et gagner en visibilité. « *C'est un croisement entre le retour du local et la prise de conscience de l'usage que l'on peut faire de son pouvoir d'achat. Dans un monde de plus en plus complexe, il s'agit de privilégier la sphère proche et de se demander : à qui je donne mon argent ?* », souligne Jérémy Dumont, conseiller en gestion de marque. A l'heure où les experts se réunissent autour du climat, et tandis que les préoccupations environnementales montent parmi la population, une fabrication de proximité peut tirer parti de la réduction des dépenses d'énergie liée au transport et devenir aussi un argument écologique.

Dans le monde, Paris garde son aura. La ville arrive en 3<sup>e</sup> position des cités les plus appréciées par plus de 15 000 internautes d'une vingtaine de pays, selon la 2<sup>e</sup> édition du *City Brand Index* qui passe en revue 60 villes. Paris doit d'abord sa bonne image de marque aux critères de glamour et d'élégance. La capitale s'affiche aussi comme la destination préférée pour passer quelques jours. Elle se classe en 2<sup>e</sup> position pour y effectuer ses études, en 6<sup>e</sup> comme ville d'affaires. Mais, côté accueil, c'est le bonnet d'âne : il faut chercher son nom à la 52<sup>e</sup> position !

*Les Echos, 31/01/2007, Clotilde Briard.  
(618 mots)*

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

Ante un mercado diverso y globalizado, altamente competitivo, ¿ cómo puede explicar Ud. el hecho de que una amplia mayoría de consumidores europeos esté a favor de la imagen *made in Europe* ? ¿ No le parece algo paradójico ?

Justifique su parecer apoyándose en algunos ejemplos concretos.

CORRIGÉ

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

Por varias razones, Estados Unidos se está convirtiendo en una zona privilegiada para las inversiones y ventas españolas, tanto en sectores tradicionales (industria agroalimentaria) como punteros (el software).

En primer lugar, España está aprovechando la nueva fama que tiene en Norteamérica desde hace poco tiempo gracias a estrellas de cine o deportistas que dan una imagen muy positiva y atractiva de la Península Ibérica.

En segundo lugar, Estados Unidos se transformó en la nueva tierra prometida de los empresarios españoles por razones económicas coyunturales : la nueva cotización del dólar que bajó mucho en 2006 frente a un euro cada vez más fuerte. Merced a ello, los costes fijos experimentaron una merma y los beneficios aumentaron.

En último lugar, cabe decir que el Tío Sam sigue siendo un valor seguro por tener un Gobierno y leyes estables.

Estos tres argumentos hicieron que en el año 2006 las inversiones españolas crecieran un 50 % y que las ganancias alcanzaran casi el volumen de las ventas norteamericanas en el mercado español.

(165 palabras)

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

##### Los consumidores vuelven a cobrar afición al *made in France*

Algunas industrias deciden, hoy en día, quedarse en Francia y no aprovechar la mano de obra barata que podrían encontrar deslocalizándose al extranjero. En efecto, estas industrias están en pos de productos de calidad y de una logística simple que sólo encuentran en el Hexágono.

Esos eran, por lo menos al principio, los argumentos esgrimidos, pero paulatinamente los fabricantes se han dado cuenta de que los consumidores también privilegian la compra de productos hechos en Francia. La calidad parece ser una de las principales motivaciones, pero se nota al mismo tiempo una voluntad clara de luchar contra las deslocalizaciones y de desempeñar un papel activo a la hora de invertir dinero en el acto de compra.

La última preocupación de los consumidores es la protección del medio ambiente, por ejemplo, gracias a transportes más cortos que contaminan menos.

PASSE RELLE  
1

ESPAGNOL

Por tanto, las nuevas estrategias de venta insisten en lo bien fundado de los productos *made in France* (fabricación de proximidad, estilo y saber hacer típicamente francés).

(165 palabras)

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

El primer punto que puede explicar el fenómeno de defensa del *made in Europe* podría ser el resultado de décadas de globalización y de competencia encarnizada en todos los mercados. Frente a tal situación, el consumidor se siente agredido en términos de valores y se vuelve más conservador para proteger su territorio y sus productos.

Además creo que este consumidor ha sido una gran víctima de la baja en la calidad de los productos. La coincidencia con el periodo de emergencia de la fuerza económica de China y de los demás países que producen artículos con mano de obra muy barata provocó el principio del rechazo de tales producciones y de todo lo “made” en el extranjero.

Al mismo tiempo, el aumento del número de deslocalizaciones y la llegada de la crisis financiera fundamentaron la decisión de los consumidores de proteger a su país y a « su gente ». Esta actitud de autodefensa puede parecer un poco paradójica, ya que la gente puede escoger entre miles y miles de productos, y sin embargo prefiere limitarse a lo que está hecho en Europa. A mí me parece ser un reflejo natural. En efecto, en periodos críticos como este, no es extraño que surjan nuevos sentimientos patrióticos (a veces patrioteros) como medio de defensa ante un mundo incontrolable.

(214 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. Raulet, *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 (17 POINTS)

#### PARTIE I. PRÉVISIONS POUR L'ANNÉE 200N

L'entreprise Ludobois est spécialisée dans la production et la vente de jeux de construction en bois pour enfants. Actuellement elle ne fabrique qu'un seul modèle décliné en trois tailles de boîtes. Au bilan de l'année 200N-1, on a pu constater un très faible bénéfice de 4 000 €, les comptes sont donc juste à l'équilibre malgré la vente de 90 000 boîtes de jeux au cours de l'année. Il semble que le résultat pourrait progresser les années suivantes par une augmentation de la production et des ventes. L'évolution du marché des jeux de construction semble peu propice à une augmentation des ventes, la solution pourrait passer par une diversification de la production. Matériellement cela semble assez aisé à mettre en place car on peut observer que cette entreprise dispose de structures de production et administratives sous-employées, certains ateliers sont quasiment inoccupés et des locaux administratifs sont vacants.

Face à cette situation l'équipe de direction émet le projet de se diversifier pour l'année 200N dans la fabrication d'un nouveau produit, des jeux de quilles à l'ancienne en bois. Elle compte ainsi profiter de l'engouement actuel des consommateurs pour les produits traditionnels, authentiques en matières naturelles. La concurrence paraît assez limitée. Il est prévu une campagne de publicité bien ciblée pour démontrer que le jeu de quilles n'est pas démodé et qu'il peut devenir un sport à part entière. Un phénomène de mode pourrait même apparaître similaire au jeu de poker tout en espérant que cela ne soit pas un simple feu de paille. Le service commercial est donc optimiste et évalue le marché potentiel pour la première année à 50 000 jeux vendus.

Le responsable de production a étudié le processus de fabrication. Il a évalué les investissements et les ressources humaines nécessaires au projet, mais plusieurs stratégies combinant différemment le facteur humain et le facteur matériel sont possibles. Après réflexion deux stratégies sont encore à l'étude et il fait appel à vous pour faire le bon choix. Les caractéristiques des deux stratégies se trouvent en annexe 1.

## Questions

- 1.1. D'un point de vue uniquement financier, c'est-à-dire rentabilité, contrôle des coûts, quel est l'inconvénient pour une entreprise de disposer de structures de production inemployée et quel peut être l'intérêt d'une diversification ?
- 1.2. Déterminer le montant des charges fixes annuelles supplémentaires pour chacune des deux stratégies.
- 1.3. Déterminer la marge sur coût variable unitaire pour chaque stratégie.
- 1.4. Déterminer les seuils de rentabilité annuels pour chaque stratégie.
- 1.5. Déterminer le risque pour chaque stratégie par rapport aux prévisions des commerciaux. Quel pourcentage d'erreur par rapport aux 50 000 jeux prévus peut-on se permettre dans les deux cas ?
- 1.6. A quelle(s) condition(s) la première stratégie est-elle plus rentable que la deuxième ?
- 1.7. Conclure sur le choix que vous feriez.

## ***PARTIE II. RÉALISATION APRÈS UN TRIMESTRE DE L'ANNÉE 200N***

L'équipe de direction choisit finalement la stratégie n° 2 mais en l'améliorant. Elle acquiert le matériel pour 450 000 € et grâce notamment à l'ingéniosité d'un jeune ingénieur, monsieur Gindre, la chaîne de fabrication est modifiée, améliorée afin de réduire les charges fixes. Suite à ces améliorations les charges fixes annuelles totales supplémentaires induites par le projet s'élèveront à 420 000 € et les charges variables unitaires seront de 27 €. Le prix de vente sera toujours de 36 €. Cette stratégie n° 2 améliorée sera appelée stratégie n° 3 pour la suite du problème.

- 2.1. Selon vous la stratégie n° 3 est-elle vraiment meilleure que les stratégies n° 1 et 2 présentées auparavant ? Quel est son seuil de rentabilité ?

A la fin du mois de mars 200N la direction fait le point sur les coûts et les ventes constatées au cours du premier trimestre. Les coûts fixes et variables sont conformes aux prévisions. Le chiffre d'affaires est par contre inférieur aux prévisions ! En effet, malgré la campagne publicitaire prévue et engagée début janvier, le produit ne rencontre pas apparemment l'engouement espéré du consommateur. Les ventes des trois premiers mois sont les suivantes :

- janvier : 2 800 jeux ;
- février : 3 100 jeux ;
- mars : 3 500 jeux.

Les cadres de l'équipe de direction sont inquiets car selon eux il sera très difficile d'atteindre le seuil de rentabilité.

**2.2.** Selon vous, les cadres ont-ils raison d'être inquiets ?

Face aux inquiétudes des cadres et de l'équipe de direction une commission est créée afin de trouver des solutions. Quelques propositions sont faites par les membres de la commission.

**PROPOSITION DE MADAME ALIX**

Madame Alix, jeune diplômée d'une grande école de commerce, affirme que dans le marketing mix de l'offre, c'est le prix qui n'est pas adapté, car trop élevé. Par contre le produit et la cible sont bien définis et les axes de promotions sont bons.

Elle propose donc une diminution du prix unitaire de 3 € au 1<sup>er</sup> avril, ce qui selon elle devrait provoquer une forte augmentation des ventes.

**PROPOSITION DE MONSIEUR ZANON**

Monsieur Zanon, ancien commercial formé sur le terrain, estime que dans le marketing mix de l'offre, ce sont les deux autres P qui posent problème, c'est-à-dire le produit et surtout la promotion.

L'attaque publicitaire est trop axée sur l'authenticité du produit, son côté traditionnel synonyme selon lui de ringardise. Il propose donc un autre positionnement commercial ; la convivialité du produit. Le produit doit être présenté comme un produit festif à partager en famille, entre amis, l'après-midi après un barbecue... La cible correspondant à ce nouveau positionnement commercial sera plus importante et les ventes devraient nettement progresser. Cependant une nouvelle campagne publicitaire serait nécessaire, elle serait engagée dès le mois d'avril ou mai et elle aurait un coût de 100 000 €.

Monsieur Zanon propose également une légère modification du produit, la finition très soignée synonyme de produit de qualité authentique ne semble plus nécessaire. La suppression d'une opération de finition permettrait d'économiser certaines charges variables et entraînerait une diminution du coût variable de production de 0,25 €.

**2.3.** Pour chacune des deux propositions :

- a) calculer le nombre de jeux de quilles qu'il faudra vendre au cours des neuf derniers mois pour atteindre le seuil de rentabilité ;
- b) donner votre avis sur la pertinence et les conditions de réussite de la proposition.

### **PARTIE III. FIN DE L'ANNÉE 200N**

Finalement après réflexion de l'équipe de direction, aucune des deux propositions de madame Alix et de monsieur Zanon n'est retenue.

Les ventes, notamment avec l'arrivée des beaux jours, progressent nettement. Sur l'année 50 000 jeux de quilles ont été vendus. Cependant rien ne permet de dire *a priori* que l'entreprise a dégagé un résultat positif sur ce nouveau produit au cours de l'année. Disposant désormais de deux produits finis, l'entreprise décide de calculer des coûts de revient complets en répartissant avec des méthodes simples les charges indirectes entre ces deux produits. Le détail des calculs et des données se trouve dans l'annexe 2.

#### **Questions**

- 3.1. Grâce aux données de l'annexe 2 calculez les coûts de revient complets des deux produits vendus ainsi que les résultats analytiques.
- 3.2. Comme vous avez dû le constater le résultat sur les jeux de quilles est négatif, pourtant les quantités vendues de 50 000 unités sont supérieures au seuil de rentabilité calculé précédemment dans la question 2.1. Comment peut-on alors expliquer cette perte ?
- 3.3. Pour conclure vous donnerez votre avis sur les résultats commerciaux et financiers de l'année. L'entreprise a-t-elle eu raison de se diversifier ?

#### **QUESTION DE COURS**

**(3 POINTS)**

1. Quels sont les rôles de l'amortissement des immobilisations ?
2. Quel est le rôle des provisions pour risques ?

## ANNEXE 1

Avec la deuxième stratégie l'utilisation de matériels modernes permet à la fois d'économiser de la main-d'œuvre et de la matière première, mais par contre les charges fixes sont supérieures.

	Stratégie 1	Stratégie 2
Investissements nécessaires, chaînes de fabrication	300 000 €	450 000 €
Coût unitaire variable direct de main-d'œuvre de production	17,90 €	16,20 €
Consommation de matières premières par jeu fabriqué	9,80 €	9,40 €
Augmentation des charges fixes directes de production hors amortissements	65 000 €	132 500 €

Autres informations valables pour les deux stratégies :

- le prix de vente unitaire d'un jeu de quilles sera de 36 € ;
- les matériels composant les chaînes de fabrication seront amortis sur quatre ans avec le système linéaire ;
- la production commencera début janvier de l'année 200N ;
- les commerciaux embauchés affectés spécifiquement à ce projet auront un salaire fixe brut total annuel (pour tous les commerciaux) de 48 000 €. S'ajoutera une commission soumise aux cotisations sociales pour une valeur brute de 2 % du chiffre d'affaires ;
- le total des taux de cotisations patronales s'élève à 40 % ;
- les frais publicitaires de la première année s'élèveront à 100 000 € ;
- l'entreprise ne disposant pas de fonds propres nécessaires, elle devra dans les deux cas financer les investissements en matériel à 100 % par un emprunt au taux d'intérêt annuel de 5 %, premier remboursement de l'emprunt prévu le 31 décembre 200N ;
- les charges fixes directes de distribution comprennent le coût salarial fixe des commerciaux ainsi que des frais divers s'élevant à 10 000 € par an ;
- le surcroît de travail pour les services administratifs lié à cette diversification devrait engendrer une augmentation des charges fixes administratives (hors intérêts d'emprunt) de 18 000 € pour l'année.

## ANNEXE 2

	Jeux de construction	Jeux de quilles
Quantités fabriquées	78 000	52 000
Quantités vendues	75 000	50 000
Chiffre d'affaires	1 552 000 €	1 800 000 €
Coût d'achat du bois consommé	255 000 €	457 000 €
Charges de production fixes directes	195 000 €	230 000 €
Main-d'œuvre de production variable directe	440 471 €	853 000 €
Charges indirectes de production <sup>1</sup>	130 000 €	260 000 €
Charges de distribution directes	103 000 €	126 013 €
Charges de distribution indirectes <sup>2</sup>	52 783 €	61 217 €
Charges administratives indirectes <sup>2</sup>	116 400 €	135 000 €
Stock de jeux au 1 <sup>er</sup> janvier	2 000 jeux à 13,40 € l'un	0
Stock de jeux au 31 décembre	5 000 jeux	2 000 jeux

1. Charges réparties en fonction du temps de main-d'œuvre directe.

2. Charges réparties en fonction des chiffres d'affaires.

Le bois est une charge directe car les deux produits n'utilisent pas les mêmes essences de bois.

Les stocks donnés dans le tableau sont valorisés aux coûts complets, les sorties de stocks sont calculées par application de la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

## PROBLÈME

## PARTIE I. PRÉVISIONS POUR L'ANNÉE 200N

- 1.1. Inconvénients pour une entreprise de disposer de structures de production inemployées.

Une structure de production bien qu'inemployée entraîne pour l'entreprise des charges fixes, l'amortissement, l'entretien, l'assurance... L'entreprise supporte des coûts fixes sans qu'il y ait en contrepartie un chiffre d'affaires. Cela alourdit les charges fixes unitaires des articles fabriqués, et donc le coût de revient total. Cela nuit donc au résultat. L'entreprise est surdimensionnée par rapport à sa production et la cession des structures inemployées peut être une solution.

Une diversification peut être une autre solution. L'entreprise utilise les structures inemployées pour produire un article nouveau. Le coût supplémentaire supporté par l'entreprise sera beaucoup plus faible que s'il avait fallu construire ces structures de production. Le coût marginal sera donc limité. Quel que soit le mode de calcul des coûts de revient (directs, complets...) le résultat global de l'entreprise augmentera alors. Cependant, il est nécessaire que la diversification réponde à un réel besoin de consommation.

- 1.2. Charges fixes supplémentaires pour chacune des deux stratégies.

	Stratégie 1	Stratégie 2
Dotation aux amortissements	75 000 €	112 500 €
Charges fixes directes	65 000 €	132 500 €
Salaires des commerciaux	67 200 €	67 200 €
Publicité	100 000 €	100 000 €
Intérêts d'emprunt	15 000 €	22 500 €
Charges fixes de distribution	10 000 €	10 000 €
Charges fixes administratives	18 000 €	18 000 €
<b>Total</b>	<b>350 200 €</b>	<b>462 700 €</b>

- 1.3. Marges sur coût variable.

	Stratégie 1	Stratégie 2
Chiffres d'affaires	36,00 x	36,00 x
Main-d'œuvre variable de production	17,90 x	16,20 x
Consommation de matières premières	9,80 x	9,40 x
Commissions des vendeurs $36x * 0.02 * 1.4$	1 008 x	1 008 x
<b>Total des charges variables</b>	<b>28 708 x</b>	<b>26 608 x</b>
<b>Marge sur coût variable</b>	<b>350 200 €</b>	<b>462 700 €</b>

**1.4.** Calculs des seuils de rentabilité.

**Stratégie 1**

$$7\,292x - 350\,200 = 0 \quad x = 48\,026$$

**Stratégie 2**

$$9\,392x - 462\,700 = 0 \quad x = 49\,266$$

**1.5.** Risques pour chaque stratégie.

**Stratégie 1**

$$50\,000 - 48\,026 = 1\,974 \text{ unités} \quad 1974 / 50\,000 = 3.95 \%$$

Le pourcentage d'erreur par rapport aux prévisions est faible, cette stratégie est risquée, il suffit que les ventes soient de 4 % inférieures aux prévisions pour que l'entreprise n'atteigne pas son seuil de rentabilité !

**Stratégie 2**

$$50\,000 - 49\,226 = 774 \text{ unités} \quad 774 / 5000 = 1.55 \%$$

La deuxième stratégie est encore plus risquée, le pourcentage d'erreur acceptable est très faible !

**1.6.** Conditions pour que la première stratégie soit plus rentable que la deuxième.

$$7\,292x - 350\,200 > 9\,392x - 462\,700$$

$$x < 53\,571$$

**1.7. Conclusion**

Si les prévisions de ventes de 50 000 unités sont justes, le résultat supplémentaire grâce à la première stratégie sera de 14 600 €. Cela représente plus de trois fois le résultat de l'exercice précédent ! Cependant les deux stratégies sont risquées, une erreur de 4 % sur les prévisions et l'entreprise réalise des pertes sur cette diversification.

Pour une gestion prudente à court terme, il faut choisir la première stratégie, le seuil de rentabilité est plus faible et le résultat est meilleur qu'avec la deuxième stratégie. Par contre si l'entreprise estime que ce nouveau jeu peut devenir un vrai phénomène de mode et que les ventes pourraient encore progresser les années suivantes alors elle peut opter pour la deuxième stratégie qui dégage des résultats supérieurs lorsque les ventes dépassent 53 571 unités.

**PARTIE II. RÉALISATION APRÈS UN TRIMESTRE DE L'ANNÉE 200N**

**2.1. Stratégie 3**

$$R = (36 - 27)x - 420\,000$$

$$\text{Seuil de rentabilité à } 420\,000 / 9 = 46\,667 \text{ unités}$$



Cette stratégie présente le seuil de rentabilité le plus faible, elle permet une erreur de 3 333 unités sur les prévisions c'est-à-dire 6.67 %.

### Autres calculs possibles.

- Résultat avec stratégie 3 < Résultat avec stratégie 2  
si  $9x - 420\,000 < 9\,392x - 462\,700$ , c'est-à-dire si  $x > 108\,928$ ,  
ce qui n'est pas possible car en supposant des ventes aussi importantes les charges fixes ne seraient plus au niveau prévu !

- Résultat avec stratégie 3 < Résultat avec stratégie 1  
si  $9x - 420\,000 < 7\,292x - 350\,200$ , c'est-à-dire si  $x < 40\,867$ .  
Avec ce niveau de production la stratégie 1 est certes moins mauvaise que la stratégie 3 mais avec chacune des deux stratégies le résultat est très mauvais car très en dessous du seuil de rentabilité !

**Conclusion :** La stratégie 3 est bien la meilleure.

## 2.2. Les cadres ont-ils raison d'être inquiets ?

Le seuil de rentabilité est de 46 667 unités par an c'est-à-dire 11 667 par trimestre. Les ventes du premier trimestre sont de 9 400 unités. Si lors des trois trimestres suivants les ventes ne progressent pas, le seuil de rentabilité ne sera pas atteint et le résultat sera très mauvais. L'inquiétude est donc justifiée.

Pendant d'autres éléments peuvent reconforter les cadres.

Les jeux de quilles sont des jeux de plein air pour la belle saison, il peut paraître normal que les ventes des mois d'hiver soient faibles.

Il faut un certain temps pour que les consommateurs découvrent le produit, pour que la bouche à oreille fonctionne et qu'un phénomène de mode s'installe.

Les ventes de ces trois premiers mois sont en constante progression, entre janvier et mars les ventes ont progressé de 25 %. Si cette progression se confirmait durant le printemps et l'été le seuil de rentabilité devrait être atteint.

## 2.3. Les deux propositions.

### PROPOSITION DE MADAME ALIX

En trois mois l'entreprise a dégagé une marge sur coût variable de  $9400 \times 9 = 84\,600$  €. 84 600 € de charges fixes ont donc été « payées » grâce à cette marge. Il reste donc  $(420\,000 - 84\,600)$ , soit 335 400 € de charges fixes à compenser par la nouvelle marge sur coût variable.

Sur les 9 derniers mois la marge sur coût variable unitaire n'est plus que de 6 €.

**Conclusion :**  $6x - 335\,400 = 0$ , soit  $x = 55\,900$  jeux, c'est-à-dire 18 633 par trimestre soit une augmentation de 98 % par rapport au premier trimestre. Il faudrait une très forte élasticité de la demande par rapport au prix, ce qui ne sera pas le cas ici avec ce genre de produit.

**PROPOSITION DE MONSIEUR ZANON**

En trois mois l'entreprise a dégagé une marge sur coût variable de  $9400 \times 9 = 84\,600$  €.  $84\,600$  € de charges fixes ont donc été « payées » grâce à cette marge. Il reste donc  $(420\,000 - 84\,600) + 100\,000$ , soit  $435\,400$  € de charges fixes à compenser par la nouvelle marge sur coût variable.

Sur les neuf derniers mois la marge sur coût variable unitaire sera de  $9,25$  €.

**Conclusion :**  $9,25x - 435\,400 = 0$ , soit  $x = 47\,071$  jeux, c'est-à-dire  $15\,691$  par trimestre, soit une augmentation de  $67\%$ . Même avec ce nouveau positionnement commercial, cela semble risqué !

**PARTIE III. FIN DE L'ANNÉE 200N**

- 3.1.** Calcul complet des coûts de revient.  
Calcul des coûts de production

	Jeux de construction	Jeux de quilles
Bois consommé	255 000	457 000
Charges de production fixes directes	195 000	230 000
Main-d'œuvre de production variable directe	440 471	853 000
Charges indirectes de production	130 000	260 000
<b>Totaux</b>	<b>1 020 471</b>	<b>1 800 000</b>

Tableaux de stocks

Stock de jeux de construction							
Stock 1	2 000	13,4	26 800	Sorties	75 000	13,09	981 817
Entrées	78 000	13,08	1 020 471	Stock 2	5 000	13,09	65 454
Totaux	80 000	13,09	1 047 271	Totaux	80 000	13,09	1 047 271

Stock de jeux de quilles							
Stock 1	0	0	0	Sorties	50 000	34 615	1 730 770
Entrées	52 000	34 615	1 800 000	Stock 2	2 000	34 615	69 230
Totaux	52 000	34 615	1 800 000	Totaux	52 000	34 615	1 800 000

## Coûts de revient

	Jeux de construction	Jeux de quilles
Coût de production	981 817	1 730 770
Charges de distribution directes	103 000	126 013
Charges de distribution indirectes	52 783	61 217
Charges administratives	116 400	135 000
<b>Totaux</b>	<b>1 254 000</b>	<b>2 053 000</b>

## Résultats

	Jeux de construction	Jeux de quilles
Chiffres d'affaires	1 552 000	1 800 000
Coûts de revient	1 254 000	2 053 000
<b>Résultats</b>	<b>298 000</b>	<b>- 253 000</b>

## 3.2. Explication de la perte.

Le seuil de rentabilité calculé précédemment a été établi uniquement à partir des charges supplémentaires engendrées par la diversification, alors que le coût complet tient compte également de charges indirectes qui existaient auparavant. Celles-ci, qui n'affectaient que le coût de revient des jeux de construction, affectent désormais également le coût de revient des jeux de quilles. Le résultat négatif sur les jeux de quilles doit donc être nuancé. En effet grâce au lancement des jeux de quilles, le coût de revient des jeux de construction a diminué des charges indirectes affectées aux jeux de quilles. Sans la diversification le résultat global de l'entreprise aurait été très probablement négatif. Avec la diversification le bénéfice est passé de 4 000 € à 45 000 € en un an ! En conclusion on peut affirmer que cette diversification a été bénéfique à l'entreprise.

## QUESTION DE RÉFLEXION

## 1. Rôles des amortissements des immobilisations.

Selon le PCG, l'amortissement d'un actif est la répartition systématique de son montant amortissable en fonction de son utilisation. En théorie l'amortissement constate donc la réelle dépréciation du bien. L'amortissement permet ainsi de diminuer chaque année la valeur des immobilisations au bilan et permet ainsi au bilan de donner une image fidèle du patrimoine de l'entreprise.

L'amortissement est une technique qui permet d'étaler une charge sur plusieurs exercices comptables. Lorsque l'entreprise achète une immobilisation, le résultat n'est pas affecté par l'investissement. Le coût d'achat de l'immobilisation sera étalé sur la durée d'amortissement du bien et l'entreprise constatera donc chaque année une charge correspondant à la dotation aux amortissements.

L'amortissement des immobilisations permet l'autofinancement des entreprises. Chaque année l'entreprise enregistre une charge d'amortissement. Cette charge est une charge non décaissable. Le résultat de l'entreprise et son impôt sur le revenu diminuent sans que la trésorerie en soit affectée. Celle-ci profite donc des amortissements. C'est pour cette raison que les dotations aux amortissements sont ajoutées au résultat dans le calcul de la capacité d'autofinancement.

## **2. Rôle des provisions pour risques**

Elles permettent de respecter le principe comptable de prudence. Elles évitent le transfert sur des exercices futurs de risques et de charges. Ces charges sont nettement précisées quant à leur objet mais l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise.

Elles permettent d'informer le lecteur du bilan des risques qu'encourt l'entreprise et ainsi de ne pas le tromper sur la santé financière réelle de l'entité.

Comme pour les amortissements elles permettent l'autofinancement de l'entreprise par l'enregistrement d'une charge non décaissable.

# 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 GÉNÉRALE***

#### **1. CULTURE « INTERNET »**

a) Qu'est-ce qu'une « barrière de sécurité » (ou « firewall ») dans le langage informatique ?

Donnez deux lignes d'explication.

b) Qu'est-ce qu'une « foire aux questions » (ou « frequently asked questions » ou FAQ) dans le langage informatique ?

Donnez deux lignes d'explication.

#### **2. ÉCRIRE LA TABLE DE VÉRITÉ DES FONCTIONS SUIVANTES :**

- OR
- AND
- XOR
- NOR
- NAND

#### **3. SIMPLIFIER L'ÉQUATION BOOLÉENNE SUIVANTE :**

#### **4. CONVERSIONS**

Décimal → Hexadécimal

$(543)_{10}$

$(1287)_{10}$

Hexadécimal → Décimal

$(A82)_{16}$

$(157)_{16}$

## PARTIE 2 – ALGORITHMIQUE

Ecrire en langage algorithmique, ou dans un langage de programmation (C ou Pascal), un programme qui permette de calculer la moyenne olympique de données entières saisies au clavier et rangées dans un tableau.

La moyenne olympique d'une série de données est la moyenne des éléments de cette série, auxquels on a retiré la plus petite et la plus grande donnée.

Exemple :

9	12	15	16	10	8	14	19	12
---	----	----	----	----	---	----	----	----

La plus petite donnée de la série est : 8.

La plus grande donnée de la série est : 19.

La moyenne se fera alors sur les sept données restantes : 9, 12, 15, 16, 10, 14, 12.

La moyenne olympique est donc égale à 12,57.

## PARTIE 3 – SYSTÈME D'INFORMATIONS

### QUESTION DE COURS

1. Quelles sont les différences entre une association hiérarchique et une association non hiérarchique ?
2. Donnez un exemple d'association hiérarchique sous forme de MCD et sa transformation en MLD.
3. Donnez un exemple d'association non hiérarchique sous forme de MCD et sa transformation en MLD.

NB : Le MCD correspond au modèle conceptuel de données et le MLD correspond au modèle logique de données.

### PROBLÈME : INVENTAIRE DES ŒUVRES D'ART

Les conservateurs des musées d'art veulent constituer une base de données commune des œuvres d'art qu'ils possèdent. Actuellement le conservateur de chaque musée garde, pour chaque œuvre, les informations suivantes : type (peinture, collage, sculpture, lithographie...), titre, année, nom du ou des artiste(s), matière, dimensions, le courant artistique auquel il appartient (impressionnisme, cubisme...). Attention, il peut dans certains cas ne pas être défini car certaines œuvres sont inclassables.

En plus certains conservateurs se sont constitué des fiches techniques décrivant :

- les principaux courants artistiques : nom du courant, période (année de début, année de fin), texte descriptif ;

- les artistes : nom, prénom, les courants auxquels il a participé par ses œuvres, texte descriptif.

Ils veulent aussi mettre ces fiches en commun dans la base de données.

Cette base de données devra permettre de répondre à des questions du type :

- Dans quel musée se trouve telle œuvre de tel artiste ?
  - Quelles sont les œuvres créées par tel artiste ?
  - A quels courants a participé tel artiste ?
  - Dans quels musées trouve-t-on des œuvres de tel courant ?
  - Quels sont les œuvres et les noms des artistes de tel musée ?
  - Quels sont les musées de telle ville ?
1. Quelles sont les entités qui entrent en jeu ? Donner l'identifiant et la liste des propriétés de chacune de ces entités.
  2. Mettre en évidence les associations existantes entre ces entités.
  3. Créer le MCD par un schéma qui utilisera les symboles suivants :



4. Justifier par une phrase chacune des cardinalités.
5. Réaliser le MLD correspondant.





## PARTIE 1 – INFORMATIQUE GÉNÉRALE

## 1. CULTURE « INTERNET »

a) **Barrière de sécurité** : dispositif informatique qui filtre les flux d'informations entre un réseau interne à un organisme et un réseau externe en vue de neutraliser les tentatives de pénétration en provenance de l'extérieur et de maîtriser les accès vers l'extérieur. On dit aussi « pare-feu ».

b) **Foire aux questions** : FAQ ou fichier des questions courantes. C'est une rubrique présentant par sujets les questions les plus fréquemment posées par les utilisateurs, accompagnées des réponses correspondantes. La foire aux questions a, en particulier, pour but de faciliter l'intégration des internautes novices dans un groupe de discussion et de diminuer le nombre des messages diffusés dans le réseau.

## 2. ECRIRE LA TABLE DE VÉRITÉ.

A	B	A OR B
0	0	0
0	1	1
1	0	1
1	1	1

A	B	A AND B
0	0	0
0	1	0
1	0	0
1	1	1

A	B	A XOR B
0	0	0
0	1	1
1	0	1
1	1	0

A	B	A NOR B
0	0	1
0	1	0
1	0	0
1	1	0

A	B	A NAND B
0	0	1
0	1	1
1	0	1
1	1	0

## 3. SIMPLIFIER L'ÉQUATION BOOLÉENNE.

$$\begin{aligned}
 & (\bar{a}\bar{b}) \oplus (\bar{a}b) \oplus (a\bar{b}) \oplus (ab) \\
 &= \bar{a} \cdot (\bar{b} \oplus b) \oplus a \cdot (\bar{b} \oplus b) \\
 &= \bar{a} \oplus a \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

#### 4. CONVERSIONS

Décimal → Hexadécimal

$$(543)_{10} = (21F)_{16}$$

$$(1287)_{10} = (507)_{16}$$

Hexadécimal → Décimal

$$(A82)_{16} = (2690)_{10}$$

$$(157)_{16} = (343)_{10}$$

### PARTIE 2 – ALGORITHMIQUE

On suppose que le tableau est déjà saisi et qu'il contient  $x$  éléments,  $x$  étant fixé à 9 ici.

En langage Pascal :

```

Program moyenne_olympique ;
Const   x = 9 ;
Var i, somme, min, max : integer ;
        moyenne : real ;
        tab : array [1..100] of integer ;

Begin
    somme := tab[1] ;
    min := tab[1] ;
    max := tab[1] ;
    For i := 2 to x do
        Begin
            somme := somme + tab[i] ;
            if tab[i] < min then min := tab[i] ;
            if tab[i] > max then max := tab[i] ;
        End ;
    somme := somme - min - max ;
    moyenne := somme/(x-2) ;
    writeln('moyenne olympique : ' ;moyenne)

End.

```

## QUESTIONS DE COURS

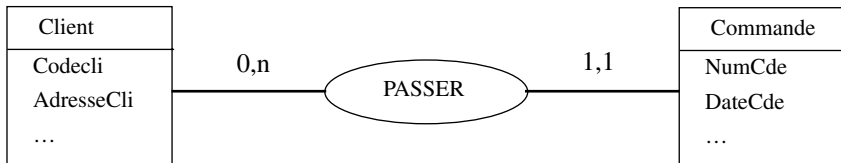
1. Une association hiérarchique met en relation deux entités dont l'une est père de l'autre. Les cardinalités de l'association sont 0,1 (ou 1,1) du côté fils et 0,n (ou 1,n) du côté père.

Une association non hiérarchique met en relation deux entités pour lesquelles il n'existe pas de lien de hiérarchie, les cardinalités de l'association sont 0,n (ou 1,n) pour chacune des entités.

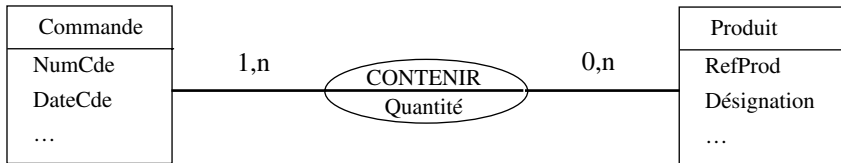
Lors de la transformation en MLD, les deux tables issues d'une association hiérarchique sont liées par une clé étrangère (la clé primaire de la table père devient clé étrangère dans la table fils).

Une association non hiérarchique est traduite par une nouvelle table dans le MLD. Cette table a pour clé primaire la concaténation des identifiants des deux entités que l'association liait dans le MCD.

2. Exemple Commande/ Client



Exemple Commande/ Produit



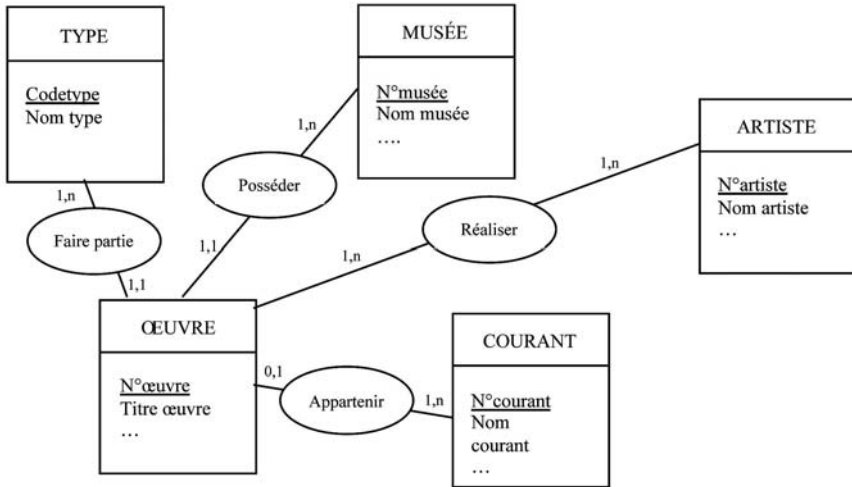
## PROBLÈME

1. Inventaire des œuvres d'art

Les identifiants de chaque entité apparaissent en gras.

- MUSÉE : **n° musée**, nom musée, ville musée, nom conservateur.
- ŒUVRE : **n° œuvre**, titre œuvre, année œuvre, matière, dimension.
- TYPE : **codetype**, nom type.
- ARTISTE : **n° artiste**, nom artiste, prénom artiste, nationalité artiste, date naissance, date décès, texte descriptif artiste.
- COURANT : **n° courant**, nom courant, année de début, année de fin, texte descriptif courant.

2. Les associations existantes entre ces entités.
- Posséder : entre MUSÉE et ŒUVRE.
  - Réaliser : entre ARTISTE et ŒUVRE.
  - Appartenir : entre ŒUVRE et COURANT.
  - Faire partie : entre ŒUVRE et TYPE.
3. MCD



4. Justifier par une phrase chacune des cardinalités.
- Une œuvre fait partie d'un type et d'un seul (peinture, litho, sculpture...).
  - Un type peut contenir plusieurs œuvres.
  - Un musée possède plusieurs œuvres.
  - Une œuvre est dans un et un seul musée.
  - Une œuvre est réalisée par un ou plusieurs artistes.
  - Un artiste réalise une ou plusieurs œuvres.
  - Une œuvre appartient à un et un seul courant.
  - Un courant contient plusieurs œuvres.
  - Un artiste peut participer à plusieurs courants.
  - Un courant fait participer plusieurs artistes.
5. Réaliser le MLD correspondant
- MUSÉE (n° **musée**, nom musée, ville musée, nom conservateur).
  - ŒUVRE (n° **œuvre**, titre œuvre, année œuvre, matière, dimension, #codetype, #n° courant, #n° musée).
  - TYPE (**codetype**, nom type).
  - ARTISTE (n° **artiste**, nom artiste, prénom artiste, nationalité artiste, date naissance, date décès, texte descriptif artiste).
  - COURANT (n° **courant**, nom courant, année de début, année de fin, texte descriptif courant).
  - RÉALISER (n° **œuvre**, n° **artiste**).

# MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

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

**Durée : 2 heures.**

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

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

*Ce sujet comporte cinq dossiers. Tous portent sur le groupe Casino et plus spécialement son activité « Restauration ».*

*Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession.*

## SUJET

### Casino restauration

#### Sites-sources :

www.groupecasino.fr ; www.casino-cafeteria.fr ; www.wikipedia.fr ;  
journal *L'Hôtellerie-restauration* ; société Gira.

#### DOSSIER 1. LE GROUPE CASINO

(3 POINTS)

- 1.1. Définissez le métier de base du groupe.
- 1.2. Indiquez les raisons qui ont poussé le groupe à investir dans l'activité restauration. Qualifiez cette stratégie.
- 1.3. Sous des hypothèses réalistes et sans effectuer nécessairement de calcul, caractérisez la situation financière du groupe au seuil de l'année 2008 en examinant de 2004 à 2007 :
  - a) d'une part l'évolution de sa performance à partir du résultat courant avant impôt (RCAI) compte tenu du résultat opérationnel et des dettes financières ;
  - b) d'autre part l'évolution de sa structure d'endettement à partir du ratio d'endettement à terme défini par : dettes financières/ ressources propres, avec ressources propres = capitaux propres + amortissements, dépréciations et provisions.

#### DOSSIER 2. LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE CASINO RESTAURATION

(6 POINTS)

- 2.1. Indiquez quelles sont les activités ou formules de restauration qui vous semblent porteuses à moyen terme. Justifiez votre réponse.

- 2.2. Caractériser la position concurrentielle de « Casino Restauration » sur le marché de la restauration.
- 2.3. Situez le concept « cafétéria » sur la courbe de son cycle de vie. Justifiez votre réponse.
- 2.4. Identifiez la stratégie de développement actuelle de Casino dans la branche restauration.
- 2.5. Caractériser la stratégie de branding mise en œuvre par « Casino Restauration ».

**DOSSIER 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET COMMUNICATION (4 POINTS)**

- 3.1. Précisez les choix faits par le groupe Casino en matière d'exercice de la responsabilité sociétale.
- 3.2. Montrez les correspondances existant entre les actions « citoyennes » engagées et les valeurs de base cultivées historiquement par le groupe.
- 3.3. Évaluez l'éventuelle logique existant entre la campagne de publicité commencée en 2002 autour du nom d'Aimé Jacquet et les opérations « Fraîch'attitude ».
- 3.4. Prononcez-vous sur la pertinence, en 2009, d'une nouvelle campagne en partenariat avec Aimé Jacquet. Justifiez votre jugement.

**DOSSIER 4. RECRUTEMENT AU POSTE D'ASSISTANT MANAGER (3 POINTS)**

- 4.1. Proposez la maquette d'une annonce destinée à paraître dans le journal *L'Hôtellerie-restauration*.

**DOSSIER 5. LE CONCEPT « VILLA PLANCHA » EN CHIFFRES (4 POINTS)**

- 5.1. Dans le cadre de l'objectif initial :
  - a) calculez la productivité horaire sur la base de sept heures de travail par jour et par personne ;
  - b) calculez le coût horaire par employé dans l'hypothèse d'un ratio de coût du personnel de 35 % ;
  - c) appréciez l'importance des résultats obtenus.
- 5.2. On fixe comme objectif de RBE (résultat brut d'exploitation) un ratio de 25 %.
  - a) Indiquez le ratio de coût matières à ne pas dépasser si celui du personnel et des frais généraux atteint 48 % ; ce ratio vous semble-t-il concevable pour un restaurant à thèmes ? Pourquoi ?

- b) Le coût d'occupation regroupe généralement trois postes : les loyers (locations immobilières ou redevances de crédit-bail), les intérêts des emprunts et les dotations aux amortissements. En supposant l'établissement de Nîmes entièrement financé sur fonds propres avec un taux de rotation du capital investi de 100 %, montrez que l'objectif de RBE permet de couvrir largement le coût d'occupation.



## ANNEXES

### ANNEXE 1. PRÉSENTATION DU GROUPE CASINO

Groupe Casino (ou Casino Guichard Perrachon) est l'un des premiers groupes français de la grande distribution. Le groupe est à dominante alimentaire. Sa présence est internationale. Sa position de leader en fait le second groupe coté de la grande distribution en France derrière Carrefour.

Wikipédia

#### Histoire

##### *Les débuts (1860-1939)*

En 1860, M. Bréhard achète un ancien casino lyrique, rue des Jardins à Saint-Etienne fermé deux ans auparavant pour cause de mœurs légères, et y installe un commerce de détail en gardant le nom initial de Casino.

En 1892, Geoffroy Guichard devient propriétaire de l'établissement. L'enseigne est fondée en 1898, et Guichard lance en 1901 la première marque de distributeur française, la marque Casino. A cette date, l'enseigne Casino coiffe déjà 50 succursales. En 1906, il ouvre des usines pour devenir son propre fournisseur. Il modernise les méthodes de vente en misant sur la fidélisation, éditant un journal gratuit et distribuant des tickets-prime. En 1914, l'entreprise Casino compte 460 succursales dans la région stéphanoise et l'agglomération clermontoise, auxquelles s'ajoutent 195 concessions. Quinze ans plus tard, ce sont 998 succursales et 505 concessions, ainsi que 20 usines de production et 9 entrepôts qui composent le patrimoine des Guichard. En 1939, les magasins sont 2 509, dont 1 670 en succursales. Dans la tradition du capitalisme paternaliste, la famille Guichard met en place, en même temps que la croissance de l'entreprise, des aides sociales pour son personnel.

##### *Le leader de la distribution (1945-années 1990)*

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale la société Casino-Guichard s'impose comme l'un des leaders de la grande distribution en France en diversifiant son activité historique (le commerce de proximité) avec l'adoption du libre-service en 1948, puis l'ouverture de supermarchés (le premier ouvre à Grenoble en 1960), cafétérias (première à Saint-Etienne en 1969), hypermarchés (premier Géant Casino à Marseille en 1970), magasins discounters (Leader Price), services (voyages, finances...), la vente

en ligne et l'immobilier. Alors que le groupe Casino avait jusqu'alors privilégié essentiellement la croissance interne pour se développer, il achète en 1990, le groupe régional La Ruche méridionale. Pour 3 milliards de francs, il s'empare des hypermarchés L'Univers, des supermarchés Sodim et des supérettes La Ruche, localisés dans le sud de la France.

### ***1992 : Fusion Rallye-Casino***

En 1992 Casino fusionne avec le groupe Rallye qui entre dans le capital de l'entreprise stéphanoise présidée alors par Antoine Guichard. En échange d'une partie de son capital, le groupe Casino obtient alors de Rallye, société brestoise créée à l'origine par Albert Cam et reprise par Jean-Charles Naouri au terme d'une subtile opération financière, l'apport des hypermarchés (Rallye), supermarchés (Rallye Super) et cafétérias (Marest). Cette opération permet au groupe Casino de muer et d'étendre son parc de magasins sur une bonne partie du territoire français grâce à la complémentarité de l'enseigne Rallye. De cette fusion naîtra alors l'enseigne d'hypermarchés Géant pour matérialiser symboliquement le renouveau du groupe Casino. Le groupe est aujourd'hui dirigé par Jean-Charles Naouri, lequel est aussi le président de la société Rallye devenue au fil du temps simple holding financière de contrôle du groupe Casino et de ses filiales Go Sport et Courir. En termes clairs, le groupe Rallye qui, pour beaucoup de monde, n'est plus, est finalement devenu l'actionnaire majoritaire du groupe Casino. En septembre 1996, Georges Plassat succède à Antoine Guichard à la direction du groupe. Huit mois plus tard, en mai 1997, il la quitte après avoir critiqué la trop forte main-mise de Jean-Charles Naouri.

### ***Nouveau siège social***

Le 10 septembre 2007, le groupe Casino inaugure son nouveau siège social à Saint-Etienne, nommé siège Antoine Guichard (président d'honneur du conseil d'administration du groupe). Le nouveau bâtiment permet de réunir les équipes dispersées dans 13 sites différents dans le nouveau quartier d'affaire de Châteaureux.

### **Métiers du groupe**

#### ***Enseigne d'un hypermarché Géant à Narbonne ?***

En 2004, le groupe compte plus de 9 000 points de vente (320 hypermarchés, 2 367 supermarchés, 1 042 discounteurs, 4 931 magasins de proximité, 242 restaurants), en France et dans 15 pays ou régions (souvent sous forme de participations dans le capital de groupes locaux), dont Pologne, Argentine, Uruguay, Venezuela, Thaïlande, Taïwan, océan Indien, Brésil, Colombie, Pays-Bas, Tunisie, réalise un volume d'affaires commercial de plus de 36 milliards HT et un chiffre d'affaires consolidé pour 2004 de 23,2 milliards d'euros (80 % en France) et emploie 213 000 collaborateurs à travers le monde. Mi-2006 il décide de se retirer de Pologne. Il annonce en septembre 2006 la cession de sa participation dans le capital de Far Eastern à Taïwan.

En France métropolitaine, le groupe exploite les enseignes Géant Casino, Casino Supermarché, Monoprix, Franprix, Leader Price, SPAR, Vival, Petit Casino, Eco Service, Cafétéria Casino. A la Réunion ses enseignes sont Score et Jumbo Score, rachetées au groupe Bourbon.



En Suisse, le groupe a affilié les enseignes Magro devenues Casino et Pam, qui garde son nom mais en offrant une partie de la gamme Leader Price.

Le groupe possède aussi le magasin en ligne Cdiscount.

### Données financières

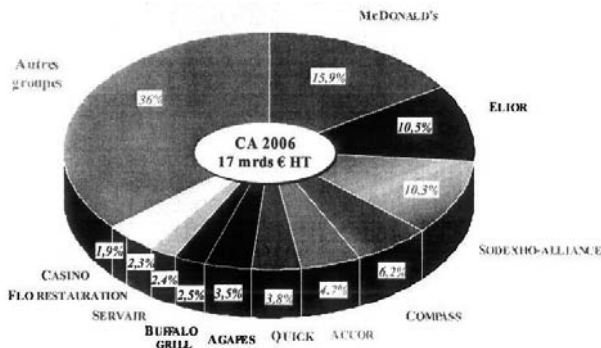
Données financières en millions d'euro				
Années	2004	2005	2006	2007
Volume d'affaires Com.HT	36 339	36 062	35 064	36 070
Chiffre d'affaires HT	19 089	20 630	22 761	24 972
Résultat opérationnel	1 078	967	1 043	1 196
Capitaux propres	3 781	5 167	5 972	7 124
Dettes financières	5 655	5 106	4 390	4 410

### ANNEXE 2. EVOLUTION DE LA RESTAURATION EN FRANCE

	Panorama de la RHF – France 2002-2004-2006-2010								
	2002	2004	2006	2007	2004/ 2002 %/an	2006/ 2004 %/an	2007/ 2006 %/an	2010	2010/ 2009 %/an
Travail	508,0	476,6	465,6	466,1	- 3,1	- 1,2	0,1	467,5	0,1
Enseignement	1 169,7	1 172,5	1 184,6	1 185,6	0,1	0,5	0,1	1 188,6	0,1
Santé	542,0	534,0	526,5	523,0	- 0,7	- 0,7	- 0,7	513,0	- 0,6
Social	950,1	975,7	1 000,1	1 018,0	1,3	1,2	1,8	1 073,6	1,8
Loisirs	167,3	166,2	167,3	168,5	- 0,3	0,3	0,7	171,4	0,6
Autres collectivités	189,8	198,2	195,0	196,3	2,2	- 0,8	0,7	198,2	0,3
Total Restauration collective	3 527	3 523	3 539	3 558	- 0,1	0,2	0,5	3 612	0,5
Restauration service à table	1 134,1	1 096,2	1 103,0	1 115,0	- 1,7	0,3	1,1	1 150,0	1,0
Restauration self-service	187,7	188,8	188,0	188,3	0,3	- 0,2	0,2	186,0	- 0,4
Restauration rapide	1 492,9	1 490,5	1 602,5	1 652,0	- 0,1	3,7	3,1	1 786,5	2,6
Restauration d'hébergement	441,4	423,2	439,1	444,3	- 2,1	1,9	1,2	449,0	0,4
Restauration de transport	196,9	196,0	204,6	207,9	- 0,2	2,2	1,6	222,2	2,2
Restauration de concession	97,7	98,5	101,1	103,6	0,4	1,3	2,5	111,2	2,4
Total restauration commerciale	3 551	3 493	3 638	3 711	- 0,8	4,2	2,0	3 905	1,7
Total RHF	7 078	7 017	7 177	7 269	- 0,4	1,1	1,3	7 517	1,1

Gira

Part de marché des 11 premiers groupes de Restauration – France 2006



**ANNEXE 3. CASINO RESTAURATION**

**Historique**

40 ans, et toujours la même envie d'innover.

**1967**

Nous inventons le concept de restauration en libre-service en France – une révolution ! – et ouvrons notre première cafétéria à Saint-Etienne, lieu d'implantation de notre siège social.

**1994**

Pour mieux répondre à vos attentes, nous créons le Free Flow. C'est un espace où vous pouvez librement composer votre repas au gré des buffets (hors d'œuvre, fromages, desserts) et des stands de plats chauds cuisinés à la demande, devant vous.

**1997**

Avec « Cœur de blé », nous vous proposons un nouveau concept de restauration rapide à la française, à la fois sandwicherie et salon de thé (vente à emporter ou à consommer sur place).

**2001**

Bien manger est enfin possible au bureau avec nos deux nouvelles filiales.

- R2C (restauration collective Casino) : dédiée à la restauration d'entreprise et interentreprise.
- Repaburo (service traiteur) : des coffrets repas savoureux et équilibrés pour vos réunions de travail, dans les 25 plus grosses agglomérations de France. Depuis avril 2007, Repaburo devient Saveurs d'Evénements. Cette activité traiteur s'oriente autour de deux axes de développement :
  - le traiteur d'entreprise avec la livraison de coffrets repas et la conception des pauses réunion ou cocktails ;
  - le traiteur événementiel d'envergure avec une prestation restauration sur mesure adaptée à chaque événement : cafétéria sous chapiteau, buffets, cocktails, ravitaillement de compétiteurs, lunch bag, buvettes, stands de snacking...

Saveurs d'événements a réalisé un CA de 9 millions d'euros HT en 2006 et livré 180 000 coffrets repas.

**2004**

Nous signons un partenariat avec Total. A ce jour, 7 nouvelles cafétérias Casino sont créées sur des aires d'autoroute pour vous accueillir même lors de vos déplacements.

**2005**

Les véritables pâtes fraîches italiennes di Giovanni Rana font leur entrée dans nos cafétérias. Elles sont accompagnées de sauces italiennes succulentes et préparées à la minute au moment de votre commande !

**2007**

*Les Comptoirs Casino – Café restaurant*

Deux premiers restaurants ouvriront fin 2007 et proposeront en libre-service, une offre restauration variée mêlant les nouvelles tendances de cuisson (vapeur, plancha, wok), la cuisine à la française et les spécialités étrangères, la consommation sur place ou à emporter. Les salles du restaurant seront déclinées par univers : une salle dédiée aux familles, une salle équipée de la technologie Wifi, une salle lounge.

*Quelques chiffres clés :*

- Volume commercial : 396 millions d'euros TTC en 2007
- 40 ans d'expérience
- 4 800 collaborateurs
- 52 millions de repas servis chaque année
- 147 cafeterias intégrées + 1 restaurant grill (service à table)
- 49 cafétérias franchisées
- 6 cafétérias affiliées (sous enseigne Monoprix)
- 53 restaurants d'entreprises et inter-entreprises
- 21 sites Saveurs d'Événements.

#### **ANNEXE 4. LES VALEURS DU GROUPE CASINO**

(Source : [www.groupecasino.fr](http://www.groupecasino.fr))

##### **Qualité. Proximité. Solidarité. Respect**

Les valeurs qui guident le groupe Casino depuis sa fondation sont : la qualité, la proximité, la solidarité et le respect.

En tant qu'entreprise citoyenne le groupe s'investit pleinement pour développer un commerce plus responsable et respectueux de l'environnement.

A ce titre, plusieurs actions clés sont menées.

##### **Le développement durable**

Son enjeu est d'assurer la qualité des produits dans le respect des hommes et de réduire leurs impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie.

A ce titre le groupe Casino a signé en 2007, avec le ministère de la Santé une charte d'engagement de progrès nutritionnel. Celle-ci retrace l'engagement de Casino au travers d'actions à caractère nutritionnel ciblant à la fois ses clients, ses salariés et ses fournisseurs.

L'objectif de cette démarche globale est d'accompagner les individus vers de meilleurs comportements alimentaires.

## L'égalité des chances et la politique de la ville

Fortement implanté dans un certain nombre de territoires urbains désqualifiés, le groupe a mis en place depuis plusieurs années des actions visant à assurer la cohésion sociale et l'équilibre des zones dites « sensibles ».

Ces actions suivent trois axes interdépendants :

- l'intégration urbaine : être un acteur social et économique dans sa ville ;
- la formation et l'accompagnement des collaborateurs : former, sensibiliser et accompagner le personnel des enseignes du groupe pour améliorer les conditions de sécurité ;
- l'insertion et l'emploi : lutter contre la discrimination et promouvoir la diversité et l'égalité des chances.

### Handipacte

Casino s'attache à conjuguer, en permanence, démarche économique et contribution au progrès social. Dans ce cadre, notre groupe s'implique depuis 1995 dans la lutte contre l'exclusion et l'emploi des personnes handicapées.

Grâce à une volonté forte de la direction et des instances représentatives du personnel, cette politique a été mise en place par le biais d'accords d'entreprises successifs qui s'appuient sur deux convictions :

- la situation du handicap est relative : mesurée en référence à certaines tâches dans certaines circonstances, elle peut être compensée par des aménagements techniques, organisationnels...
- Le travail est un moyen privilégié d'insertion sociale.

Dans cette perspective, les accords privilégient les objectifs suivants :

- ancrer les démarches engagées dans la culture du groupe ;
- poursuivre le recrutement de travailleurs handicapés ;
- anticiper le traitement des inaptitudes ;
- augmenter les qualifications des travailleurs handicapés grâce à l'apprentissage ou l'alternance ;
- poursuivre les relations de travail avec les établissements du milieu protégé.

[www.casinorestauration.fr](http://www.casinorestauration.fr)

### **ANNEXE 5. AIMÉ JACQUET FAIT SA PREMIÈRE PUBLICITÉ COMMERCIALE AVEC CASINO**

Les cafétérias Casino ont choisi Aimé Jacquet, directeur technique de la Fédération française de football, qui avait jusque-là participé à des communications d'intérêt général, pour une campagne d'un montant de 2,5 millions d'euros bruts, conçue par l'agence lyonnaise Euro RSCG Ensemble.

Intitulé *Ça ne coûte pas cher de bien manger*, le film montre l'ex-entraîneur de l'équipe de France guidant dix enfants dans une cafétéria Casino, avec le souci de leur

équilibre alimentaire. Les 140 spots seront diffusés du 18 septembre au 8 octobre sur TF1, France 2, France 3 et M6.

*L'Hôtellerie-restauration, article du 30 août 2002.*

## **ANNEXE 6. OPÉRATION FRAÎCH'ATTITUDE**

**Communiqué de presse le 16 mai 2008**

**Casino restauration adopte la Fraîch'Attitude**



Pour la troisième année consécutive, Casino Restauration, enseigne reconnue pour son engagement pour le « bien manger », participe à la Fraîch'Attitude, opération nationale mise en place par l'INTERFEL (Interprofession des fruits et légumes frais).

Du 26 mai au 8 juin, les cafétérias Casino et comptoirs Casino se feront le relais de la semaine de la Fraîch'Attitude. Ainsi, pendant 14 jours, Casino Restauration valorisera les fruits et légumes, piliers de la lutte contre le surpoids et l'obésité. Pour mémoire, et pour être en bonne santé, il est recommandé de manger 5 à 10 fruits et légumes différents par jour ou la moitié de son repas en fruits et légumes.

### **Les fruits et légumes : un plaisir pour tous et pour tous les jours**

Casino Restauration, filiale du groupe Casino qui a signé en mars 2007 une charte d'engagement avec le ministère de la Santé, place, depuis 40 ans, l'équilibre nutritionnel au cœur de ses préoccupations.

Pour cette raison, que ce soit dans les 200 cafétérias et 4 comptoirs Casino ou les restaurants d'entreprise R2C du groupe, des menus privilégiant les fruits et légumes sont proposés aux clients. Mise en avant des tomates, radis, salade verte, melons, pastèques, bananes, kiwis, fraises... Dans le même esprit et pour proposer à tous ses clients une alimentation saine et équilibrée, les sandwicheries Cœur de blé, proposent différentes salades composées.

### **De bonnes habitudes dès le plus jeune âge**

L'apprentissage se faisant dès le plus jeune âge, Casino Restauration tient aussi à sensibiliser les enfants. Ainsi, à l'occasion de la Fraîch'Attitude, des élèves de primaire seront reçus par les équipes de cafétéria pour découvrir les fruits et légumes frais. Ces rencontres ludo-éducatives renforceront l'apprentissage d'une alimentation équilibrée ; les enfants préparant eux-mêmes brochettes de fruits et de légumes, salades de fruits par exemple. A l'issue de ces ateliers, chaque classe se verra remettre un poster sur les fruits et légumes, qui pourra être utilisé comme support pédagogique par l'instituteur.

Soucieuse de la santé de ses clients, Casino Restauration renforce ponctuellement, par sa participation à la Fraîch'Attitude, sa politique nutritionnelle permanente. Pour mémoire, sur 62 millions de Français, 23,2 millions (soit 37,5 %) souffrent de surpoids dont 5,8 millions (soit 9,4 %) sont obèses. Des chiffres éloquentes qui sont l'affaire de tous.

[www.casino-cafeteria.fr](http://www.casino-cafeteria.fr)

## **ANNEXE 7. LE POSTE D'ASSISTANT MANAGER**

### **Assistant manager H/F**

**Nature du contrat :** CDI. Statut d'agent de maîtrise.

**Diplôme :** de préférence bac pro HR ; BTS HR (option A et B) ou licence management. Mais, aussi, niveau bac et bac + 2 commerce.

**Profil :** récemment diplômés(es) ou avec une expérience dans la restauration, vous vous appuyerez sur les méthodes et procédures de la société. Vous serez accompagné à la découverte de notre métier.

**Description du poste :**

vous assurerez le bon fonctionnement de l'établissement au quotidien. Vous dirigerez une équipe de 15 à 40 collaborateurs. Vous aurez successivement les responsabilités commerciales puis produit.

**Qualités requises :**

passion du métier de service, sens de l'organisation et du travail en équipe, dynamique et aisance relationnelle développée.

Elle n'avait pas de réseau, elle n'avait pas de piston, mais elle avait quand même toutes ses chances.

[www.casino-cafeteria.fr](http://www.casino-cafeteria.fr)

## **ANNEXE 8. POSTE ASSISTANT MANAGER : ANNONCE DÉTAILLÉE**

### **L'enseigne du bien-manger**

Défenseur du bien-manger par excellence, les Casino Cafétérias offrent à tous ses collaborateurs un emploi en relation avec leurs aspirations, leurs compétences. Cuisinier, serveur, assistant manager destiné à la fonction de directeur... Les opportunités ne manquent pas, et cela d'autant plus avec la création de R2C (Restauration collective Casino), notre filiale restauration collective et de [www.saveurs-devenements.com](http://www.saveurs-devenements.com), notre service de livraison de coffrets repas à domicile.

Chez Casino Cafétéria, pour une carrière savoureuse, vous n'aurez que l'embarras du choix !

### **ASSISTANTS MANAGERS (h/f)**

#### **Futurs directeurs de cafétéria**

A 18-26 ans, de formation bac pro avec expérience ou bac +2 HÔTELLERIE-RESTAURATION OU COMMERCIALE, vous êtes impatient de révéler vos compétences et votre tempérament au quotidien ? La confiance qui vous sera accordée chez nous dès votre embauche sera votre moteur pour vous dépasser, prendre des responsabilités et apporter ÉNERGIE, DISPONIBILITÉ ET EFFICACITÉ à votre équipe et à notre clientèle.

Grâce à une formation adaptée à chaque étape de votre évolution, allons de l'avant ensemble. Parce que notre métier nécessite une grande polyvalence et donc une adaptation constante à son évolution, Casino Cafétéria a fait de la formation interne sa priorité.

Votre formation sera riche et variée, axée sur le management, la gestion/comptabilité, le commercial/ marketing, l'informatique, ainsi que les ressources humaines pour vous permettre de devenir rapidement un patron autonome. Vous avez le potentiel pour gérer un centre de profit et manager des équipes, vous êtes motivé pour vous investir dans vos activités, nous saurons vous accompagner dans votre évolution.

[www.casino-cafeteria.fr](http://www.casino-cafeteria.fr)

## ANNEXE 9. LE CONCEPT « VILLA PLANCHA »

### AFIN DE ROMPRE AVEC SON IMAGE DE RESTAURATION

Casino abat sa toute nouvelle carte : Villa Plancha

Nîmes (30). *Tapas*, cuisine à la plancha, service à la place et ambiance contemporaine : le groupe stéphanois prévoit quatre ouvertures en deux ans.

Le centre commercial des 7 collines, à la périphérie immédiate de Nîmes, voit s'ouvrir au fil des semaines de nouvelles enseignes qui ont toutes pour point commun d'être associées à l'alimentation. Première en place : Villa Plancha.

C'est le nouveau concept porté par le groupe Casino. L'investissement total (aménagement et équipement) s'est élevé à 2 M€. « *Pour nous, il s'agissait de nous positionner sur le créneau de la restauration à thème, explique Jean-François Monferran, le directeur marketing. Et pour cela, nous avons choisi d'innover en mettant à l'honneur la cuisson à la plancha.* » Une large carte de poissons, de viandes et de *parilladas* s'accompagne aussi d'un choix de tapas. « *Celles-ci représentent 60 % des ventes et ce constat nous permet déjà de réfléchir au développement des prochains restaurants.* »

### L'emplacement essentiel

Outre le fait que ce premier établissement d'un nouveau genre a été construit sur les mines d'un ancien supermarché Casino et notamment de la cafétéria, c'est bien les commerces environnants qui ont conduit au choix de ce quartier de la périphérie nîmoise. « *Nous nous développerons toujours à proximité d'une zone d'activité mais également des structures de loisirs que sont les multiplexes, ainsi que de concurrents* », souligne encore Jean-François Monferran. Le décor très contemporain, avec bar et salon d'attente en guise de réception, surprend. Comme l'ensemble du restaurant, d'une superficie de 650 m<sup>2</sup>, découpé en différentes zones. Non pas par des cloisons mais par des jeux de couleurs, des hauteurs de tables ou encore des fauteuils de styles différents. « *Nous avons travaillé ce concept avec la société Dragon rouge. La seule contrainte résidait dans l'esprit méditerranéen que nous voulions donner au lieu. Il fallait*

*notamment donner l'impression que, même à l'intérieur, le client se sente un peu comme sur une terrasse. De la même façon, il fallait que les cuisiniers soient visibles de tous. La cuisson à la plancha que nous pratiquons ici sur des plaques vitrocéramiques, c'est un peu un spectacle, nous l'avons donc théâtralisée. »*

Si le phénomène de curiosité a fonctionné dès le départ, l'objectif initial de 300 couverts/ jour a été dépassé un mois après l'ouverture ; c'est déjà sur la durée que Villa Plancha a confirmé qu'il s'agit d'un concept porteur.

Jean Bernard

### En chiffres

- Le restaurant ouvert à Nîmes occupe 650 m<sup>2</sup> d'un bâtiment qui était déjà la propriété de Casino.
- L'investissement pour l'aménagement et l'équipement de l'ensemble se chiffre à 2 M€.
- A l'intérieur, la capacité est de 180 couverts et celle de la terrasse va être portée à 45 après quelques travaux complémentaires.
- Le premier Villa Plancha emploie 35 personnes dont une responsable de développement et 4 cadres.
- L'objectif initial se situait à 300 couverts/ jour. Un mois après l'ouverture, il était dépassé alors que le ticket moyen (24,50 €) correspondait aux prévisions.
- L'établissement est ouvert 7 jours sur 7, de 11 h 30 à 14 h 30, de 19 h à 22 h 30 et jusqu'à 23 h 30 les vendredi et samedi.

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 2008.

## CORRIGÉ

### DOSSIER 1. LE GROUPE CASINO

#### 1.1. Définissez le métier de base du groupe.

En définissant le métier comme le système d'offre de l'entreprise, il apparaît clairement que le groupe Casino est, à la base, un distributeur de biens alimentaires.

#### 1.2. Indiquez les raisons qui ont poussé le groupe à investir dans l'activité restauration. Qualifiez cette stratégie.

Le concept de distribution de biens alimentaires en libre-service a fondé celui de restauration en libre-service en raison de leur complémentarité et de l'économie d'éventail ou de diversité procurée. Une clientèle et un service nouveaux relèvent, selon Igor Ansoff, d'une stratégie de diversification.

#### 1.3. Sous des hypothèses réalistes et sans effectuer nécessairement de calcul, caractérisez la situation financière du groupe au seuil de l'année 2008.

- La performance financière en valeur est bonne puisque le résultat courant avant impôt est positif sur la période envisagée et augmente, sauf probablement en 2005. Il est en effet obtenu en retranchant du résultat opérationnel en hausse, sauf en 2005, les intérêts, à des taux peu élevés, de dettes financières qui baissent.



- La structure d'endettement s'améliore car d'une part les dettes financières baissent et, d'autre part, les capitaux propres augmentent, augmentation confortée par le second terme des fonds propres, à savoir les amortissements, dépréciations et provisions.

## DOSSIER 2. LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE CASINO RESTAURATION

### 2.1. Indiquez quelles sont les activités ou formules de restauration qui vous semblent porteuses à moyen terme. Justifiez votre réponse.

Les projections à terme de la restauration hors foyer envisagent une croissance moyenne faible des prestations, en restauration collective notamment. Toutefois, le secteur des loisirs et surtout social en restauration collective d'une part et la restauration rapide, de transport et de concession en restauration commerciale d'autre part, sont crédités d'une hausse des prestations supérieure à leur moyenne respective. Ils semblent porteurs mais ces perspectives sont assombries par la crise financière et économique actuelle qui pourra déboucher, en restauration, sur des modifications profondes de la demande (réduction du pouvoir d'achat) et de l'offre (part plus élevée du marché organisé).

### 2.2. Caractériser la position concurrentielle de « Casino Restauration » sur le marché de la restauration.

Sur ce marché où coexistent des indépendants et des groupes, on s'aperçoit, d'après les données de 2006, que le poids de Casino Restauration est inférieur, en valeur, à 2 % du marché organisé.

### 2.3. Situez le concept « cafétéria » sur la courbe de son cycle de vie. Justifiez votre réponse.

Le concept « cafétéria » semble devenu « ringard » de nos jours au point que Casino Cafétéria est transformé en Casino Restauration. On observe que sa contribution à la restauration commerciale est la seule à stagner, voire à régresser à l'horizon 2010 : ce concept est donc en phase de déclin.

### 2.4. Identifiez la stratégie de développement actuelle de Casino dans la branche restauration.

Casino Restauration se développe essentiellement par diversification dans le cadre d'une croissance interne ou organique : « Saveurs d'événements » en restauration collective puis, en restauration commerciale, « Comptoirs Casino » en libre-service, « Neo food » en service rapide et « Villa Plancha » en service complet. Diversification concentrique.

## 2.5. Caractériser la stratégie de branding mise en œuvre par « Casino Restauration ».

Outre la croissance interne, une entreprise peut se développer par croissance externe ou encore contractuelle dite parfois conjointe. C'est le cas notamment du partenariat symbiotique ou branding qui consiste à adosser une marque à un produit phare. Casino Restauration s'appuie sur la notoriété du groupe pétrolier Total pour pénétrer le marché de la restauration autoroutière grâce à des établissements franchisés.

### DOSSIER 3. CULTURE D'ENTREPRISE ET COMMUNICATION



#### 3.1. Précisez les choix faits par le Groupe Casino en matière d'exercice de la responsabilité sociétale.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dispose qu'une entreprise doit se soucier, certes, de sa rentabilité mais aussi des impacts sociaux et environnementaux de ses activités. A ce titre, le groupe Casino a négocié des engagements avec les pouvoirs publics en matière de développement durable et pris des engagements unilatéraux quant à l'égalité des chances ou à la politique de la ville.

#### 3.2. Montrez les correspondances existant entre les actions « citoyennes » engagées et les valeurs de base cultivées historiquement par le groupe.

- Qualité : actions à caractère nutritionnel, formation du personnel.
- Proximité : actions visant à assurer la cohésion sociale et l'équilibre des zones dites sensibles
- Solidarité : lutte contre l'exclusion et la discrimination, promotion de la diversité et de l'égalité des chances.
- Respect : réduction des impacts environnementaux des activités sur l'ensemble du cycle de vie.

#### 3.3. Évaluez l'éventuelle logique existant entre la campagne de publicité, commencée en 2002, autour du nom d'Aimé Jacquet, et les opérations « Fraîch'Attitude ».

Les opérations « Fraîch'Attitude » s'inscrivent dans la lignée des opérations, objet de la campagne publicitaire avec Aimé Jacquet : il y a évidemment synonymie entre équilibre alimentaire et équilibre nutritionnel.

#### 3.4. Prononcez-vous sur la pertinence, en 2009, d'une nouvelle campagne en partenariat avec Aimé Jacquet. Justifiez votre jugement.

Aujourd'hui, Aimé Jacquet n'est plus une personnalité publique dans l'actualité sportive. Dans le manifeste de la création publicitaire, son image ne cadrerait pas avec le ton général de la campagne.

## DOSSIER 4. RECRUTEMENT AU POSTE D'ASSISTANT MANAGER

### 4.1. Proposez la maquette d'une annonce destinée à paraître dans le journal *L'Hôtellerie-restauration*.

Nous faisons confiance à votre talent.

Venez exprimer votre potentiel de manager et votre sens du service client au sein de notre groupe de restauration (6 000 collaborateurs, plus de restaurants en France).

Devenez Manager h/f

Futur directeur de cafétéria

Jeune diplômé(e) ou expérience similaire, vous faites preuve de qualités relationnelles et de dispositions pour le management. Vous êtes mobile sur le plan régional.

Nous vous proposons :

- un métier très complet et évolutif, où action et responsabilités font recette ;
- une formation constante ;
- une écoute et une confiance qui vous permettront une intégration et une évolution rapides ;
- une rémunération x 13 mois + prime (participation + intéressement) + jours compensateurs.

Pour trouver avec nous, votre « formule » pour réussir, nous vous invitons à nous contacter à l'adresse suivante : Casino Restauration – Service recrutement – 1, esplanade de France – 42008 Saint-Etienne cedex 2 ou par mail : [cafrecurt@groupe-casino.fr](mailto:cafrecurt@groupe-casino.fr)

Retrouvez-nous sur [www.casino-restauration-recrute.fr](http://www.casino-restauration-recrute.fr)

## DOSSIER 5. LE CONCEPT « VILLA PLANCHA » EN CHIFFRES

### 5.1. Calculez la productivité et le coût horaires et appréciez.

Ici, productivité horaire = chiffre d'affaires/ nombre d'heures travaillées, soit :

$$300 * 24,50 \text{ €} / 7 * 35 \text{ h} = 30 \text{ € par heure}$$

Coût horaire = coût du personnel / nombre d'heures travaillées, soit :

$$300 * 24,50 * 35 \% / 7 * 35 \text{ h} = 10,50 \text{ € par heure}$$

Ces valeurs sont faibles. Si on prend, par exemple, le coût horaire qui intègre le salaire brut et les charges patronales, il est inférieur au coût actuel du Smic horaire, compte tenu des charges patronales. De même, la productivité horaire est près de 1,5 fois inférieure aux observations de la profession. Une explication serait que les 35 personnes ne sont pas toutes employées en équivalent temps plein (ETP) et donc le nombre d'heures travaillées est certainement inférieur à celui retenu pour les calculs ci-dessus.

## 5.2 Ratio de coût matières et couverture du coût d'occupation.

### • Ratio de coût matières

On sait que  $RBE = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût matières} - \text{coût du personnel} - \text{frais généraux}$

Donc, si  $x$  désigne le ratio de coût matière maximum, alors :

$$25 \% = 100 \% - x - 48 \%, \text{ d'où } x = 27 \%$$

Ce ratio correspond à ce qu'on trouve dans un restaurant à thèmes qui réalise des prestations à base de produits ne dépassant pas la troisième gamme.

### • Coût d'occupation

Si l'établissement est entièrement financé sur fonds propres, il n'y a ni redevances de crédit-bail, ni charges financières. Par ailleurs avec un taux de rotation de 100 % du capital investi, ce dernier est égal au chiffre d'affaires annuel, soit :  $300 \times 24,5 \times 365 = 2\,682\,750$ , ce qui permet d'avoir une estimation du coût du bâtiment puisque l'aménagement et l'équipement se chiffrent à 2 000 000 €. Le coût d'occupation est donc constitué uniquement des dotations aux amortissements dont le taux est certainement inférieur à 25 % s'agissant de constructions, aménagements et équipements : un objectif de ratio de RBE de 25 % permet bien de couvrir le coût d'occupation.



# 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

### Les Jardins de Pays

Ancien producteur reconverti dans le commerce, c'est au printemps 2000 que M. Deletal, profitant de sa notoriété dans la région, a ouvert son premier magasin. Spécialisé dans les fruits et légumes à l'enseigne Les Jardins de Pays, il est implanté à proximité d'un magasin de hard-discount pour bénéficier au mieux de son attraction.

Devant les résultats encourageants, il a conforté sa position dès l'année suivante en ouvrant un deuxième point de vente dans une ville voisine, puis dans la foulée un troisième. Mais continuer à ce rythme était difficile, surtout pour un indépendant.

Pourtant, saisir les opportunités offertes par le développement des points de vente de hard-discount impliquait d'aller vite. M. Deletal tenta alors de convaincre celui qui deviendrait son premier franchisé. Se reposant sur ses meilleurs collaborateurs pour gérer les magasins propres, il consacra les années qui suivirent à développer le réseau pour atteindre 25 magasins en 2006, dont 22 sont des magasins franchisés. Pour des raisons tenant essentiellement à la logistique d'approvisionnement, la chaîne n'est pour l'instant implantée que dans l'ouest de la France (régions Bretagne, Basse Normandie, Pays-de-Loire, Poitou-Charentes).

Avant d'envisager une nouvelle phase de développement qui amènerait nécessairement à sortir de la région en adoptant une stratégie nationale, il fallait d'abord conforter l'existant. En effet les résultats de ces dernières années n'ont pas été excellents. Dans ces conditions, comment convaincre de nouveaux candidats à la franchise ?

M. Deletal s'interroge.

- Les constats effectués sont-ils propres à la chaîne ?
- Quelles sont les tendances de consommation des fruits et légumes ?
- Quelles sont les cibles de clientèle les plus intéressantes et comment les fidéliser ?
- La stratégie de localisation des points de vente est-elle la bonne ?

M. Deletal a discuté de ces questions avec le cabinet MKConseil qui a contribué au lancement de la chaîne à ses débuts. Il a lui même déjà quelques idées d'action.

- Une campagne de communication d'envergure, la « Fraîch'Attitude », pour vanter les mérites des produits frais et les bienfaits sur la santé. Celle-ci s'appuierait sur des spots radio mettant en scène un jeune couple en train de faire ses achats dans un magasin de l'enseigne Les Jardins de Pays, puis qu'on retrouverait en train de préparer le repas avant de passer à table.
- Profiter de la semaine du goût pour promouvoir des comportements en faveur des achats de fruits et légumes. Cette opération publi-promotionnelle s'appuierait sur des dégustations de fruits frais parce que les fruits, c'est bon, mais aussi des recettes mises en œuvre par les grands chefs de la région, le tout relayé par les médias régionaux.

Mais l'action commerciale suffit-elle ? Faut-il faire évoluer l'offre ? Et dans quel sens ? On ne peut tout de même pas déplacer les magasins !...

Vous avez récemment été recruté comme consultant en marketing au cabinet MKConseil. Les Jardins de Pays seront votre premier client. Différents dossiers ont été rassemblés à votre intention.

- Un dossier entreprise contenant des informations propres à la chaîne.
- Un dossier fruits et légumes (les habitudes de consommation, le marché et la distribution).
- Un dossier hard-discount.
- Des données démographiques.

**En vue de répondre aux interrogations de M. Deletal, vous devez :**

1. Effectuer l'analyse du marché des fruits et légumes, en faire ressortir les caractéristiques, tendances et mécanismes de fonctionnement.
2. Etablir le diagnostic marketing de l'enseigne.
3. Discuter les alternatives qui ont été proposées et faire une recommandation en vue de développer le chiffre d'affaires de manière durable. Vous pouvez bien entendu avoir d'autres propositions que celles évoquées par M. Deletal. Vous n'oubliez pas de les justifier.

## ANNEXE 1. DOSSIER ENTREPRISE

Les Jardins de Pays sont une enseigne de magasins d'une surface allant de 150 à 200 m<sup>2</sup> localisés dans des agglomérations de taille moyenne ou plus grande, en recherchant la proximité des hard-discounters.

Les magasins proposent un assortiment d'environ 200 références de fruits et légumes frais vendus en libre-service. Par exemple en saison, on y trouve plus de 12 sortes de tomates, autant de pêches, pas moins d'une vingtaine de variétés de pommes et autant de choix pour les légumes.

La sélection se fait sur la qualité gustative des produits. En effet M. Deletal se plaît à dire que ses magasins font œuvre de pédagogie. « *Dans la grande distribution, le critère, c'est la conservation, personne ne veut prendre le moindre risque. Les variétés sont souvent banales et insipides. Chez nous, les acheteurs cherchent à faire découvrir les meilleures variétés au client. C'est une tout autre démarche qui vise à éduquer le consommateur.* »

Les produits sont présentés en petites quantités, de ce fait, les rayons sont réassortis plusieurs fois par jour, en particulier pour les références à forte rotation. Ce qui assure aux produits un minimum d'exposition (lumière, manipulations de la clientèle) et permet en permanence une ultime vérification de la qualité des produits avant la vente.

L'implantation invite à découvrir les produits, et chaque référence est accompagnée d'une fiche produit portant une information sur l'origine, les caractéristiques du produit, ses utilisations.

Le mobilier en bois brut, les paniers à l'ancienne, les ardoises écrites à la main, sans oublier les sachets en kraft marron, tous ces détails contribuent à créer une ambiance « terroir » que l'enseigne se plaît à cultiver.

Pour autant, le niveau des prix, sans être celui du discount reste compétitif eu égard au choix et à la qualité proposée. Les Jardins de Pays sont tout à fait dans la norme de leur catégorie, les magasins spécialisés. Cela est rendu possible par un circuit d'approvisionnement court qui limite les intermédiaires.

Evolution de la chaîne franchisée Les Jardins de Pays							
Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nb de magasins	1	3	5	8	13	20	25
Surface de vente (m <sup>2</sup> )	150	525	925	1 520	2 535	3 900	4 800
CA							
(milliers €)	470	1 625	3 320	5 635	9 450	13 650	16 520
Panier moyen en €	12	12,7	13	13,7	13,9	14	14,2
Fréquentation moyenne/ jour et /magasin	131	142	170	171	174	163	155





## ANNEXE 2. DOSSIER FRUITS ET LÉGUMES

« *Nous sommes ce que nous mangeons* », pensaient les sages de l'Antiquité.

### Alimentation et santé

Trop gras, trop sucré, trop salé... pas assez riche en vitamines, en oligoéléments, en antioxydants. Gare aux pesticides, au prion<sup>1</sup>, au H5N1<sup>2</sup>, à la listéria !...

Méfions-nous des maladies cardio-vasculaires !... Luttons contre le cancer !... Halte à l'obésité !...

Pressé, stressé, déboussolé, le consommateur moderne se garderait bien d'être en permanence culpabilisé par les campagnes qui se succèdent.

1. Prion = virus responsable de la maladie de Creutzfeld-Jacob, plus connu sous le nom de « maladie de la vache folle ».
2. H5N1 = virus de la grippe aviaire.

« *La plupart des gens n'ont pas une alimentation équilibrée.* » C'est la conclusion du Rapport FAO-OMS suite aux études entreprises au niveau international.

Accroître la consommation de fruits et légumes devient une priorité à l'échelle mondiale.

Seulement 13 % des femmes (et 8 % des hommes) en mangent suffisamment. Et chez les jeunes, c'est bien pire. Ils sont à peine 2 % entre 20 et 25 ans.

Et comme l'enjeu n'est rien moins que la santé publique sur fond de déficit chronique de la Sécurité sociale, en France le ministère de la Santé a pris le problème à bras-le-corps en mettant en place dès 2001 le premier programme national nutrition santé (PNNS 1) d'une durée de quatre ans. Il sera suivi du PNNS 2 à partir de 2006 avec en particulier l'obligation d'insérer des messages dans tous les documents publicitaires de la distribution et la mise en place de campagnes de promotion en faveur de la consommation des fruits et légumes.

« *Manger et bouger font partie des plaisirs de la vie et peuvent vous aider, vous et vos proches, à rester en bonne santé.* »

« *Par des choix judicieux, cela contribue aussi à vous protéger de certaines maladies.* »

Ce programme recommande entre autres conseils de :

- consommer au moins 5 fruits et légumes par jour ;
- manger du pain, des céréales, des pommes de terre et des légumes secs à chaque repas ;
- manger 3 produits laitiers ;
- limiter les matières grasses, le sucre, les confiseries, les pâtisseries, le sel, l'alcool ;
- boire de l'eau à volonté ;
- pratiquer quotidiennement une activité physique équivalente à au moins 30 mn de marche.

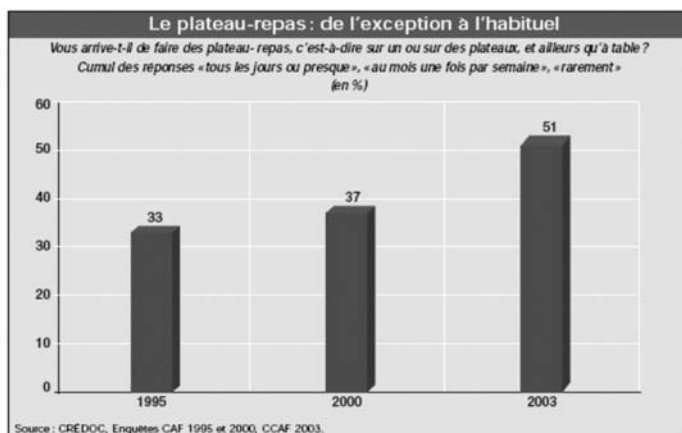
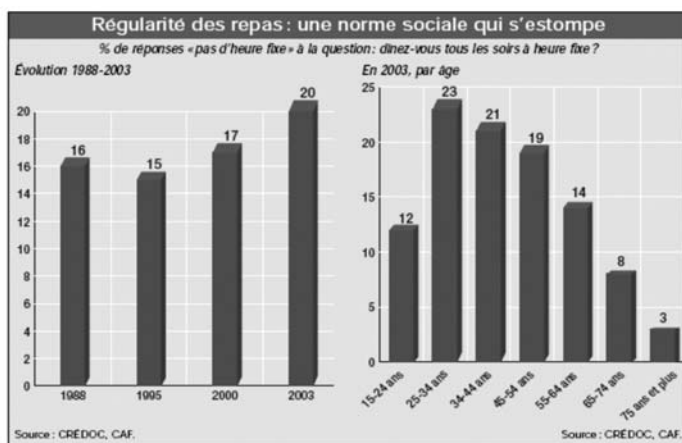
Les enquêtes faites par AC Nielsen font état des résultats suivants.

Ont mémorisé le message	%	Appliquent la recommandation	%
5 fruits et légumes par jour	89,4	Limiter les matières grasses	61,6
½ heure de marche	67,1	3 produits laitiers par jour	49,2
Eau à volonté	66,2	5 fruits et légumes	43,5
Moins de produits sucrés	58,8	Consommation de protéines	42,9
Moins de matières grasses	55,9	Féculents à chaque repas	22,8

AC Nielsen dans LSA, mai 2006

## Les habitudes alimentaires

	Temps consacré à la préparation des repas	
	1988	2003
En semaine	42 mn	35 mn
Le week-end	60 mn	46 mn



## Le grignotage

Fréquence et occasions	
Au moins 1 fois par semaine	75 % des répondants
Devant la TV	63 %
Chez des amis	43 %
Sur le lieu de travail	39 %
Dans la rue	26 %
Dans les transports	12 %
Ailleurs	18 %
Sont concernés par le grignotage	92 % des Français

Enquête IPSOS 2004

## Les équipements

Evolution du taux d'équipement des ménages en appareils ménagers		
En % du nombre des ménages	1990	2004
Réfrigérateur	97 %	98 %
Congélateur	28 %	58 %
Four à micro-ondes	20 %	78 %
Four à encastrer	23 %	38 %

GIFAM

## Les produits de 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> gammes

Correspondent à un mode de conservation d'un produit, indépendamment de sa nature :

- la 1<sup>re</sup> gamme correspond aux produits frais pour lesquels aucun traitement particulier de conservation n'est utilisé (fruits et légumes entiers frais non transformés...). Ils sont vendus chez les primeurs et sur les marchés ;
- la 2<sup>e</sup> gamme concerne les aliments « appertisés », plus couramment appelés conserves ;
- la 3<sup>e</sup> gamme concerne les produits congelés et surgelés (conservés à des températures entre -18°C et -4°C) ;
- la 4<sup>e</sup> gamme concerne les fruits et légumes frais prêts à l'emploi (lavés, épluchés, égouttés, coupés et conservés dans une atmosphère sans air) ; ils sont conservés en froid positif entre 0 et 4°C (par exemple salades) ;
- la 5<sup>e</sup> gamme concerne des légumes cuits et des plats cuisinés prêts à l'emploi, puis conditionnés sous vide ; dans tous les cas, la conservation se fait au réfrigérateur (température de 0°C à 4°C).

INPES

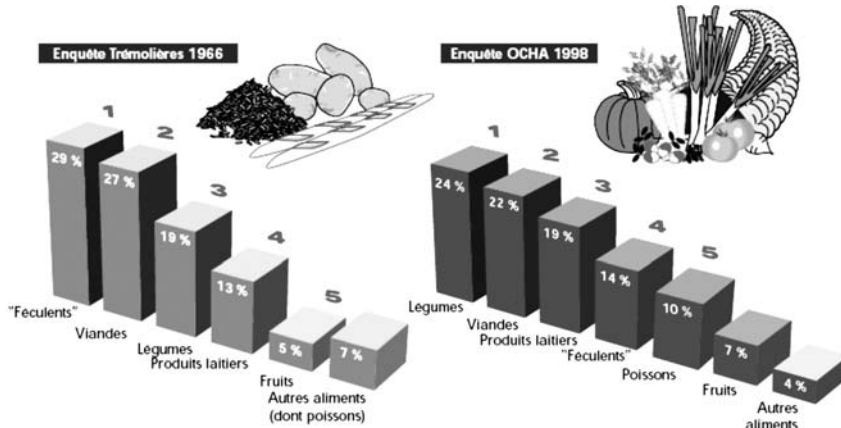
## Les représentations des différentes catégories d'aliments

Il est intéressant de mettre en parallèle les résultats de deux études qui portent sur le statut des aliments et leur hiérarchie dans l'esprit des Français : celle réalisée par l'équipe de Jean Trémolières dès 1966 et, 30 ans plus tard, l'étude OCHA 1998 sur les mêmes cibles en termes d'âge. Les résultats peuvent aussi s'analyser par région.

« *Quels sont à votre avis les aliments essentiels ?* »

Voici les réponses.

### Hiérarchie des catégories d'aliments pour les 50-60 ans



lemangeur-ocha.com - Poulain, Jean-Pierre. Les jeunes seniors et leur alimentation. Représentations, mutations et permanences. Les Cahiers de l' OCHA n°9, Paris, 1998, 112 p., ill., bibliogr.

### Hiérarchie des catégories d'aliments pour les 20-30 ans de 1966...



...et les 50-60 ans en 1998

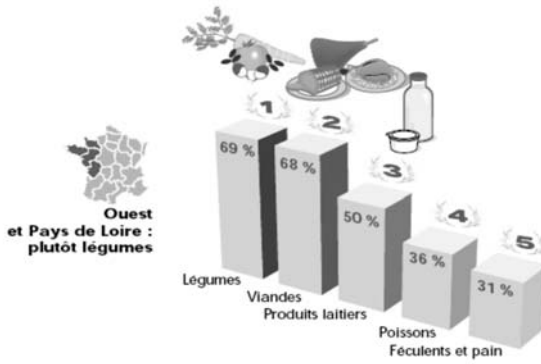


### Hiérarchies nutritionnelles

	Total	Femmes	Hommes
Légumes	70	72	68
Viandes	68	62	74
Produits laitiers	49	54	43
Pain, pâtes, riz, céréales...	40	34	46
Poissons	26	29	22

Selon le sexe. (échantillon total OCHA 1998, en % des individus)

## Classement des aliments essentiels



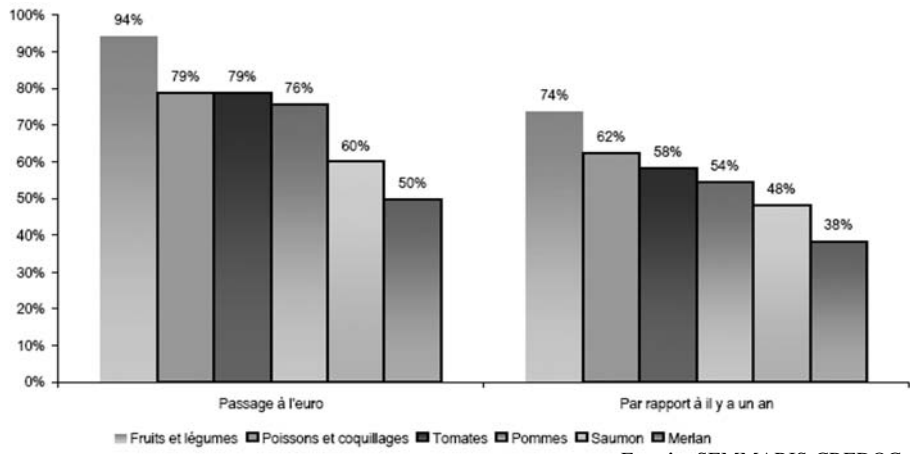
Selon les régions. (échantillon total OCHA 1998, en % des individus)

## Attitude du consommateur à l'égard des prix

Produits alimentaires dont le prix est systématiquement regardé par les clients		
En % du nb. des interviewés	Année	%
Fruits et légumes frais	2007	72,7
	2005	68,5
Viandes, charcuterie	2007	68,4
	2005	64,6
Coquillages et poisson frais	2007	59,5
	2005	59
Boissons	2007	58,5
	2005	59,9
Lait, œufs, fromage	2007	55
	2005	55,6
Produits surgelés	2007	54,7
	2005	53,3
Epicierie salée	2007	51
	2005	53,3
Epicierie sucrée	2007	48,3
	2005	51,4

Enquête consommation Crédoc 2005 et enquête SEMMARIS-Crédoc, juin 2007

### Pourcentage d'individus qui pensent que les prix ont augmenté

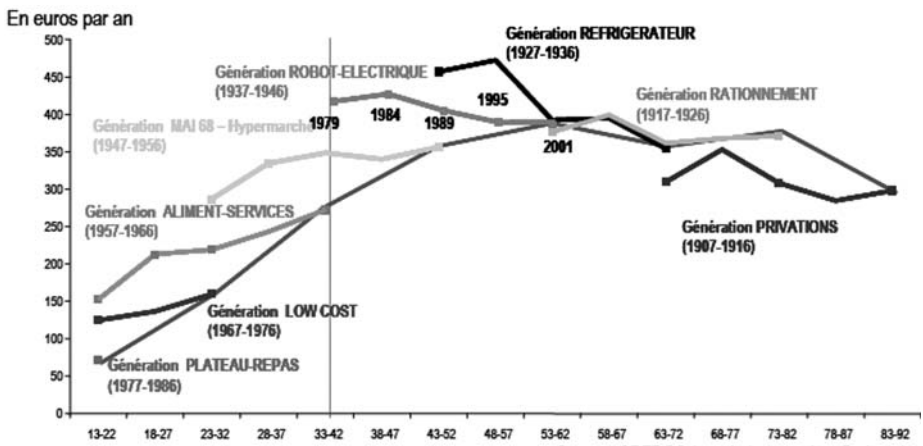


Enquête SEMMARIS-CREDOC, juin 2007.

Profils acheteurs et indice de consommation des fruits et légumes frais			
	Base 100 = moyenne des ménages	Indice de volume	Evol. 2006-2005 en %
A	Couple âge moyen 35-54 ans	130	0,5
B	Célibataires seniors + 65 ans	99	- 1
C	Familles avec enfants majeurs	117	- 10
D	Couples seniors	164	- 1
E	Célibataires âge moyen	65	2
F	Familles avec enfants en collège-lycée	97	- 5
G	Familles avec enfants en primaire	85	0,5
H	Jeunes célibataires	35	- 4,5
I	Familles avec enfants en maternelle	76	- 2
J	Jeunes couples	67	- 0,5

TNS Worldpanel, mars 2007

### Niveau de consommation des fruits frais selon la génération



CREDOC d'après les données de consommation de l'INSEE.

## Evolution de la consommation des ménages en fruits et légumes et produits transformés

Indice de volume						
<b>Base 100 =année 2000</b>	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Consommation alimentaire</b>	100,3	101,4	102,6	104,2	105,6	107,3
<b>Fruits frais</b>	100,8	103,9	100,8	109,5	111,2	109,9
<b>Légumes frais</b>	99,3	97,2	97,6	103,3	101,4	98,5
<b>Prépa. et conserves de fruits</b>	105,7	107,0	109,8	111,3	113,1	116,0
<b>Prépa. et conserves de légumes</b>	99,8	100,5	101,9	102,6	107,8	111,0
<b>Jus de fruits et légumes</b>	103,6	106,4	115,4	118,5	132,3	141,2

Indice de valeur	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Base 100 =année 2000</b>						
<b>Consommation alimentaire</b>	105,9	109,8	113,9	116,0	117,8	121,7
<b>Fruits frais</b>	112,7	120,9	125,0	130,3	130,9	132,7
<b>Légumes frais</b>	106,4	112,1	116,7	109,5	115,7	118,1
<b>Prépa. et conserves fruits</b>	102,4	106,0	109,1	110,5	113,0	117,2
<b>Prépa. et conserves légumes</b>	109,1	113,5	120,2	125,1	125,7	128,2
<b>Jus de fruits et légumes</b>	104,6	108,5	120,2	123,4	134,9	144,5

Source Insee

Estimation de la taille des principaux marchés en 2006			
en millions d' €			
<b>Fruits frais</b>	3 720	4e gamme	510
<b>Légumes frais</b>	4 000	Légumes surgelés	700
<b>Conserves de fruits</b>	500	Jus de fruits et légumes	880
<b>Conserves de légumes</b>	1 450		

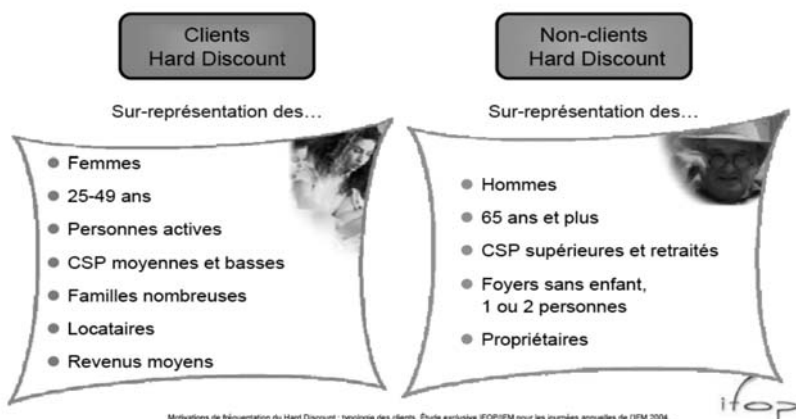
D'après les données de panels

La distribution des fruits et légumes frais					
Part de marché valeur	2000	2001	2002	2005	2006
<b>Hypermarchés</b>	34	32	32	34,1	35
<b>Supermarchés</b>	28,1	26,9	26,4	25,8	24,6
<b>Supérettes</b>	2,9	2,5	2,5	2,4	2,2
<b>Hard-discount</b>	7,3	10,6	12,2	11	11
<b>Spécialistes</b>	7	6,9	6,3	7,3	8,3
<b>Marchés</b>	18	18,6	18,2	17,3	16,8
<b>Autres</b>	2,7	2,5	2,4	2,1	2,1
	100	100	100	100	100

## ANNEXE 3. DOSSIER HARD-DISCOUNT



### Qui sont les clients et les non-clients Hard Discount ?



Motivations de fréquentation du Hard Discount : typologie des clients. Etude exclusive IFOP/IFM pour les journées annuelles de l'IFM 2004.

La politique commerciale des hard-discounters (type Aldi, Lidl, ED...).

La politique commerciale d'un magasin d'alimentation de hard-discount se caractérise par un assortiment très limité (moins de 1 000 références pour l'ensemble du magasin), ce qui correspond à un choix très restreint pour le consommateur.

Pour le rayon fruits et légumes, c'est à peine 20 références qui sont proposées pour les fruits et moins de 30 références pour les légumes en moyenne dans l'année (l'offre en fruits et légumes évolue avec la saison). Bien entendu la référence proposée correspond à un produit basique, l'objectif étant d'obtenir le plus gros volume à la référence pour pouvoir pratiquer le prix le plus attractif.

#### Les niveaux de prix selon les circuits de distribution en 2006

Prix moyen au kg en €	Tous circuits	Hard-discount	Spécialiste
Fruits	1,86	1,4	2
Légumes	2,06	1,5	2,2

#### Le développement du hard-discount en France

	2002	2003	2004	2005	2006
Nb. de magasins	2820	3039	3353	3576	3862
% acheteurs	63,3	65,4	67,7	70,2	68,5
Fréquence visite/ an	20	20,3	20,5	19,5	19,6
PdM valeur	12,1	12,7	13,2	13,3	13,2

#### Disparités régionales dans le hard-discount

En 2005	France	NORD	OUEST
% acheteurs	70,2	72,4	59,9
PdM valeur en %	13,3	13,8	9,9



## ANNEXE 4. DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

Evolution de population en France							
En milliers	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nb. habitants	59 050	59 455	59 864	60 265	60 644	60 996	61 353
Nb. ménages	24 795	25 120	25 443	25 778	26 131	26 509	26 934

Population régionale au 1er janvier 2006				
Région	Bretagne	Pays-de-la-Loire	Basse-Normandie	Poitou-Charentes
Nb. habitants en milliers	3 081	3 426	1 449	1 713

## CORRIGÉ

## 1 – ANALYSE EXTERNE

Le PNNS : priorité nationale dans le cadre de la lutte contre l'obésité.

Recommandation de tous les diététiciens dans un souci d'équilibre alimentaire.

## QUELS EFFETS ?

Les consommateurs ont mémorisé les messages (près de 90 %), en particulier ceux relatifs à la consommation de fruits et légumes, mais ils sont moins de la moitié à traduire les recommandations dans leur comportement de consommation (43,5 %).

## POURQUOI ?

Le temps consacré à la prise des repas a diminué. En semaine, il est passé de 42 à 35 mn, et le week-end de 60 à 46 mn.

La régularité dans la prise des repas appartient de plus en plus au passé. Ils étaient 20 % en 2003 contre 15 % en 1995 à n'avoir pas d'heure fixe. Cela étant particulièrement le cas des 25 à 35 ans.

Le grignotage est une réalité pour 92 % des Français. En 2003, le plateau-repas est d'actualité pour 1 personne sur 2 au moins 1 fois par semaine (voire tous les jours).

L'équipement ménager, témoin des habitudes alimentaires. A défaut de véritable congélateur dans tous les foyers (58 % en 2004), les ménages disposent tous d'un réfrigérateur souvent muni d'un compartiment congélation et 78 % d'un four à micro-ondes. Le tandem congélateur-micro-onde reflète bien lui aussi un type d'alimentation dans lequel la facilité et la rapidité de préparation ont la priorité et laissent assez peu de place aux légumes frais et à la corvée d'épluchage qu'ils supposent.

## L'IMAGE DES FRUITS ET LÉGUMES

Dans l'enquête Trémolières réalisée à la fin des années 1960, les féculents et la viande étaient considérés comme les aliments essentiels. A l'époque, l'alimentation

devait être « nourrissante », aussi les fruits et légumes n'arrivaient qu'en troisième position.

A la fin des années 1990 dans l'enquête OCHA et pour la même tranche d'âge de 50 à 60 ans, les fruits et légumes arrivent en tête cette fois.

Si maintenant on observe les réponses des 20-30 ans en 1966, ils classaient les légumes en deuxième position après la viande, les mêmes trente ans plus tard (ils ont donc 50 à 60 ans) placent les légumes en première place.

La hiérarchie a donc été modifiée chez tout le monde mais l'âge est un facteur déterminant dans la perception.

Le sexe influence assez peu même si les femmes sont un peu plus nombreuses (72 %) que les hommes (68 %) à classer les fruits et légumes en tête dans l'étude de 1998.

Le premier rang occupé par les légumes est en particulier confirmé pour la région ouest où est implantée la chaîne Les Jardins de Pays.

### LES CONSOMMATEURS

Profil clients : les plus gros ménages consommateurs sont d'abord les couples seniors (indice 164) puis les couples d'âge moyen (35-54 ans) et les familles avec enfants majeurs. L'âge est un facteur favorable à la consommation des fruits et légumes (on le sait déjà), le fait de vivre en couple est un autre facteur (probablement parce que les célibataires cuisinent moins volontiers).

Mais comme on le voit dans le graphe Crédoc-Insee, le niveau de consommation est en fait un phénomène générationnel. Ce qui signifie que les générations les plus jeunes n'auront probablement jamais le niveau de consommation de leurs aînés au même âge.

Attitude à l'égard du prix : les fruits et légumes sont les produits dont la sensibilité au prix est la plus forte et elle se renforce encore entre 2005 et 2007. Près des trois quarts des clients y sont particulièrement attentifs. Cette vigilance est à relier au fait qu'ils sont 94 % à penser que les prix des fruits et légumes ont augmenté suite au passage à l'euro et presque trois personnes sur quatre pensent qu'ils ont augmenté depuis l'année passée.

### LA CONSOMMATION DES FRUITS ET LÉGUMES FRAIS

En volume, le marché des fruits frais a augmenté plus vite entre 2000 et 2006 (+ 9,9 %) que l'ensemble de la consommation alimentaire (+ 7,3 %). La part imputable à l'évolution de la population française étant de 3,9 % n'explique donc pas la totalité de cette progression, il y a donc eu une augmentation des quantités consommées par personne.

Les fruits sont immédiatement consommables et ne demandent pas la même préparation que les légumes frais dont les volumes après des hésitations ont finalement reculé depuis 2000 et particulièrement dans les deux dernières années.

Les légumes sont plus faciles à consommer sous d'autres formes plus élaborées, ou en conserves (plus pratiques et moins chères que le frais).

Si on met en parallèle les évolutions en valeur et en volume on constate que le marché des fruits et légumes frais s'est assez nettement valorisé, surtout pour les fruits. Ce constat peut correspondre à une augmentation des prix (aux dires des

consommateurs eux-mêmes), à une orientation qualitative de la demande, mais aussi à une consommation hors saison.

En 2006, le marché des fruits et légumes consommés frais avec 7 720 millions d'euros reste le premier marché devant celui des fruits et légumes transformés. Toutefois ces derniers (4<sup>e</sup> gamme, conserves, surgelés et jus de fruits) atteignent d'ores et déjà plus de 4 000 millions d'euros et la liste n'est pas exhaustive. Les jus de fruits et légumes en particulier sont en forte progression. On peut aussi consommer des fruits et légumes sous ces différentes formes.

### LA DISTRIBUTION DES FRUITS ET LÉGUMES

La distribution moderne est le premier canal (61,8 %) mais si les hypers ont progressé depuis 2002 ce n'est ni le cas des super, ni celui des supérettes dont la part de marché a reculé.

Le hard-discount, après une augmentation en 2001-2002, plafonne à 11 % (concurrence relative).

Les marchés sont un canal non négligeable pour les fruits et légumes mais leur part s'effrite depuis 2002.

Les spécialistes semblent profiter de ces hésitations pour s'affirmer à hauteur de 8,3 % en 2006, résultat encore modeste mais en voie de consolidation.

### ANALYSE DU HARD-DISCOUNT

Le profil des clients est plutôt jeune ou d'âge moyen avec enfants.

Les foyers les plus âgés sont sous-représentés dans les clients du hard-discount.

Leur assortiment en fruits et légumes est très limité, moins de 50 références de produits basiques, avec naturellement une politique de prix attractive (en moyenne 30 % moins chers que les spécialistes).

Si le nombre des magasins a continué à progresser en France au rythme de près de 250 à 300 magasins par an, le pourcentage d'acheteurs a atteint son maximum en 2005 avec 70,2 % et reculé en 2006. La fréquence de visites elle aussi a reculé en 2005. Et en conséquence la Pdm ne progresse plus.

Si l'on s'intéresse aux disparités régionales, on note que le hard-discount est nettement moins bien implanté dans la région Ouest (moins de 60 % d'acheteurs et moins de 10 % de Pdm) qu'il ne l'est en France en général et a fortiori dans la région Nord.

## 2 – ANALYSE INTERNE

Il s'agit d'une affaire indépendante, elle a donc des moyens *a priori* limités. C'est une chaîne de magasins franchisés dont seulement trois appartiennent en propre à M. Deletal, le fondateur.

### LA POLITIQUE COMMERCIALE

L'enseigne Les Jardins de Pays évoque une production traditionnelle, voire familiale. L'assortiment étroit et assez profond est celui d'un spécialiste qui propose des

produits de qualité en particulier sur le plan gustatif. Si on ajoute la démarche d'initiation du consommateur, les moyens mis en œuvre pour favoriser la traçabilité et rassurer le client, la formule constitue une excellente alternative à l'offre de la grande distribution.

Les prix sont ceux des spécialistes, cohérents avec les caractéristiques de l'offre.

Enfin la communication est peu évoquée dans le cas. A l'origine la notoriété est celle de M. Deletal (ancien producteur local).

Les clients découvrent les magasins Les Jardins de Pays à proximité des hard-discounters. Le rôle moteur dans la stratégie commerciale en incombe à la localisation des points de vente, il repose donc sur des éléments externes non maîtrisés.

L'offre, le mobilier et l'ambiance de vente font le reste.

## LES RÉSULTATS

L'enseigne régionale (ouest de la France) se développe en ouvrant des magasins chaque année (25 magasins en 7 ans), le rythme des ouvertures allant d'ailleurs en s'accéléralant, surtout en 2004-2005.

De l'analyse du CA par magasin, il ressort qu'après une augmentation de 2000 à 2004, celui-ci recule en 2005 et 2006. Le CA ne progresse en réalité qu'à la faveur des nouvelles ouvertures.

Alors que la surface des magasins nouvellement ouverts est en augmentation, le CA/ m<sup>2</sup>, après une hausse jusqu'en 2004, a chuté en 2005 et 2006.

### *Comment l'expliquer ?*

Le nombre de débits par magasin a progressé parallèlement au développement de la chaîne jusqu'en 2004 (174) et a reculé en 2005-2006 pour tomber à 155 en 2006.

Mais les données disponibles ne permettent pas de savoir si c'est la fréquence des visites par client qui a chuté ou si on a perdu des clients.

## DIAGNOSTIC

Même si le marché des légumes a reculé en volume en 2005 et 2006, il a continué à progresser en valeur autant pour les fruits que pour les légumes, et ne semble donc pas être à l'origine des moindres performances des magasins de la chaîne.

La stratégie de développement de l'enseigne Les Jardins de Pays dans le sillage des magasins de hard-discount, au-delà de l'opportunité qu'elle a pu représenter (encore que dans l'ouest le hard-discount ne soit pas particulièrement performant), semble se révéler moins pertinente depuis quelques années et particulièrement dans la région Ouest.

La baisse de fréquentation du hard-discount rejailit sur celle des magasins de la chaîne de distribution de fruits et légumes.

### 3 – DISCUSSION / RECOMMANDATIONS

La « Fraîch'Attitude » est une campagne de communication générique en faveur de la consommation de fruits et légumes. Même si le ton diffère de celle développée dans le PNNS par les pouvoirs publics, elle s'inscrit dans la même logique de développement de marché. La chaîne Les Jardins de Pays n'est que régionale et implantée dans l'ouest, sa Pdm ne dépasse guère 1 %<sup>1</sup>. Cette stratégie risque fort de profiter à tous avant même que nos magasins n'en ressentent les effets. Enfin parviendra-t-on à convaincre la cible jeune d'acheter des fruits et légumes et de se mettre à cuisiner, ce qui suppose de changer les comportements ?

1. L'estimation de la part de marché de l'enseigne est possible à partir du potentiel démographique de la région ouest et des dépenses en fruits et légumes en moyenne par habitant. On aboutit en théorie à 1,4 % de Pdm.

La semaine du goût est une action publi-promotionnelle davantage orientée sur les comportements (dégustations, promo, incitations). La mise en place d'événements à l'échelle régionale est susceptible de générer des retombées médiatiques. L'enseigne qui signe cette action bénéficie d'un capital de sympathie, en confortant son image de spécialiste et s'inscrit dans la logique pédagogique qu'elle a déjà initiée, mais en même temps on génère aussi du trafic dans les points de vente. Toutefois à ce niveau les effets dans le temps seront sans doute limités.

#### AUTRES PROPOSITIONS

Action sur l'offre : développer les produits présentant des potentialités en même temps qu'ils constituent des alternatives aux fruits et légumes frais (jus de fruits frais, 4<sup>e</sup> gamme ?). Attention à ne pas altérer l'image actuelle de l'enseigne. Dans cette proposition, on développe surtout le CA par client en couvrant une part du budget des ménages plus importante. Les effets s'inscrivent davantage dans le moyen terme.

Remise en cause de la stratégie de localisation des points de vente. C'est à la fois le niveau le plus efficace pour répondre au problème posé. C'est en même temps une décision stratégique dont la mise en œuvre est délicate s'agissant des magasins existants. Pour ces derniers, y a-t-il une chance pour que la situation s'améliore en ne changeant rien ? Oui si la croissance du hard-discount reprend. Mais le fait que l'offre du hard-discount soit faible sur les fruits et légumes est-il suffisant pour en déduire que sa clientèle est la meilleure cible pour un spécialiste en fruits et légumes frais ?

Doit-on à l'avenir davantage rechercher la proximité des hypermarchés ou d'une manière plus générale les zones commerciales à dominante alimentaire ? Mais attention au prix du mètre carré, les hard-discounters, eux, sont souvent implantés dans des zones où les prix sont modérés.

Ou bien doit-on renforcer sa propre attractivité et ne plus seulement vivre de la clientèle induite ?

*On jugera chez le candidat la logique du raisonnement et la cohérence des propos avant la connaissance des outils du marketing ou de la distribution.*

# 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

- Définition d'une probabilité et propriétés ;
- Événements indépendants et dépendants relativement à une probabilité ;
- Variable aléatoire (ou aléa numérique) prenant un nombre fini de valeurs réelles ;
- Distribution (ou loi) de probabilité ;
- Fonction de répartition ;
- Espérance mathématique, variance, écart type ;
- Distributions usuelles de probabilité ;
- Distribution de Bernouilli, binomiale ;
- Distribution de Poisson : approximation de la distribution binomiale par la loi de Poisson ;
- Distribution normale.

### CONSEILS DE PRÉPARATION

Après avoir bien lu le programme, le candidat doit noter les points inconnus ou trop flous.

Il doit avant tout revoir le cours pour consolider ou apprendre les différentes notions définies dans le programme, ainsi que les résultats (théorèmes et leurs corollaires...) qui en découlent. À chaque notion acquise, le candidat doit tester son degré d'assimilation en faisant de petits exercices.

Les différentes notions du programme étant acquises, le candidat doit faire beaucoup d'exercices et d'annales (en particulier du concours Passerelle 1) sans surtout se précipiter sur la correction.

### BIBLIOGRAPHIE

- Jean-Marie Monier, *Cours et Exercices*, collection « J'intègre », éd. Dunod.
- Simon et Blume, *Mathématiques pour économistes*, éd. Économica.
- *Recueil d'exercices et résumés de cours*, coll. « Flash U », éd. Armand Collin.
- Tout livre d'analyse et d'algèbre linéaire de 1<sup>er</sup> cycle universitaire (1<sup>re</sup> année).

# MATHÉMATIQUES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

SUJET

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices interdites.

Barème : 4 pts pour l'exercice 1; 9 pts pour l'exercice 2 et 7 pts pour l'exercice 3.

## SUJET



### EXERCICE 1

Soit l'intégrale  $I = \int_1^4 \frac{\ln \frac{x}{2}}{4+x^2} dx$ .

1. Transformer  $I$  à l'aide du changement de variable  $t = \frac{4}{x}$ .
2. En déduire la valeur de  $I$ .

### EXERCICE 2

Soit  $f_1, f_2$  et  $f_3$  les fonctions définies sur  $\mathbb{R}$  par :  $f_1(x) = e^{-x}$ ,  $f_2(x) = xe^{-x}$  et  $f_3(x) = x^2e^{-x}$ . On considère l'ensemble  $F$  des fonctions de  $\mathbb{R}$  dans  $\mathbb{R}$  de la forme :  $x \mapsto (a + bx + cx^2)e^{-x}$  avec  $a, b, c \in \mathbb{R}$ .

1. Montrer que  $F$  est un espace vectoriel sur  $\mathbb{R}$  et que  $\mathcal{B} = (f_1, f_2, f_3)$  est une base de  $F$ .
2. On considère l'application  $\phi$ , qui à tout élément  $f$  de  $F$  associe sa fonction dérivée :  $\phi(f) = f'$ . Montrer que l'application  $\phi$  est un endomorphisme de  $F$  et que sa matrice relativement à

la base  $\mathcal{B}$  est  $A = \begin{pmatrix} -1 & 1 & 0 \\ 0 & -1 & 2 \\ 0 & 0 & -1 \end{pmatrix}$ .

3. Vérifier que  $A$  est inversible et calculer  $A^{-1}$ , l'inverse de  $A$ .
4. Soit  $g$  la fonction définie sur  $\mathbb{R}$  par  $g(x) = (3 - 2x + 8x^2)e^{-x}$ . Expliquer comment utiliser  $\phi$  pour trouver une primitive de  $g$  dans  $F$ . Calculer une telle primitive.
5. On pose  $B = A + I_3$  où  $I_3$  désigne la matrice identité de  $\mathbb{R}^3$ .
  - a) Calculer  $B^2$  et  $B^3$ .
  - b) Montrer pour tout entier  $n \geq 1$ ,  $A^n = (-1)^n(I_3 - nB + \frac{n(n-1)}{2}B^2)$ .
6. En déduire pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$ , la dérivée  $n$ -ième de la fonction  $g$  définie au 4.

### EXERCICE 3

On considère deux pièces  $A$  et  $B$ ;  $A$  donne Pile avec la probabilité  $\frac{1}{4}$ , et  $B$  donne Pile avec la probabilité  $\frac{1}{2}$ .

On choisit une pièce au hasard et on la lance; si l'on obtient Pile, on relance la même pièce, sinon on lance l'autre pièce. Pour  $n \in \mathbb{N}^*$ , soit  $p_n$  la probabilité de lancer la pièce  $A$  au  $n$ -ième lancer.

1. En appliquant la formule des probabilités totales, montrer que  $p_{n+1} = \frac{1}{2} - \frac{1}{4}p_n$ .
2. En déduire que  $p_n = \frac{2}{5} + \frac{1}{10}(-\frac{1}{4})^{n-1}$ .
3. Déterminer la limite de cette probabilité lorsque  $n$  tend vers l'infini.
4. Déterminer la probabilité d'obtenir Pile au  $n$ -ième lancer.

MATHÉMATIQUES





### EXERCICE 1

1.  $t = \frac{4}{x}$  équivaut à  $x = \frac{4}{t}$  d'où  $dx = -\frac{4}{t^2}dt$ . Le changement de variable donne:

$$I = \int_4^1 \frac{\ln \frac{2}{t} - 4}{4 + \frac{16}{t^2}} dt = - \int_1^4 \frac{\ln \frac{t}{2}}{4 + t^2} dt = -I$$

2. On a donc  $I = -I$  d'où  $I = 0$ .

### EXERCICE 2

1.  $F$  est l'ensemble des combinaisons linéaires de  $f_1$ ,  $f_2$  et  $f_3$ , éléments de l'espace vectoriel  $\mathcal{F}(\mathbb{R}, \mathbb{R})$  (ensemble des fonctions de  $\mathbb{R}$  dans  $\mathbb{R}$ ), c'est donc un sous-espace vectoriel. Par définition,  $(f_1, f_2, f_3)$  est une famille génératrice de  $F$ . Montrons qu'elle est aussi libre: Si  $a f_1 + b f_2 + c f_3 = 0$  on a pour tout  $x$  dans  $\mathbb{R}$ :  $(a + bx + cx^2)e^{-x} = 0$  d'où  $a + bx + cx^2 = 0$ . Chacun des coefficients  $a$ ,  $b$  et  $c$  est donc nul.

La famille  $(f_1, f_2, f_3)$  étant libre et génératrice est une base de  $F$ .

2. On calcule  $f_1'(x) = -e^{-x}$  d'où  $\phi(f_1) = -f_1$ ,  $f_2'(x) = (1-x)e^{-x}$  d'où  $\phi(f_2) = f_1 - f_2$  et  $f_3'(x) = (2x - x^2)e^{-x}$  d'où  $\phi(f_3) = 2f_2 - f_3$ .

On obtient 3 éléments de  $F$ , donc par linéarité de la dérivation, la dérivée d'un élément de  $F$  est dans  $F$  et l'application  $\phi$  est linéaire. Enfin, la matrice  $A$  s'obtient directement à partir des calculs ci-dessus.

On peut calculer le déterminant  $\det A = -1$ . Il est non nul, donc  $A$  est inversible, et on calcule (par les cofacteurs)

$$A^{-1} = \begin{pmatrix} -1 & -1 & -2 \\ 0 & -1 & -2 \\ 0 & 0 & -1 \end{pmatrix}.$$

D'autres méthodes sont possibles par exemple celle du pivot de Gauss.

4. Une primitive de  $g$  dans  $F$  est la fonction  $\phi^{-1}(g)$ . Ses coordonnées dans la base  $\mathcal{B}$  sont

$$\text{données par } A^{-1} \begin{pmatrix} 3 \\ -2 \\ 8 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} -17 \\ -14 \\ -8 \end{pmatrix}$$

La primitive cherchée est donc:  $G(x) = -(17 + 14x + 8x^2)e^{-x}$ .

5. a) On trouve  $B^2 = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 2 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$  et  $B^3 = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$ .

b) On a  $A = B - I_3$  et donc  $A^{n+1} = A^n(B - I_3)$ , ce qui permet de montrer facilement par récurrence la formule demandée.

6. La dérivée  $n$ -ième de la fonction  $g$  est la fonction  $\phi^n(g)$  de coordonnées dans la base  $\mathcal{B}$

données par  $A^n \begin{pmatrix} 3 \\ -2 \\ 8 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} (-1)^n(3 + 2n + 8n(n-1)) \\ (-1)^n(-2 - 16n) \\ (-1)^n 8 \end{pmatrix}$ . On a donc :  $g^{(n)}(x) = (-1)^n(3 + 2n + 8n(n-1) - 2x(1+8n) + 8x^2)e^{-x}$ .

## EXERCICE 3

Notons les événements :

$A_n$  : "on lance la pièce  $A$  au  $n$ -ième lancer",

$B_n$  : "on lance la pièce  $B$  au  $n$ -ième lancer",

$C_n$  : "Pile sort au  $n$ -ième lancer",

1. On peut écrire :

$$P(A_{n+1}) = P(A_{n+1}/A_n)P(A_n) + P(A_{n+1}/B_n)P(B_n).$$

Or si on lance la pièce  $A$  au  $n$ -ième lancer, la probabilité de la relancer au coup suivant est égale à celle de faire Pile avec cette pièce, soit  $\frac{1}{4}$ . De même si on lance la pièce  $B$  au  $n$ -ième lancer, la probabilité de relancer la pièce  $A$  au coup suivant est égale à celle de faire Face avec la pièce  $B$ , soit  $\frac{1}{2}$ . Donc :

$$P(A_{n+1}) = \frac{1}{4}P(A_n) + \frac{1}{2}(1 - P(A_n))$$

c.à.d  $p_{n+1} = \frac{1}{2} - \frac{1}{4}p_n$ .

2. La suite  $(p_n)_n$  vérifie une relation de récurrence arithmético-géométrique dont le point fixe est  $\frac{2}{5}$ . On a donc

$$\forall n \in \mathbb{N}^*, p_{n+1} - \frac{2}{5} = -\frac{1}{4}(p_n - \frac{2}{5}).$$

Il s'en suit pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$

$$p_n - \frac{2}{5} = (-\frac{1}{4})^{n-1}(p_1 - \frac{2}{5}).$$

Comme  $p_1 = \frac{1}{2}$ , on obtient pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$

$$p_n = \frac{2}{5} + \frac{1}{10}(-\frac{1}{4})^{n-1}.$$

3. On a  $\lim_{n \rightarrow +\infty} (-\frac{1}{4})^{n-1} = 0$ , donc  $\lim_{n \rightarrow +\infty} p_n = \frac{2}{5}$ .

4. De la même façon qu'en 1., pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$ :

$$P(C_n) = P(C_n/A_n)P(A_n) + P(C_n/B_n)P(B_n) = \frac{1}{4}P(A_n) + \frac{1}{2}(1 - P(A_n)) = \frac{1}{2} - \frac{1}{4}p_n.$$

Ainsi  $P(C_n) = p_{n+1} = \frac{2}{5} + \frac{1}{10}(-\frac{1}{4})^n$ .

# 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 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 était « Autrui : étranger par son altérité ? ».
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « L'homme face à la mort »

### 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 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 était « La représentation du travail dans la littérature française ».
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire »

### 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 était « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La démocratie »

### 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.*

- N° 1 : Philosophie
- N° 2 : Lettres
- N° 3 : Sciences humaines

## SUJETS

### **SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE**

**Autrui est-il mon semblable ?**

### **SUJET N° 2 : LETTRES**

**Le laboureur et ses enfants**

Travaillez, prenez de la peine :  
C'est le fonds qui manque le moins.  
Un riche Laboureur, sentant sa mort prochaine,  
Fit venir ses enfants, leur parla sans témoins.  
Gardez-vous, leur dit-il, de vendre l'héritage  
Que nous ont laissé nos parents.  
Un trésor est caché dedans.  
Je ne sais pas l'endroit ; mais un peu de courage  
Vous le fera trouver, vous en viendrez à bout.  
Remuez votre champ dès qu'on aura fait l'Oût.  
Creusez, fouillez, bêchez ; ne laissez nulle place  
Où la main ne passe et repasse.  
Le père mort, les fils vous retournent le champ  
Deçà, delà, partout ; si bien qu'au bout de l'an  
Il en rapporta davantage.  
D'argent, point de caché. Mais le père fut sage  
De leur montrer avant sa mort  
Que le travail est un trésor.

**Jean de La Fontaine (Fables, livre I).**

*Vous analyserez puis commenterez cette fable de Jean de La Fontaine.  
Selon vous, en quoi cette fable illustre-t-elle l'émergence d'une nouvelle représentation  
du travail ?*

### **SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES**

#### **Les transformations du lien social dans les sociétés occidentales.**

**CORRIGÉ**

### **SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE**

#### **Autrui est-il mon semblable ?**

En ouverture du recueil *Les Fleurs du mal*, Baudelaire s'adresse au lecteur par ces mots : « – *Mon semblable, – mon frère !* » Cet appel ne traduit-il pas le rêve d'un « idéal » inaccessible ? Comment autrui, quel qu'il soit, lointain ou proche, pourrait-il m'apparaître comme « *mon semblable* », alors qu'il diffère de moi, m'est dissemblable, par son altérité constitutive ? Et ce sont peut-être ces dissemblances multiples qui font la difficulté de la coexistence, de l'intercompréhension entre les hommes (Baudelaire encore l'illustrerait : « *L'albatros* »), et la résurgence des conflits, parfois terriblement sanglants, au cours de l'histoire tumultueuse des sociétés. D'un autre côté, l'existence humaine se déroule nécessairement sous l'horizon collectif, et dès lors autrui, à travers tous les autres qu'on côtoie sans cesse, proches ou inconnus, est partie intégrante et indépassable de notre conscience ; et on peut apercevoir une certaine ressemblance, des points communs, qui font qu'autrui, bien que n'étant pas moi, n'est pas absolument différent de moi : autrui a au moins en partage avec moi les facultés de langage, de raison ; elles sont fondatrices de liens et nous pouvons au moins dialoguer sur nos différences... Alors, est-il inconcevable d'appréhender autrui comme mon semblable ? Son altérité fait-elle de lui un étranger radical ? Sur quoi se fonde la saisie d'autrui comme mon semblable, si elle est envisageable ? Nous ferons ressortir en premier lieu l'absence d'évidence de la reconnaissance d'autrui comme semblable, avant d'explorer en deuxième partie quelques voies malgré tout possibles de relations à autrui comme semblable. Un dernier moment tentera de dépasser ces deux perspectives, en distinguant le semblable et l'identique.

#### **I – L'ÉNIGME D'AUTRUI : AUTRUI PARAÎT DIFFICILE, VOIRE IMPOSSIBLE À SAISIR COMME MON SEMBLABLE**

- L'autre, tout autre homme est d'abord perçu comme autre que moi : l'altérité le constitue comme différent de moi et distinct de tous les autres. « *Autrui, c'est l'autre,*

*c'est-à-dire le moi qui n'est pas moi... c'est celui qui n'est pas moi et que je ne suis pas* » (Sartre, dans *L'Être et le Néant*).

- Autrui n'est pas mon semblable quand les différences sont incompréhensibles ou incomprises, quand la peur de ce qui est étrange et inconnu devient haine de l'étranger, xénophobie... L'altérité s'impose parfois comme tellement radicale qu'elle peut se traduire par le déni d'humanité des autres : Lévi-Strauss (*Race et Histoire*) analyse le rejet ethnocentriste des autres vus comme différents et rabaissés (les « barbares » pour les Grecs), ou même considérés comme inexistants (groupes désignant comme « fantômes » ou « apparitions » les tribus voisines). La conscience d'autrui comme semblable est absente ici, car le cercle des « semblables » est restreint, « *l'humanité cesse aux frontières de la tribu, du groupe linguistique...* » : ne sont admis comme semblables que ceux qui se ressemblent ou se soudent dans le partage des mêmes repères formant l'identité culturelle.

- Insularité et impénétrabilité de la conscience ; unicité de chaque subjectivité : aspect solipsiste de la philosophie de Descartes qui ancre le sujet dans la solitude de la réflexion et dans une séparation des autres sujets ; la conscience s'appréhende par retrait du monde ; inaccessibilité d'autrui : chacun a conscience de soi mais se voit refuser l'expérience de la conscience de soi d'autrui ; je ne peux pas me substituer à lui, ressentir comme lui, aussi proche que j'en sois ; ses pensées et son vécu intime m'échappent ; nous sommes deux, non pas comme deux fois le même, mais comme deux autres.

## II – AUTRUI PEUT CEPENDANT ÊTRE PERÇU, CONNU ET RECONNU COMME MON SEMBLABLE

- Perception pré-réflexive d'autrui comme semblable : thèse anti-cartésienne de l'intersubjectivité originaire (phénoménologie contemporaine) ; thèse rousseauiste de la capacité de l'homme originel à éprouver de la pitié pour son semblable : elle implique de percevoir une ou des similitudes malgré les différences, et de se mettre « à la place » de l'autre en éprouvant par « sympathie » une même souffrance. L'altérité cède bien la place ici à une relation à un semblable, mais la pitié et la sympathie ne visent en fait pas autrui proprement dit, tout homme pouvant s'éprouver pour un animal (proximité avec tout être sensible souffrant).

- Relation affective privilégiée : exemple de l'amitié de Montaigne avec Etienne de La Boétie, décrite dans les *Essais*, livre I, chap. 28. Par une mystérieuse affinité élective, la véritable amitié unit deux êtres jusqu'à effacer toute altérité : plus de séparation entre eux, la communication réciproque entraîne une communion des âmes, une connaissance des pensées les plus secrètes (« *nos âmes ont charrié si uniment ensemble [...] que je connaissais la sienne comme la mienne* »...).

- Relation éthique à autrui : la philosophie morale de Kant fonde la reconnaissance universelle de tout autre comme semblable en tant que personne à laquelle est dû un respect inconditionné ; les hommes sont semblables par communauté d'essence, par égale dignité en tant que sujets libres et raisonnables.

### III – LA NOTION DE SEMBLABLE N’EXCLUT PAS TOUTE DIFFÉRENCE ENTRE AUTRUI ET MOI-MÊME : LE SEMBLABLE N’EST PAS L’IDENTIQUE

- Compatibilité de l’universel et du particulier dans la relation éthique à autrui : la reconnaissance de droits fondamentaux et universels de la personne inclut la liberté de chacun à exister par soi, à se réaliser par autonomie en sa singularité.
- Maintien de l’altérité et de l’indépendance de l’autre dans la sympathie : selon Max Scheler, la sympathie passe par la compréhension qui présuppose la connaissance (« *cette connaissance – des souffrances d’autrui – doit déjà exister pour moi pour que je puisse la partager* ») ; il faut l’intention de ressentir ce que l’autre sent ; il faut donc poser l’autre en tant qu’autre, même s’il y a forte proximité ; dans l’amitié, confondre « mon semblable, mon frère » avec l’identique serait annuler l’altérité de l’autre et abîmerait la relation affinitaire en fusion aussi illusoire que destructrice.
- L’expérience du visage, analysée par Levinas : ouverture à un respect universel de l’humain et découverte de l’altérité de l’autre sont simultanées selon Levinas ; ce qui nous relie et nous fait semblables est notre commune détresse, vulnérabilité, fragilité ; or elle se découvre notamment dans la nudité et la spiritualité du visage de l’autre qui m’ouvre vers son unicité, son altérité irréductible, et fait simultanément émerger l’obligation de respecter autrui, de se retenir de la violence sur lui ; non pas parce qu’il est « le même », mais parce qu’il est « tout autre », infiniment insaisissable, profondément, radicalement irremplaçable.

### SUJET N° 2 : LETTRES

#### LE THÈME GÉNÉRAL

« La représentation du travail dans la littérature française »

#### INTÉRÊT DU THÈME POUR LE CONCOURS

Le thème permettra 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.

#### ÉLÉMENTS CONTEXTUELS POUR L’ÉCLAIRAGE DU SUJET PROPOSÉ

*Travail : évolution d’un mot et d’une idée*

Une première recherche permet de situer les racines étymologiques du terme « travail » dans le terme latin *tripalium*, sorte de machine à trois pieux utilisée pour ferrer les chevaux. Par la suite, cette machine devint un instrument de torture. C’est pourquoi, dès son origine et sur une longue période de son évolution, le terme évoque un état de souffrance, de tourment, puis une activité pénible... Nous noterons les traces

de cette origine dans l'utilisation encore actuelle du terme pour désigner une période de l'accouchement.

Aujourd'hui, le mot « travail » désigne un ensemble d'activités humaines contribuant, de façon coordonnée et finalisée, à une production. On l'utilise d'ailleurs aussi bien pour une production matérielle (le travail de l'ouvrier) que pour une production intellectuelle (le travail de l'écrivain). Cette acception s'étend alors de ces activités à la situation elle-même, comme en témoigne l'expression courante « avoir perdu son travail ».

Jusqu'au xv<sup>e</sup> siècle, le mot travail reste associé à l'idée de torture, le terme « travailleur » ayant même désigné le bourreau puisque travailler signifiait alors torturer, tourmenter. Dans cette période, en conformité avec la théologie chrétienne, le travail reste la punition infligée par Dieu à l'homme en le chassant du paradis terrestre. Le sens du travail est donc à rechercher non dans son résultat mais dans l'effort et la souffrance qu'il produit afin de racheter le péché originel.

Avec, à la fin du Moyen Age et à l'orée de la Renaissance, le développement de l'artisanat et du commerce, le mot travail désigne progressivement une activité contribuant à une utilité. Ce monde de l'artisanat et du commerce se l'approprie en le chargeant d'une forme de dignité allant jusqu'à en faire un synonyme de « art ». Ainsi, les « arts mécaniques » désignent, par exemple, les activités mécaniques.

C'est au xviii<sup>e</sup> siècle que le sens du mot se rapproche de celui que nous lui donnons aujourd'hui communément, en évoluant de l'idée de production à l'idée d'échange de cette production contre une rémunération. En exerçant une activité professionnelle, on vit de son travail dans une situation opposée à celle de chômage. Par là même, le travail permet une existence sociale, une utilité dans la société souvent associée à l'idée de dignité de l'individu.

En conclusion, il apparaît donc que le terme travail porte en germe une contradiction par la référence à deux sens bien distincts. L'équilibre entre ces deux sens, souffrance et dignité, peut varier selon les époques et, pour ce qui est de la littérature, les auteurs. Nous avons également, par les commandes accompagnant le texte proposé en commentaire, orienté les candidats vers l'exploration de la polysémie du terme et de son traitement littéraire.

### « Travail » : parcours du mot et de l'idée dans la littérature

Pour illustrer les propos de notre première partie, nous prendrons en référence des auteurs appartenant à plusieurs époques de la littérature française. Il reste évident que nos choix sont limités et que ces références pourraient être élargies.

Avant la période de la Renaissance, le terme travail est présent dans la poésie pour désigner la souffrance, essentiellement morale lorsqu'elle est liée au sentiment amoureux. C'est ainsi que Jean Froissart, évoque dans son poème « L'orloge amoureux » de 1368 « ...cette flamme qui nuit et jour me travaille ». Cette acception du terme se retrouve également chez Ronsard, notamment dans *Les Odes* « Là, nous visons sans travail et sans peine ». A cette époque, le sens actuel du terme était recouvert par celui de labeur.

A la Renaissance, Montaigne, dans les *Essais*, bien que désignant déjà par le terme travail une activité utile, y associe encore l'idée de pénibilité liée à l'effort. L'auteur est

ainsi à l'origine d'une expression toujours employée de nos jours : « *Gagner son pain au travail de ses mains* » (II, 2).

C'est essentiellement dans les œuvres des moralistes du XVII<sup>e</sup> siècle que le sens du terme travail évolue, bien que son apparition soit encore à cette époque peu fréquente. Le texte de référence reste la fable de La Fontaine « Le laboureur et ses enfants » (Livre V, 9) que nous avons choisi de proposer à l'étude pour l'épreuve. Le travail s'oppose chez ces moralistes à la paresse et à l'oisiveté comme dans cet extrait des *Caractères de La Bruyère* (tome II, 121) : « *Est-ce un bien pour l'homme que la liberté n'est pas l'oisiveté : c'est cet usage libre du temps, c'est le choix du travail et de l'exercice. Etre libre en un mot n'est pas ne rien faire, c'est être seul arbitre de ce qu'on fait ou de ce qu'on ne fait point.* » Dans une société où la richesse produit des échanges, il convient alors de rompre avec la représentation du travail comme une servitude liée à un péché originel pour construire une nouvelle représentation. Pour approfondir cet aspect, nous pourrions nous intéresser avec plus de précision aux écrits des économistes (Montchrétien) et des politiques (Colbert) prônant la « mise au travail » comme un moyen de contribuer à la fois à la richesse d'un pays et à sa sécurité. C'est ainsi que le travail établit progressivement des liens étroits, qui perdurent encore, avec des valeurs morales.

Ce sont les précepteurs royaux, Bossuet et Fénelon, qui achèvent la mutation en condamnant le luxe, source de perversion, et en argumentant sur les bienfaits du travail auprès de leurs élèves nobles. Ce message s'adresse à tous : peuple et puissants, que l'on soit contraint à travailler pour « gagner sa vie » ou non. Ainsi, le travail devient un devoir pour l'ensemble des membres d'une société et d'une nation.

Bien évidemment, les principaux encyclopédistes développent à leur tour cette notion de dignité du travail. Ainsi, dans ses *Discours en vers sur l'Homme*, Voltaire affirme : « *Le travail est souvent le père du plaisir ;*

*Je plains l'homme accablé par le poids de son loisir.*

*Le bonheur est un bien que nous vend la nature.*

*Il n'est point ici-bas de moisson sans culture ».*

Ce à quoi Montesquieu ajoute dans *De l'esprit des lois* (livre XXIII) : « *Un homme n'est pas pauvre parce qu'il n'a rien mais parce qu'il ne travaille pas. Celui qui n'a aucun bien et qui travaille est aussi à son aise que celui qui a cent écus de revenus sans travailler.* »

Enfin, pour Rousseau, citoyen et travailleur se rejoignent : « *Travailler est donc un devoir indispensable à l'homme social. Riche ou pauvre, puissant ou faible, tout citoyen oisif est un fripon* » (*Emile*, IV).

Mais des auteurs du XIX<sup>e</sup> siècle, ainsi que les théoriciens politiques et économiques, s'ils placent toujours le travail au centre de la société, en dénoncent le caractère aliénant. De ce fait, après avoir évolué sur plusieurs siècles de la souffrance à la dignité, le travail revient alors à une image parfois plus négative tout en affirmant sa nécessité pour l'intégration sociale.

## Jean de La Fontaine

Les principaux éléments biographiques de Jean de La Fontaine permettant de traiter le sujet proposé peuvent se résumer ainsi :

- Jean de La Fontaine est né en 1621, est mort en 1695 ;
- il poursuit des études de théologie puis de droit avant d'acheter une charge de « Maître des Eaux et Forêts » ;
  - il développe dans ses lectures une passion pour les poètes italiens, ainsi que pour les « anciens » dont Térence, Ovide et ses *Métamorphoses*...
  - poète de cour et habitué des salons, il est pensionné par le surintendant Fouquet avant la disgrâce de ce dernier. Il connaît des mécénats protecteurs, notamment de la part de madame de La Sablière ;
  - les premières fables sont publiées alors que La Fontaine a 47 ans, en 1668. Ce succès connaît six éditions en deux ans. Un second recueil paraît en 1678-1679, un dernier en 1694 ;
  - les fables de La Fontaine se définissent comme un univers de fantaisie en lien avec le réel, orienté vers la satire sociale, l'allusion à l'actualité politique, la morale. Souvent, les conclusions morales peuvent s'apparenter à la sagesse populaire.

## 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, de l'économie... Le sujet pourra être traité par l'étude de :

- la représentation du travail ou de la valeur du travail donnée par l'auteur ;
- la place de cette représentation dans une évolution et un contexte, à la fois littéraire et sociologique ou économique.

De nombreuses références littéraires peuvent être citées, et il serait impossible de les présenter ici. Notons à titre d'exemple pour nos préférences : Flaubert (*Madame Bovary* et les relations employeurs/employés), Le Roy (*Jacquou le croquant* et le monde paysan sous la restauration), Maupassant et Sand pour leurs descriptions du monde du travail urbain (le journalisme, par exemple) et paysan, Zola (*Au bonheur des dames* pour le monde du commerce et *La Bête humaine* pour l'industrie ferroviaire), ainsi que de nombreux auteurs contemporains. Parmi ceux-ci, nous noterons dans nos lectures :

- ETCHERELLI Claire, *Elise ou la vraie vie*, Denoël, 1967 ;
- LAURENT Laurent, *Six mois au fond d'un bureau*, 2001 ;
- NOTHOMB Amélie, *Stupeur et tremblements*, 1999 ;
- PAGES Yves, *Petites natures mortes au travail*, 2000 ;
- SALVAYRE Lydie, *La Médaille*, éd. du Seuil, 1993 ;
- TAVARD Guillaume, *Le Petit Grain de café argenté*, 2003 ;
- VILLARD Marc, *Un jour je serai latin lover*, 1998 ;
- *L'Entreprise*, Textes réunis par Arnaud VIVIAND (BEAUD Stéphane, BON François, GAVALD Anna, JAUFFRET Régis, MASSERA Jean-Charles, PAGES Yves, PAVIOT Christophe, PIALOUX Michel, VILLARD Marc, VILLOVITCH Héléna, VIVIANT Arnaud), 2003.

## 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 ou mouvement des idées ;
- développer une réflexion liant la littérature à son environnement historique, sociologique, économique...

Les éléments attendus en développement autour du thème général sont présentés dans la première partie de ce document.

Nous noterons principalement comme premiers éléments d'analyse et de commentaire :

- auteur et éléments biographiques : La Fontaine s'inspire essentiellement des fables d'Esope et de Phèdre, et se présente ainsi comme le continuateur des fabulistes anciens ;
- le genre et ses caractéristiques : « Le laboureur et ses enfants » appartient au premier recueil des fables et illustre leur intention didactique par le développement d'un récit conduisant à une morale ;
- le contenu : en faisant croire à ses fils qu'un trésor est caché dans leur champ, le père leur lègue la valeur travail comme richesse. Le travail est donc ici affirmé comme une valeur morale essentielle.

*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

### Les transformations du lien social dans les sociétés occidentales.

#### ORIENTATION GÉNÉRALE

Apparue avec la transformation des types de solidarité au XIX<sup>e</sup> siècle, la question des transformations du lien social se repose à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Cette notion qui servait à différencier la société (Gesellschaft) de la communauté (Gemeinschaft) chez



Tönnies est au centre des débats politiques aujourd'hui dans des expressions qui regrettent la « rupture du lien social » ou la « perte du lien social ». La question posée par les sociologues dans le second XIX<sup>e</sup> siècle demeure donc d'actualité plus d'un siècle plus tard. Ce sujet supposait donc de déployer une profondeur historique pour pouvoir rendre compte des transformations dans un sens large de mutations séculaires : celles des formes de lien social telles qu'elles se constituent au XIX<sup>e</sup> siècle sur fond de révolution politique (la Révolution française) et révolution économique (la Révolution industrielle). La solidarité s'apparente alors aux formes du lien social, d'interdépendance entre les individus ou les groupes ou de cohésion sociale au niveau de la société. Un plan convenu mais commode pouvait esquisser cette comparaison.

### ESQUISSE DE PLAN POSSIBLE

#### *I. Les transformations du lien social au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*

- A. D'une forme communautaire à une forme sociétaire de lien social
- Tönnies (1877) : distinction entre « communauté » (*Gemeinschaft*) et « société » (*Gesellschaft*).
  - Durkheim (1893) : distinction entre « solidarité mécanique » et « solidarité organique ».
- B. La caractérisation sociologique des deux types de lien social
- Pour la forme communautaire de lien social : intégration sociale et interconnaissance.
  - Pour la forme sociétaire de lien social : la politesse et le blâment (G. Simmel, 1900).
- C. Une double explication : les conséquences des deux révolutions
- La Révolution française : déclaration de droits (1789) et loi le Chapelier (1791).
  - La révolution industrielle : de Marx (*Le Capital*) à Weber (*L'Éthique protestante*).

#### *II. Les transformations du lien social au tournant des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles*

- A. De la crise du lien social à la « désaffiliation sociale »
- Le développement de la pauvreté et des formes d'exclusion depuis 1974.
  - Barel (marginalisation), Paugam (disqualification), Castel (désaffiliation sociale).
- B. L'affaîssement de l'institution politique du lien social
- Une protection sociale devenue insuffisante pour prévenir l'exclusion.
  - L'insécurité sociale : exacerbation de la sécurité et sentiment d'insécurité.
- C. L'hypothèse enchantée d'une « seconde modernité » ?
- La substitution de la différenciation sociale à l'intégration sociale.
  - Une tradition intellectuelle : U. Beck, A. Giddens et F. de Singly.

# STAPS

## (SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES)

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

**Durée : 2 heures.**

SUJET

### MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

*Aucune calculatrice n'est autorisée.*



### SUJET

#### L'organisation du sport en France

Vous ferez une description de l'organisation du sport en France en donnant un contenu aux différents secteurs (public, privé, tiers secteur, c'est-à-dire associatif), et en précisant les fonctions que chaque type d'institution, d'entreprise et d'association assume au sein de chacun de ces secteurs.

### CORRIGÉ

#### INTRODUCTION

Le secteur public comprend principalement les administrations d'Etat avec le secrétariat d'Etat à la Jeunesse, aux Sports et à la Vie associative (actuellement rattaché au ministère de la Santé), et le ministère de l'Education nationale. En outre, les collectivités territoriales (régions, département, communes, mais aussi désormais les intercommunalités) y tiennent une place importante également.

Le secteur privé est composé des entreprises qui participent à l'organisation du sport telles que, par exemple, la société du Tour de France ou Gilles Moretton organisation (GMO) qui promeuvent et organisent des spectacles sportifs en lien avec les Fédérations nationales et internationales.

Enfin, le monde associatif (associations loi 1901) se décompose en les fédérations (nationales et internationales) avec leurs ramifications (internes : ligues régionales, comités départementaux, districts, etc.), et les clubs sportifs (les associations sportives qui constituent la base de l'organisation). Beaucoup de ces fédérations, aujourd'hui, possèdent également une ligue professionnelle (particulièrement dans les sports spectacles collectifs) qui a en charge l'organisation des championnats qui réunissent les

STAPS

clubs professionnels (ligue de football professionnel par exemple). Les clubs qui participent à ces championnats professionnels sont d'ailleurs pour la plupart dorénavant des sociétés et non pas des associations (la loi oblige à transformer l'association sportive en société au-dessus d'un certain volume de masse salariale).

L'organisation du sport en France est donc complexe car toutes les organisations précédemment citées sont intriquées dans leurs actions.

### *I. Le secteur public*

Le secrétariat d'Etat aux sports est en quelque sorte le « propriétaire » du sport en France, et il en délègue l'organisation aux fédérations qui ont reçu un agrément pour ce faire, en adoptant les statuts types proposés par le secrétariat d'Etat, en échange de quoi les fédérations détiennent le monopole de l'organisation du sport sur le territoire national. Selon la loi, il s'agit d'une véritable délégation de service public, tout citoyen ayant le droit d'accéder à la pratique sportive.

Le secrétariat d'Etat aux sports administre le sport par ses délégations régionales et départementales, délivre les diplômes de brevet d'Etat (aujourd'hui brevet professionnel), déploie une politique de promotion et de développement du sport (en lien avec les organes décentralisés des fédérations) par ses fonctionnaires délocalisés, mais se recentre de plus en plus sur l'élite et sa promotion dans une logique de résultats internationaux (statut de « sportif de haut niveau »).

Le ministère de l'Education nationale intervient lui aussi dans la mesure où des enseignements d'EPS sont inclus dans les programmes scolaires, et où les élèves peuvent participer à des compétitions sportives ou s'initier aux sports par l'intermédiaire de l'UNSS (Union nationale du sport scolaire), tout comme les étudiants peuvent pratiquer par le biais des SUAPS (services universitaires des activités physiques et sportives) et dans le cadre de la FFSU (Fédération française du sport universitaire). Ces fédérations sont des fédérations appelées « affinitaires » (comme par exemple la FSGT, Fédération sportive et gymnique du travail, etc.), qui sont reconnues par le secrétariat d'Etat. Au sein même de l'Education nationale existent des sections « sport-études » où les jeunes sportifs peuvent profiter d'horaires aménagés.

Les collectivités locales jouent un rôle important et sont les plus gros financeurs du sport en France. Ce sont elles qui construisent les équipements sportifs (avec l'aide de l'Etat souvent) et surtout les entretiennent. Elles les mettent à disposition, dans l'immense majorité des cas gratuitement, aux associations sportives pour que celles-ci réalisent leurs entraînements et jouent les matches organisés par les fédérations et leurs organes décentralisés (ligues, comités...). Qui plus est, les collectivités ont à leur charge la construction des équipements sportifs des lycées (régions) et des collèges (départements). Parmi ces collectivités, se sont les communes qui possèdent le plus grand nombre d'équipements sportifs, les entretiennent, et qui de surcroît subventionnent les associations sportives de base. Généralement, sur le territoire communal (les villes moyennes et les grandes villes) existe un OMS (Office municipal des sports, regroupés en une Fédération nationale des OMS), association paramunicipale qui regroupe l'ensemble des clubs sportifs du territoire et constitue un interlocuteur pour le pouvoir politique et le service des sports de la commune. Plus on

s'éloigne du citoyen (commune, département, région), et moins l'administration a d'investissement politique et financier dans le sport. Certaines intercommunalités, aujourd'hui (communautés d'agglomération), prennent une compétence dans le domaine des grands équipements collectifs urbains, dont souvent les grands stades qui ont des coûts élevés, et dont la propriété se voit ainsi transférée de la commune centre vers l'intercommunalité comme par exemple pour le stade Geoffroy-Guichard à Saint-Etienne, le stade des Alpes à Grenoble, le futur grand stade de Lille-Métropole...

Mais les municipalités (et dans une bien moindre mesure les départements) jouent aussi un rôle dans l'animation sportive, d'une part par le biais de la présence de moniteurs municipaux dans les écoles communales (secteur dont se désintéresse le ministère de l'Education nationale), d'autre part du fait de la mise en place d'écoles municipales de sport qui fonctionnent le mercredi et de tout un ensemble d'animations sportives pendant les vacances (printemps, été).

## II. Le secteur associatif

Celui-ci est composé de plusieurs dizaines de milliers de clubs sportifs (plus de 167 000 en 2006) qui organisent la pratique sportive au quotidien pour les quinze millions de licenciés. Ces clubs sont obligatoirement adhérents à une fédération sportive pour pouvoir participer aux compétitions (championnats, coupes...). Ils utilisent les installations sportives publiques, et très peu d'entre eux sont propriétaires de leur siège social ou d'équipements sportifs (sauf les plus huppés socialement). Ces clubs sont pour un très grand nombre d'entre eux, depuis les années 1990, inscrits dans une logique de contractualisation avec les municipalités : les difficultés financières des collectivités locales, les problèmes sociaux des banlieues et des cités, la logique de l'appel à l'argent public qui caractérise les associations ont conduit à ces relations contractualisées (« *on vous accorde des subventions, mais pour quoi faire, et présentez-nous les résultats de vos actions socio-sportives* »).

Les fédérations (116 en 2006), quant à elles, organisent le sport à travers la mise en place de compétitions, et dont les niveaux inférieurs sont à la charge des ligues, comités, districts... Ces fédérations se répartissent en fédérations unisport, multisports ou affinitaires. Les fédérations doivent avoir des politiques de développement à la fois pour la masse et pour l'élite, qui passent entre autres par le volume des licenciés et les résultats sportifs internationaux, et reçoivent des aides financières (subventions) et humaines (fonctionnaires mis à disposition) de la part du secrétariat d'Etat (une contractualisation a été mise en place dès 1987).

Les sports spectacles collectifs, au sein des fédérations, sont maintenant gérés par des ligues professionnelles (football, rugby...), qui sont de statut associatif (loi 1901). Ces ligues organisent généralement les championnats nationaux de première et seconde divisions (Ligue 1, Ligue 2 pour le football ; Top 14, Pro D2 pour le rugby ; Pro A, Pro B pour le basket-ball...), et décernent le titre de champion de France sous l'autorité de la fédération en question. Elles gèrent donc l'organisation de l'élite professionnelle.

Le CNOSF (Comité national olympique et sportif français), enfin, association loi 1901, regroupe également l'ensemble des fédérations sportives, qu'elles soient fédérations olympiques (dont le sport est présent aux Jeux olympiques d'été ou d'hiver)

ou non (toutes les autres fédérations, dont les fédérations affinitaires). Le CNOSF a pour vocation de promouvoir le sport et les idées olympiques définies par Pierre de Coubertin, mais s'occupe surtout de la préparation et de la composition des sélections olympiques, en coordination avec les fédérations concernées. Il est également un interlocuteur du secrétariat d'Etat, représentant l'ensemble du mouvement sportif français, ainsi qu'une instance de conciliation.

### *III. Le secteur privé*

Le secteur privé a toujours été présent dans l'organisation du sport : depuis l'organisation des premières courses cyclistes à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, puis des cross populaires, et aujourd'hui du sport spectacle professionnel et de l'événementiel sportif. Des sociétés spécialisées se sont créées qui, en coordination avec les instances fédérales et les clubs produisent du spectacle sportif : ASO (Amaury Sport Organisation, filiale du groupe de presse Amaury, éditeur de *L'Equipe*) est propriétaire du « Dakar », rallye raid international, mais aussi de la société du Tour de France, organisatrice du Tour de France, de la classique Paris-Roubaix et d'autres courses cyclistes... Le quotidien régional *Le Dauphiné libéré* est maître d'œuvre du critérium cycliste du même nom, comme *Le Figaro* a organisé 40 éditions de son cross avant que la 41<sup>e</sup> édition (2001) ne soit reportée puis annulée...

Comme on le voit, les médias n'assument pas que des fonctions de diffusion et de spectacularisation, mais participent aussi à l'organisation même du sport, au-delà de son financement *via* les droits de retransmission télévisée ou radiodiffusée.

### CONCLUSION

L'organisation du sport en France est loin de se réduire au Secrétariat aux sports ou aux fédérations sportives et aux clubs. Les collectivités territoriales y assurent une présence forte et constituent un maillon incontournable de la pyramide sportive à la fois par la mise en place de politiques sportives au niveau communal (principalement), de construction et d'entretien des installations sportives, et de subvention des associations sportives qui constituent la base même de l'organisation.

Il s'agit donc d'une organisation complexe où le nombre des acteurs est important, dont les fonctions se complètent, mais qui peuvent être aussi parfois en concurrence ou contradictoires.

## EVALUATION

### **Identification des acteurs de l'organisation du sport** (10 points)

#### **• Secteur public** (4 points)

- Secrétariat Jeunesse et Sports (1 point)
- Ministère Education nationale (1 point)
- Collectivités territoriales (régions, départements, intercommunalités) (1 point)
- Communes, municipalités (1 point)

#### **• Secteur associatif** (5 points)

- Fédérations (1 point)
- Clubs sportifs et/ou associations sportives (1 point)
- Ligues professionnelles (1 point)
- CNOSF (1 point)
- OMS (et FNOMS) (1 point)

#### **• Secteur privé** (1 point)

- Médias (1 point)

### **Fonctions des acteurs** (10 points)

- Administration du sport (secrétariat d'Etat) (1 point)
- Sport d'élite et représentation internationale de la France (secrétariat d'Etat) (1 point)
- Délégation du monopole de l'organisation du sport aux fédérations par le secrétariat d'Etat (1 point)
- Subventions et contractualisation des fédérations et associations (secrétariat d'Etat, communes) (1 point)
- Délégation d'organisation du sport professionnel (par fédérations aux ligues) (1 point)
- Financement et entretien des installations sportives par communes (1 point)
- Sélection et préparation olympique (CNOSF) (1 point)
- Rassemblement du mouvement sportif et instance de concertation (CNOSF) (1 point)
- Mouvement sportif communal et concertation locale (OMS) (1 point)
- Gestion du sport sur le territoire communal par service des sports municipal (1 point)

# 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 calculette 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. Seules les calculatrices autorisées.*

## SUJET

**Vous :** vous avez postulé à un poste de responsable « contrôle qualité » au sein d'une plate-forme protéomique (dosage protéique, c'est-à-dire du taux de protéines dans l'échantillon).

Vous n'avez pas de formation spécialisée dans le domaine de la biochimie, pourtant votre CV a séduit le service des ressources humaines pour vos qualités de rigueur, d'observation et d'analyse.

Il vous propose pendant la période d'essais de tester vos compétences d'analyse, votre esprit critique ainsi que votre capacité d'adaptation à un nouveau domaine.

### **Votre mission :**

- réaliser un dosage protéique ;
- savoir suivre un protocole ;
- préparer les échantillons.

### **1. Le dosage protéique**

Vous décidez d'utiliser la technique de Bradford sur plaque.

Cette technique est simple et rapide. Elle consiste à déposer une quantité connue d'échantillon, de compléter avec un volume connu de réactif, de laisser incuber pendant une dizaine de minutes et de lire les résultats avec un spectrophotomètre lecteur de plaque à une longueur d'onde de 570 nanomètres.

Vous avez à votre disposition :

- un protocole ;
- une solution liquide de réactif de Bradford 5X (5X = 5 fois concentrée) ;
- un flacon BSA (albumine de sérum bovin ultra-pur en poudre, l'albumine est une protéine) ;
- 2 pipettes réglables, l'une de 0,5 à 5 microlitres, l'autre de 1 à 10 microlitres) avec leurs cônes ;
- une plaque 96 puits ;
- 1 agitateur orbital (pour mélanger vos préparations) ;
- 1 spectrophotomètre lecteur de plaque et une balance de pesée de précision au millième de gramme ;

- l'armoire contenant la verrerie (Becher, Fiole cylindro-conique, éprouvettes, etc.) ;
- les consignes et le matériel de sécurité.

**1.1. Question n° 1**

(1,5 point)

Pour doser un échantillon à la teneur en protéines inconnue, il est nécessaire d'avoir un référent : une gamme étalon, où pour chaque concentration en protéines correspond une valeur de DO (densité optique donnée par le spectrophotomètre).

- Exemple :
- pour 1 gramme de protéines nous avons une DO de 4 ;
  - pour 2 grammes de 6 ;
  - pour 4 grammes de 8.

L'ensemble restant linéaire.

Pouvez-vous utiliser une gamme préétablie ?

Pourquoi ?

**1.2. Question n° 2**

(2 points)

Vous préférez faire votre propre gamme étalon.

Pour cela, vous devez préparer au moins 10 millilitres d'une solution témoin de sérum (BSA) dosée à 1 milligramme par millilitre.

Comment procédez-vous ? Quelles précautions prenez-vous ?

**1.3. Question n° 3**

(0,5 point)

A combien de microgrammes correspond 1 microlitre de votre solution de BSA concentrée à 1 milligramme par millilitre ?

**1.4. Question n° 4**

(1,5 point)

Vous devez prélever les volumes suivants : 1, 2, 4, 6, 8 et 10 microlitres de votre solution ; quelle est ou quelles sont les pipettes réglables que vous utiliserez ; pourquoi ?

Pensez à la reproductibilité de vos prélèvements.

**1.5. Question n° 5**

(1,5 point)

Au moyen de vos connaissances en statistique, vous savez qu'un résultat n'est fiable que si celui-ci a été obtenu par la moyenne de plusieurs essais.

De ce fait, que décidez-vous de faire ?

**1.6. Question n° 6**

(9 points)

Vous trouverez ci-dessous les tableaux de vos résultats.

Chaque point de gamme et d'échantillons, en trois réplicats.

Pour information, un extrait protéique est très visqueux et donc difficilement prélevable ; il se peut donc que vous soyez obligé de supprimer certaines valeurs.



Gamme étalon						
C. BSA	0	2	4	6	8	10
DO1	0,440	0,645	0,888	1,128	1,352	1,578
DO2	0,447	0,685	0,915	1,145	1,384	1,611
DO3	0,448	0,695	0,911	1,131	1,358	1,595

C. BSA = concentration en BSA exprimée en microgrammes par microlitre.

DO = densité optique, pas d'unité de mesure.



Gamme échantillons						
E n°	E1	E2	E3	E4	E5	E6
DO1	0,835	0,864	0,975	0,927	0,564	0,991
DO2	0,855	0,458	1,007	0,936	1,031	0,995
DO3	0,854	0,888	0,991	0,94	1,043	1,005

Vous avez six échantillons numérotés E1, E2... E6

DO1 signifie : première valeur de DO pour l'échantillon, DO2, deuxième valeur pour ce même échantillon.

Interprétez ces résultats. Présentez les sous forme de tableaux (moyenne, écart-type), de graphe (courbe étalon). Votre but est de calculer la concentration en protéines des échantillons. Justifiez en quelques mots votre démarche.

### 1.7. Question n° 7

(1 point)

Pensez-vous, au regard de votre droite étalon, que vos résultats sont fiables ?

## 2. Préparation des échantillons

Vos échantillons dosés, vous devez les diluer et les préparer pour d'autres analyses.

Il vous est demandé de préparer pour chaque échantillon un volume de 12,5 microlitres comprenant :

- 10 microgrammes d'échantillon ;
- un volume suffisant de « bleu » (colorant protéique) tel que ce bleu soit 1X (concentré 1 fois) ;
- le complément à 12,5 se faisant avec de l'urée.

Vous disposez de :

- 10 ml de « Bleu » 5X (5 fois concentré) ;
- 10 ml d'urée.

### 2.1. Question n° 8

(3 points)

Présentez sous forme de tableau, la quantité d'échantillon, d'urée et de Bleu 5X pour chaque dilution.

## 1. Le dosage protéique

### 1.1. Question n° 1

Pouvez-vous utiliser une gamme préétablie ? Pourquoi ?

Deux réponses possibles :

- oui, à condition que tous les paramètres soient identiques, même opérateur, mêmes solutions, même appareillage, etc. ;
- non, car un de ces paramètres a été changé, voire vieillissement de l'appareil de mesure.

### 1.2. Question n° 2

Comment procédez-vous ? Quelles précautions prenez-vous ?

La balance est précise au millième de gramme, je ne peux donc peser sûrement qu'au centième de gramme. Je dois donc réaliser une dilution en cascade :

- je pèse 0,01 G de BSA que je dilue dans 10 ml d'eau, C = 10 milligrammes pour 10 millilitres ;
- je prélève 1 ml de cette solution que je complète à 10 ml.

### 1.3. Question n° 3

A combien de microgrammes correspond 1 microlitre de votre solution de BSA concentrée à 1 milligramme par millilitre ?

1 microlitre = 1 microgramme

### 1.4. Question n° 4

Vous devez prélever les volumes suivants : 1, 2, 4, 6, 8 et 10 microlitres de votre solution ; quelle est ou quelles sont les pipettes réglables que vous utiliserez ; pourquoi ? Pensez à la reproductibilité de vos prélèvements.

Je prends celle de 1 à 10 microlitres. L'erreur de prélèvement est constante.

### 1.5. Question n° 5

Au moyen de vos connaissances en statistique, vous savez qu'un résultat n'est fiable que si celui-ci a été obtenu par la moyenne de plusieurs essais.

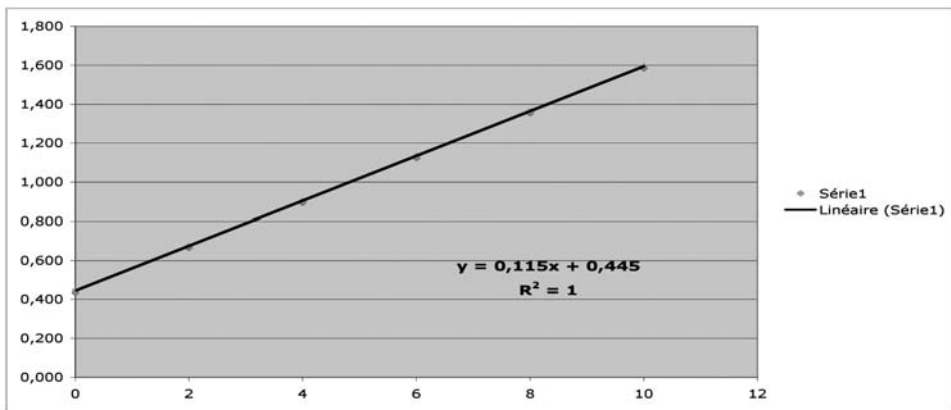
De ce fait, que décidez-vous de faire ?

En théorie, il serait nécessaire de répéter au moins 5 fois l'expérience pour un traitement statistique satisfaisant.

### 1.6. Question n° 6

Interprétez ces résultats. Présentez les sous forme de tableaux (moyenne, écart-type), de graphe (courbe étalon). Votre but est de calculer la concentration en protéines des échantillons. Justifiez en quelques mots votre démarche.

C. BSA	0	2	4	6	8	10
DO1	0,440	0,645	0,888	1,128	1,352	1,578
DO2	0,447	0,685	0,915	1,145	1,384	1,611
DO3	0,448	0,695	0,911	1,131	1,358	1,595
MOY	0,445	0,675	0,905	1,135	1,365	1,595
EC Type	0,004358899	0,026457513	0,014571662	0,009073772	0,017009801	0,016502525



Résultats manip.						
E n°	E1	E2	E3	E4	E5	E6
DO1	0,835	0,864	0,975	0,927	0,564	0,991
DO2	0,855	0,458	1,007	0,936	1,031	0,995
DO3	0,854	0,888	0,991	0,94	1,043	1,005
MOY	<b>0,848</b>	<b>0,737</b>	<b>0,991</b>	<b>0,934</b>	<b>0,879</b>	<b>0,997</b>
EC Type	0,0113	0,2416	0,0160	0,0067	0,2732	0,0072

Résultats manip. A retenir						
E n°	E1	E2	E3	E4	E5	E6
DO1	0,835	0,864	0,975	0,927		0,991
DO2	0,855		1,007	0,936	1,031	0,995
DO3	0,854	0,888	0,991	0,94	1,043	1,005
MOY	<b>0,848</b>	<b>0,876</b>	<b>0,991</b>	<b>0,934</b>	<b>1,037</b>	<b>0,997</b>
EC Type	0,0113	0,0170	0,0160	0,0067	0,0085	0,0072

Les valeurs qui apparaissent dans des cases grisées sont à éliminer : l'écart type est élevé, nous garderons les deux autres valeurs très proches.

En appliquant l'équation de droite de la courbe étalon aux résultats :

E n°	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Conc.	3,5	3,75	4,75	4,25	5,15	4,8

Conc. signifie concentration en protéines de l'échantillon, cela en microgramme par microlitre.



### 1.7. Question n° 7

Pensez-vous, au regard de votre droite étalon, que vos résultats sont fiables ?

Oui : la droite passe par tous les points, de plus les écarts-type pour chaque point sont très faibles.

## 2. Préparation des échantillons

### 2.1. Question n° 8

Présentez, sous forme de tableau, la quantité d'échantillon, d'urée et de Bleu 5X pour chaque dilution.

Préparation pour 10 microgrammes par puits pour un volume de 12,5 microlitres :

E n°	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Conc	3,5	3,75	4,75	4,25	5,15	4,8
Vol e	2,9	2,7	2,1	2,4	1,9	2,1
Vol. urée 8M	7,1	7,3	7,9	7,6	8,1	7,9
Bleu 5X	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Vol. total	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5



# CONCOURS PASSERELLE 2







# **ÉPREUVES COMMUNES**

## **PASSERELLE 2**

Synthèse de dossier p. 211

Test TAGE-MAGE p. 231

Test d'anglais p. 236

### **Épreuves au choix**

- Allemand . . . . . p. 250
- Biologie . . . . . p. 258
- Créativité et gestion de projet. . . . . p. 265
- Droit . . . . . p. 268
- Economie . . . . . p. 277
- Education artistique . . . . . p. 290
- Espagnol . . . . . p. 299
- Gestion . . . . . p. 307
- Informatique . . . . . p. 321
- Management d'une entreprise  
d'hôtellerie-restauration . . . . . p. 329
- Marketing . . . . . p. 348
- Mathématiques . . . . . p. 367
- Philosophie, lettres et sciences humaines. . . . . p. 372
- STAPS. . . . . p. 389
- Technologie. . . . . p. 395





# 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.

SUJET

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

- A partir des seuls documents fournis, les candidats doivent rédiger une note de synthèse de trois pages maximum.
- Il est rappelé que la synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun commentaire personnel, dans le cadre d'un plan aux structures apparentes (I<sup>e</sup> partie, A, B, II<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 STRESS AU TRAVAIL

- Doc. 1 :** « Souffrances et suicides au travail »  
(*Le Monde*, 22 mars 2008)
- Doc. 2 :** « Xavier Bertrand annonce le lancement d'une enquête nationale sur le stress au travail » (*Le Monde*, 12 mars 2008)
- Doc. 3 :** « Un rapport juge très élevés les risques psychosociaux au Technocentre de Renault » (*Le Monde*, 21 octobre 2007)
- Doc. 4 :** « Le stress au travail peut déclencher des troubles psychiatriques »  
(*Le Monde*, 22 août 2007)
- Doc. 5 :** « La prévention des risques psychosociaux se développe »  
(*Le Monde*, 13 novembre 2007)
- Doc. 6 :** « Une cellule d'écoute à France Télécom »  
(*Le Monde*, 13 novembre 2007)
- Doc. 7 :** Cinq principes pour réguler le stress dans son équipe
- Doc. 8 :** « Bien-être au travail : DRH et salariés jugent différemment la santé au travail » (A.-S. Glover-Bondeau, 26 novembre 2008)
- Doc. 9 :** Le stress lié au travail : définition et ampleur du phénomène 2008

SYNTHÈSE DE DOSSIER

## Souffrances et suicides au travail

Les faits sont têtus. C'est au moment où la direction des ressources humaines de Renault expliquait « être sur la bonne voie » pour résoudre la question des suicides au Technocentre de Guyancourt (Yvelines) qu'on apprenait, le 11 mars, que le salarié d'un prestataire de services, travaillant sur le plus gros site du constructeur automobile français, se donnait la mort. Ce nouvel épisode dramatique souligne la difficulté d'appréhender le suicide au travail. La mise en place d'un plan d'action, objectif à la clé, est nécessaire mais pas suffisant. Ce qui peut fonctionner pour un plan de réduction des coûts ou le lancement d'un nouveau projet peut se révéler inopérant lorsqu'on touche à la complexité de la psychologie humaine.

Difficulté supplémentaire : le suicide au travail ne relève pas d'une problématique spécifique à telle ou telle entreprise. On le voit, les cas se multiplient, mois après mois : France Télécom, HSBC, BNP Paribas, La Poste, EDF, Sodexho, Ed, IBM... Aucun secteur d'activité n'est épargné. Toutes les tailles d'entreprise sont concernées. Cela tend à démontrer qu'on est en présence d'un phénomène de société, plus large et plus complexe qu'un dysfonctionnement isolé de tel service ou tel atelier.

Pendant, en l'absence de statistiques fiables, il serait un peu rapide d'en conclure que le phénomène prend une ampleur subite et exponentielle. La révélation des suicides permet juste de matérialiser un sentiment diffus que les conditions de travail se dégradent. Elle est aussi le signe que la loi du silence qui a régné sur le sujet est en train d'être rompue. Beaucoup de directions d'entreprise, avec la complicité de certains syndicats, ont longtemps évacué le problème en le mettant sur le compte des « problèmes personnels et psychologiques » rencontrés par les victimes, sans s'interroger sur les organisations du travail et la façon de les faire évoluer.

Même si faire le lien entre conditions de travail et passage à l'acte reste éminemment délicat, reconnaître les faits, en parler dans l'entreprise et commencer à se questionner sur les causes constitue incontestablement un progrès. « *Quand le stress dans l'entreprise atteint des niveaux préoccupants, on ne peut pas l'ignorer* », admet Carlos Ghosn, PDG de Renault (*Le Monde* du 15 février). Direction des ressources humaines, syndicats, associations commencent à s'emparer du sujet et on ne peut que s'en féliciter. Le rapport Nasse-Légeron, remis le 12 mars au ministre du Travail, Xavier Bertrand, va également dans le bon sens en proposant de conduire systématiquement une « autopsie psychologique » quand le suicide est commis sur le lieu de travail ou quand les ayants droit réclament une reconnaissance en accident du travail. Mais l'approche reste encore trop restrictive, le rapport estimant que « *suicide au travail ne veut pas dire systématiquement suicide lié au travail* ». Or les spécialistes savent que le lieu où l'on se donne la mort n'est jamais anodin.

Au-delà de cette réserve, les timides avancées enregistrées ces derniers mois sont précieuses mais il faut aller plus loin. Reconnaître qu'il y a un sujet est une chose. En faire la bonne interprétation en est une autre. Et, sur ce plan, le discours de Laurence Parisot, présidente du Medef, montre qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. Réagissant, le 21 février, à deux suicides, l'un chez France Télécom et à l'autre à La

Poste, Mme Parisot a déclaré sur RMC : « *Je pense que c'est très lié au climat général qu'il y a dans notre pays, parce que tout est plus dur, a-t-elle estimé. C'est plus dur pour l'entreprise de dégager des marges [...].* » et d'ajouter : « *Si nous avions des conditions économiques globales plus favorables, je pense aussi que ça atténuerait la pression qu'il y a dans le travail.* »

### Une pression permanente

Cette analyse amène plusieurs interrogations. D'abord, on peut se demander s'il existe une corrélation entre la compétitivité d'un pays, celle d'une entreprise et le taux de suicides au travail. Par exemple, peut-on soutenir qu'un pays comme le Japon, qui n'a pas la réputation de connaître des problèmes de compétitivité, serait plus épargné que la France par ce phénomène ? Le fait que le terme *karoshi* – littéralement : « mort par surtravail » – ait émergé au Japon dès les années 1960 apporte un début de réponse. De la même façon, il reste à prouver que la Bulgarie, l'Ukraine ou l'Égypte connaissent des taux de suicides supérieurs au nôtre, sous prétexte d'un moindre niveau de compétitivité. Mme Parisot part du constat que « *les relations dans le travail se sont hypertendues ces quinze dernières années* » du fait de la difficulté des entreprises à dégager des marges. Mais on peut aussi inverser le postulat. N'est-ce pas parce que depuis quinze ans les entreprises cherchent à améliorer sans cesse leur rentabilité, dans un contexte de concurrence exacerbée, que la pression au travail s'est accrue ?

Croire qu'il suffit d'améliorer la rentabilité des entreprises pour aboutir à de meilleures relations de travail semble tenir plus de l'idéologie que de l'empirisme. N'est-ce pas en plein déploiement du fameux « contrat Renault 2009 » – qui vise à doubler en quatre ans la rentabilité du constructeur – que la vague de suicides a touché le Technocentre ? *A contrario*, une entreprise avec une rentabilité moyenne est-elle plus anxiogène qu'une autre ? Rien ne permet de l'affirmer. Ce qu'on sait en revanche, c'est que dans le « monde idéal » de l'économie libérale, atteindre des objectifs de compétitivité est un système sans fin, qui réclame une pression permanente pour se maintenir au niveau des meilleurs. Ne parle-t-on pas de guerre économique ? Il est peut-être rassurant de penser que gagner cette guerre serait l'antidote de la souffrance au travail. Mais on sait très bien que la course folle de la productivité ne supporte aucun répit et qu'elle engendre de plus en plus de pression.

Si des salariés se suicident, c'est en grande partie la faute des « *conditions économiques globales* », nous dit Mme Parisot. Mais alors, quid de la responsabilité des entreprises et de ceux qui les dirigent ? « *Même si ça se passe sur le lieu de travail, ce n'est pas toujours lié à des facteurs liés au travail [...]* », ajoute-t-elle. Cette présentation tranche avec le discours dominant du monde des affaires, qui ne cesse de revendiquer et de s'arroger de plus en plus de responsabilités sociétales. Le concept d'« entreprise citoyenne » prospère, mais visiblement en oubliant tout un pan des obligations qui incombent à la sphère économique. Ce n'est pas en se retranchant derrière la conjoncture que les entreprises contribueront à surmonter la question du suicide mais en s'engageant dans une remise à plat, profonde et sincère, de l'organisation du travail.

*Le Monde*, 22 mars 2008.



## Xavier Bertrand annonce le lancement d'une enquête nationale sur le stress au travail

Le ministre du Travail Xavier Bertrand a annoncé, mercredi 12 mars, le lancement d'une enquête nationale pour mesurer le stress au travail et identifier les secteurs touchés. L'enquête, dont la conception sera confiée à l'Insee, sera annuelle et basée sur des questionnaires « auto-administrés », croisant les conditions de travail du salarié et son état psychologique. Les premiers résultats seront connus en 2009. Elle donnera lieu, dans les branches les plus exposées au stress, à des « négociations obligatoires », a proposé le ministre.

« *Le stress au travail a un coût social et humain, mais aussi économique* », a souligné Xavier Bertrand : il est « évalué » par le Bureau international du travail à « 3 à 4 % du PIB » et un quart des arrêts de travail de 2 à 4 mois sont dus à des problèmes psycho-sociaux.

### Comblent le retard de la France

S'appuyant sur un rapport sur les conditions de travail commandé à deux experts, Philippe Nasse, statisticien et économiste, et Patrick Légeron, médecin psychiatre, et qui lui a été remis mercredi, le ministre a fixé comme objectif que « *d'ici deux ou trois ans la France soit au niveau des pays européens qui apportent les meilleures réponses* » en matière de lutte contre le stress.

Le rapport fait au total huit propositions, que le ministre va « soumettre à la prochaine conférence » sur les conditions de travail, prévue au printemps. Il propose notamment de lancer des expériences pilotes sur le stress dans la fonction publique, car l'Etat, « premier employeur de France », doit « réhabiliter ce thème émergent, encore pas suffisamment affirmé comme un risque majeur », selon M. Légeron.

### « Veille épidémiologique » sur les suicides au travail

Pour les auteurs du rapport, la mise en place d'un « indicateur global » est un préalable à toute recherche des causes du stress et des actions à mener dans les entreprises. « *En France, on commence par chercher les causes, avant toute cartographie du problème* », indique Philippe Nasse. Jusqu'alors, expliquent les chercheurs, deux visions s'opposaient : l'une collective, souvent défendue par les syndicats, qui fait de l'environnement et de l'organisation du travail la cause principale du mal-être des salariés, et l'autre plus individuelle, qui a les faveurs des chefs d'entreprise, et prône une approche plus médicale et psychologique des causes du stress. Patrick Légeron et Philippe Nasse, pour qui « *cette controverse est dépassée* », invitent quant à eux à combiner ces deux approches.

Xavier Bertrand a par ailleurs annoncé le lancement en 2009 d'une « veille épidémiologique » sur les suicides au travail, un phénomène récemment illustré par une série de suicides au Technocentre de Renault à Guyancourt dans les Yvelines. Le constructeur automobile a d'ailleurs confirmé, mercredi, une information de *La Tribune*

selon laquelle un quatrième salarié de ce centre s'est suicidé fin février. Cette veille serait confiée à l'Institut de veille sanitaire (INVS), en liaison avec les services de santé au travail et la Cnam (assurance maladie).

Le Monde, 12 mars 2008.

### Document 3

## Un rapport juge très élevés les risques psychosociaux au Technocentre de Renault

La direction de Renault a-t-elle mesuré toutes les conséquences d'autoriser la réalisation d'une enquête indépendante sur les conditions de travail au Technocentre de Guyancourt (Yvelines) ? C'est dans ce lieu, où sont conçus la plupart des véhicules du constructeur, que deux salariés se sont suicidés, tandis qu'un autre s'est donné la mort à son domicile, entre octobre 2006 et février 2007.

Réalisé par le cabinet d'expertise Technologia, ce rapport de 150 pages a été remis jeudi 18 octobre au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de « la ruche », le lieu où sont regroupés les bureaux d'études. Plus de 5 800 des 9 257 salariés interrogés (soit 62,7 %, la moitié étant ingénieurs et cadres) ont accepté de répondre à une centaine de questions et 120 entretiens individuels ont été réalisés.

Les conclusions du rapport sont jugées « *accablantes* » pour le syndicat SUD et « *édifiantes* » pour la CGT. Selon Technologia, avec un taux de 31,2 % des salariés (cadres et ingénieurs) sous tension, le niveau de risques psychosociaux est « *particulièrement élevé* ». Selon l'Inserm, ce chiffre est de 10,30 % pour cette catégorie dans la population française.

Pour Bernard Ollivier, directeur du Technocentre, ce chiffre est à prendre avec prudence : « *Selon notre observatoire du stress, 18 % des salariés se sont déclarés stressés en 2006.* » Néanmoins, il se dit prêt à mettre en place une « *instance de suivi* » pour ces salariés.

La direction de Renault préfère insister sur le fait que deux tiers des personnes sont satisfaites de leur situation professionnelle et que 74 % estiment que les conditions de travail dans lesquelles elles exercent leur activité professionnelle sont plutôt bonnes. Ce chiffre tombe à 43,9 % pour les salariés sous tension.

Le cabinet souligne que ces situations de tension sont « *fortement liées au manque de reconnaissance* ». Celui-ci tient notamment à « *un déficit de soutien dans les situations difficiles* », mais aussi à « *des perspectives de promotion limitées* ». Le niveau global de motivation est assez faible : la moitié des salariés estiment aller au travail avec « *moins d'enthousiasme qu'avant* ». Chez les salariés sous tension, « *cette proportion atteint 71 %.* Ils ont le sentiment d'une perte de sens au travail ».

Principales contraintes évoquées par les salariés : le manque d'informations claires, de temps et d'effectifs. « *Dans la pratique, mes horaires sont 8 heures-20 heures au bureau, travail à la maison de 22 heures à minuit, voire 1 heure du matin.* Ce n'est évidemment pas par plaisir que je fais cela mais parce que c'est la seule façon d'assurer ma fonction », témoigne un chef de projet.

**« Ils rattrapent le travail chez eux »**

Plus des deux tiers des salariés estiment travailler quotidiennement plus de 9 heures. Pour 87,5 % des cadres dirigeants, c'est plus de 10 heures par jour. « *On est face à une cascade : ce qui est imposé est infaisable dans les délais impartis. Bien qu'ils soient attachés à leur travail, les salariés n'osent pas dire qu'ils n'y arrivent pas, car ils auraient alors le sentiment d'être des incapables, alors ils rattrapent le travail chez eux* », analyse Annie Thébaud-Mony, directrice de recherche à l'Inserm et spécialiste des questions de santé au travail.

« *Je supporte très bien de travailler 12 heures lorsqu'il s'agit d'une surcharge passagère. Ce temps étant devenu quotidien depuis longtemps, je n'ai plus la capacité d'absorption des surcharges qui nécessiteraient de passer à 14 ou 16 heures* », explique un responsable d'unité de conception.

Cette situation ne date pas d'hier, soulignent les syndicats, mais le plan 2009 lancé par Carlos Ghosn, le patron de Renault, n'arrange pas les choses. Le Technocentre doit sortir 26 nouveaux modèles, soit huit par an, contre quatre auparavant. « *En 1993, il a fallu 54 mois pour concevoir et produire la Laguna I, la Laguna III (est sortie) en 26 mois et le délai sera encore réduit pour la nouvelle Mégane* », note Technologia. Le cabinet souligne néanmoins une « *forte adhésion des salariés du Technocentre aux objectifs du contrat 2009* ».

Pour répondre aux difficultés de ses salariés, la direction a pris des mesures. Elle s'est engagée à embaucher 350 CDI et 200 intérimaires et a lancé un plan de maîtrise du temps de travail (*Le Monde* du 29 septembre). « *Nous mettons des briques les unes à côté des autres et l'ensemble permettra l'amélioration des conditions de vie*, soutient M. Ollivier. *Le diagnostic de Renault recoupe largement celui de notre mission*, conclut Technologia. *Les mesures prises apparaissent significatives et bien orientées en ce sens qu'elles attaquent de front les problèmes révélés par le diagnostic de la situation avec des mesures fortes.* »

Pour remettre un peu de convivialité, Renault a décidé d'organiser une « *journée de l'équipe* » les 8 et 9 novembre. Certains salariés restent sceptiques. « *La convivialité, ça ne se décrète pas !* », conclut Vincent Neveu, délégué CGT.

*Le Monde*, 21 octobre 2007.

## Document 4

**Le stress au travail peut déclencher des troubles psychiatriques**

Le stress au travail peut précipiter une dépression ou provoquer des troubles anxieux chez les jeunes salariés, hommes comme femmes. Et ce risque est doublé chez les salariés ayant des conditions de travail psychologiquement difficiles. Telles sont les conclusions de l'étude publiée par le mensuel britannique *Psychological Medicine*, dans son numéro d'août.

Jusqu'ici, ce constat n'émanait que d'études cliniques à la méthodologie souvent critiquable. Notamment aux Etats-Unis et en Europe, où la proportion des salariés

exposés au stress dans le cadre de leur travail était évaluée entre 30 % et 40 %. Ces travaux péchaient soit par l'emploi d'outils diagnostiques (tests) non standardisés, soit par leur focalisation sur des symptômes psychologiques et non psychiatriques.

Cette dernière étude, menée par Maria Melchior, du Medical Research Council (de Londres) et de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), a donc voulu combler ces lacunes en choisissant une méthodologie plus rigoureuse et en s'intéressant aux dépressions sévères et aux troubles anxieux généralisés.

Sur le plan de la méthode, trois écueils étaient à éviter. Le premier était de confondre les effets du stress au travail avec ceux d'un bas statut hiérarchique. Il ne fallait pas non plus négliger le fait que les salariés anxieux ou dépressifs peuvent avoir tendance à présenter sous un jour péjoratif leurs conditions de travail. Enfin, il fallait faire attention à ne pas imputer au travail des troubles dépressifs ou anxieux préexistant depuis l'enfance.

Les chercheurs ont utilisé les données concernant 891 participants salariés (485 hommes et 406 femmes) à un programme de suivi général de la santé, conduit en Nouvelle-Zélande. Cette population a été l'objet d'évaluations régulières entre l'âge de 3 ans et celui de 32 ans, avec un total de onze bilans complets. Les scientifiques ont ainsi disposé, tant sur le plan psychiatrique que sur celui des conditions de travail, d'une appréciation détaillée. Cela a notamment permis d'éliminer de l'étude les salariés ayant présenté des troubles psychiatriques avant leur entrée dans la vie active.

L'équipe a ensuite effectué une analyse statistique de ces données pour établir les éventuelles corrélations entre une pathologie psychiatrique et les conditions de travail. Pour ces dernières, les auteurs ont pris en compte quatre paramètres : l'intensité des exigences du travail sur le plan psychologique, la marge de décision laissée au salarié, le soutien social dont ce dernier peut bénéficier dans l'entreprise et, enfin, l'importance de la sollicitation physique de l'emploi.

Globalement, comparés aux femmes, les hommes faisaient état de conditions de travail plus exigeantes du point de vue psychologique et physique, et d'un moindre soutien social. Or, travailler dans des conditions psychologiquement éprouvantes est le seul paramètre à être associé, chez les deux sexes, de manière significative à l'existence d'une dépression sévère et/ou à des troubles anxieux généralisés.

Par rapport aux salariés les moins exposés à des conditions de travail difficiles d'un point de vue psychologique, les femmes ayant les emplois les plus durs avaient 83 % de risques supplémentaires de remplir les critères d'une dépression majeure. Pour les hommes, le risque était presque triplé. En ce qui concerne l'anxiété, cette possibilité était multipliée par deux pour les hommes et par près de trois pour les femmes. Et environ la moitié des salariés présentant l'un des deux troubles remplissaient également les critères de l'autre pathologie.

Les résultats de cette étude font apparaître deux faits nouveaux. D'une part, ils attestent d'un lien entre le stress au travail et l'existence d'authentiques désordres psychiatriques. Ils démontrent, d'autre part, qu'il s'agit bien de troubles qui ne préexistaient pas, permettant d'écarter l'hypothèse selon laquelle les personnes atteintes depuis l'enfance se dirigeraient préférentiellement vers des emplois stressants.

« Il apparaît ainsi que le stress au travail précipite la survenue de troubles psychiatriques chez des individus auparavant en bonne santé », concluent les auteurs.

Ils précisent que ses effets « *pourraient varier en fonction d'une susceptibilité génétique* » du salarié. Au moment où les salariés sont invités à « *travailler plus pour gagner plus* », cette étude invite à réfléchir sur la nécessaire prévention des possibles dégâts induits par le travail.

*Le Monde, 22 août 2007.*

## Document 5

### La prévention des risques psychosociaux se développe

Un récent sondage IFOP sur le bien-être psychologique des salariés réalisé à la demande de l'Association pour la gestion de la santé en entreprise (AGSE) illustre la complexité de la prévention des risques psychosociaux. Si 57 % des directeurs des ressources humaines (DRH) interrogés déclarent que le suicide pour raison professionnelle peut toucher toutes les entreprises, seuls 22 % considèrent que la leur peut être concernée ! 58 % reconnaissent ne pas avoir mis en place de mesures concrètes pour prévenir les situations de mal-être et, pour 63 % d'entre eux, les obstacles à la prévention tiennent à la difficulté de faire un diagnostic.

Chez Clemssy, société d'ingénierie comptant 5 000 collaborateurs, le diagnostic a pris du temps : « *Au départ, nous voulions élaborer un questionnaire en interne, relate Luc Girardi, responsable prévention-sécurité-environnement. Mais ses enseignements auraient-ils été partagés par l'ensemble des partenaires sociaux ?* » La direction a donc fait appel à la Caisse régionale d'assurance-maladie Alsace-Moselle qui a géré le questionnaire dans une entité de 300 personnes. Pour avoir des résultats fiables, le taux de retour doit atteindre 50 % : « *Les salariés, informés individuellement, disposaient d'une heure sur leur temps de travail pour le remplir, explique M. Girardi. Nous avons obtenu 93 % de réponses.* »

Avec une souffrance au travail davantage dévoilée, les entreprises s'engagent de plus en plus activement dans cette phase de diagnostic, avec l'aide d'organismes extérieurs. PSA vient de lancer une étude pour « *mieux évaluer les facteurs de stress et repérer les catégories de personnel exposées* » sur les sites de Mulhouse (cinq des six salariés qui se sont suicidés y travaillaient), Sochaux et Vélizy, le centre de recherche et développement. Carrefour a décidé de conduire un audit pour analyser les risques psychosociaux dans quelques magasins-tests, avec questionnaire et entretiens individuels.

« *Afin que les différents acteurs ne se renvoient pas la balle avec des termes souvent excessifs, une étape de concertation sur la définition des problèmes – stress, harcèlement, violence, etc. – est indispensable, estime Philippe Douillet, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail qui a collaboré à l'ouvrage Prévenir le stress et les risques psychosociaux (Anact, 2007). Les questionnaires répondent au besoin d'acter la réalité de part et d'autre. Mais attention, ils créent des attentes chez les salariés et les entreprises doivent être prêtes à engager derrière des actions concrètes.* »

Chez ECF, distributeur de petit matériel pour la restauration employant 600 personnes, l'étude effectuée en début d'année a permis d'identifier des causes de stress, comme l'incertitude par rapport à l'évolution des métiers ou le niveau d'exigence dû à une plus grande réactivité dans les délais de livraison. D'ores et déjà, des aménagements des espaces de travail, jugés trop bruyants, ont été réalisés. Mais le plus dur reste à faire. Formaliser la stratégie de l'entreprise afin de mieux la communiquer aux salariés ; redonner des moyens au management pour discuter avec leurs équipes ; former les cadres à la gestion des priorités ; trouver des solutions pour réduire le travail dans l'urgence sont certaines des pistes explorées par le comité de pilotage : *« Ce sont des actions qu'il faut faire vivre dans la durée et c'est compliqué quand on se sent happé par le quotidien, raconte Thierry Drecq, président du directoire. Mais nous avons un garde-fou qui nous motive : c'est la prochaine enquête qui sera faite dans un an pour mesurer les évolutions. »*

Du côté d'Aéroports de Paris, les résultats de l'étude sur le stress ont été intégrés aux indicateurs sociaux de l'entreprise. *« Il est important que les cadres disposent de cette photographie, car chacun, à son niveau, doit s'appropriier cette question des risques psychosociaux, juge Tchibara Aletcheredji, ergonome au service prévention. Nous avons organisé à la mi-octobre deux séminaires, avec des spécialistes, qui ont été suivis par une centaine de managers. »* Pour M. Douillet, les entreprises devraient privilégier une approche dans la prévention de ces risques qui, contrairement aux formations à la gestion du stress ou aux numéros verts d'écoute psychologique, ne renvoie pas à la problématique sur l'individu : *« Il faut repérer dans le travail les tensions courantes et voir comment elles sont régulées ou pas par plusieurs éléments, l'organisation du travail, la reconnaissance, l'autonomie, le soutien social, etc. »*

Gironde Habitat, un organisme de gestion de logements comptant 280 employés, a engagé une démarche participative avec le personnel de proximité comme les chargés de nettoyage et les gardiens d'immeuble : *« Nous les avons associés au choix des outils de travail, vêtements ou produits d'entretien, indique Sigrid Monnier, directrice générale. Ils ont également suivi une formation "à la relation". Tout cela a contribué à une reconnaissance de leur métier. »* L'organisme essaie aussi d'instaurer un cadre aux relations de travail, en formant les chefs : manière de parler aux collaborateurs, méthode de résolution des problèmes, écoute... : *« Le mal-être a reculé, comme le montre la baisse de 50 % de l'absentéisme mais beaucoup reste à faire, reconnaît Mme Monnier. Le changement de culture managériale, la réorganisation des agences pour que les responsables soient plus disponibles, ce sont des chantiers de longue haleine. »*

*Le Monde, 13 novembre 2007.*

Document 6

### **Une cellule d'écoute à France Télécom**

France Télécom a déployé à l'automne 2007 les « cellules d'écoute et d'accompagnement » expérimentées pendant l'été dans deux directions territoriales. Avec 22 000 suppressions d'emplois et 10 000 mobilités géographiques ou

fonctionnelles en trois ans, le changement est rude pour les salariés. Sentant les tensions monter d'un cran, un « observatoire du stress et des mobilités forcées » a été lancé en juin 2007 par la CFE-CGC et SUD-PTT. Sur les 3 200 répondants, 66 % estiment être en situation de stress et 15 % se considèrent « en détresse » : « *Ce n'est pas un outil fiable de l'opinion de l'ensemble des salariés*, juge Olivier Barberot, directeur des ressources humaines (DRH). *Au printemps, nous avons mené une enquête sur la façon dont le personnel vivait la transformation du groupe. 60 % des interrogés se disaient soutenus par leurs managers. C'est beaucoup, mais insuffisant. Nous avons donc décidé de mettre en place un nouveau dispositif.* »

Les cellules d'écoute rassemblent des médecins du travail, des assistantes sociales, des représentants des salariés et des ressources humaines. « *Leur rôle est d'apporter un soutien personnalisé aux salariés vivant difficilement leur situation de travail*, précise M. Barberot. *Cela va de l'accompagnement psychologique et médical à la recherche de solutions concrètes avec le management.* » Le dispositif, qui a été présenté aux syndicats il y a quelques semaines en laisse certains dubitatifs. Pour Pierre Morville, délégué syndical central CFE-CGC, qui déplore le manque de concertation, il n'offre pas toutes les garanties de neutralité et de confiance qu'aurait apportées un cabinet extérieur spécialisé : « *Le coordinateur de la cellule est un membre des ressources humaines, ce qui pose question dans ce contexte difficile de suppressions d'emplois. N'est-ce pas pour le salarié qui ferait la démarche un risque de se mettre en situation de fragilité ? En outre, il est aussi possible à un supérieur hiérarchique d'alerter la cellule sur un cas spécifique.* » Patrice Diochet, délégué syndical central CFTC, estime que cette mesure est de l'affichage : « *Pourquoi ne pas faire mieux vivre les structures existantes comme la commission stress du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) plutôt que rajouter une couche supplémentaire ? On ne s'attaque pas aux vrais problèmes : remettre du dialogue entre les salariés et leurs responsables et recréer du collectif.* »

Quelques médecins du travail se sont également opposés à une participation à ces cellules d'écoute, arguant que cet espace regroupant plusieurs intervenants était en contradiction avec le secret médical. Pour sa part, Pierre Dubois, délégué syndical CFDT chargé des conditions de travail, n'entend pas « tirer sur la voiture-balai », qui va prendre en charge les salariés qui décrochent : « *C'est une action individualisée et curative pour éviter que le mal-être de certains ne débouche sur des actes plus graves de suicide ou de dépression profonde. Mais nous serons vigilants sur le rôle de ces cellules qui ne doit pas déborder sur les missions du CHSCT, à savoir contribuer à la prévention des risques psychosociaux au niveau collectif.* »

*Le Monde, 13 novembre 2007.*

## Document 7

### Cinq principes pour réguler le stress dans son équipe

Gérer son stress, c'est bien, mais pas suffisant. Le manager se doit aussi de veiller à son équipe, de la placer dans des conditions favorables et de réagir en cas de crise.

Manager par le stress peut donner des résultats très rapides et procurer une certaine autosatisfaction. Mais tous les spécialistes du stress sont d'accord sur un point : ce type de gestion est court-termiste, isole terriblement le manager et se révèle, *in fine*, conflictuelle. Très vite, la stratégie de la « pression » induit une dégradation de l'efficacité de l'équipe. A long terme, le meilleur calcul pour un manager est donc d'aider son équipe à bien gérer le stress. Le docteur Dominique Hoareau, auteur de *Apprivoisez votre stress*, et Patrick Bouvard, consultant et auteur de *Le Stress, cet ami caché*, livrent les cinq grands principes que doivent suivre les managers pour réussir dans ce domaine. Deux mots d'ordre : écoute et finesse.

### Détecter le stress

C'est une évidence, mais mieux vaut le rappeler : pour gérer le stress, il faut savoir le détecter. « *Le manager doit comprendre ce qu'est le stress et ce qu'il n'est pas*, souligne Dominique Hoareau. *Pour cela, il ne faut pas hésiter à démystifier le stress, à se documenter.* » Afin de cerner la situation, le manager peut s'appuyer sur des outils d'évaluation, par exemple sous forme de questionnaires. « *Il est très utile de faire un bilan au sein de son équipe*, conseille Patrick Bouvard. *Grâce à un questionnaire, il est possible de suivre dans la durée le niveau de stress de son équipe.* » Ce questionnaire doit permettre aux salariés d'exprimer les points positifs et négatifs qu'ils ressentent dans leur travail. Mais le manager ne doit pas se limiter à ce seul questionnaire. L'observation est un également un détecteur de stress très utile, d'autant que les symptômes sont nombreux : physiques, physiologiques, moraux, psychologiques, relationnels, intellectuels ou professionnels.

### Une organisation anti-stress

Principal facteur de stress : l'incertitude. Un facteur qui peut prendre des proportions alarmantes quand il touche aux tâches ou aux objectifs des salariés. « *Dans une équipe, il faut définir clairement les tâches de chacun sans qu'elles ne se recoupent, sans qu'il y ait de compétition interne*, poursuit Dominique Hoareau. *En somme, le manager doit trouver la frontière entre l'émulation et la perversion.* » Pour cela, rien de tel qu'un organigramme bien ficelé et que la mise en place d'objectifs précis et réalisables. Une mécanique qui n'empêche pas d'affronter les urgences, si le manager sait se montrer pédagogique en expliquant à son équipe les raisons des nouvelles exigences.

### Réguler le stress au quotidien

Au quotidien, le manager doit avant tout être attentif au moindre signe de stress chez ses collaborateurs afin de réguler le problème avant qu'il ne prenne de l'importance. « *En tant que manager, il faut être capable de laisser de la liberté et une marge de manœuvre, de confier des responsabilités et de transmettre de l'information*, ajoute Dominique Hoareau. *Cela permet au salarié de mieux prendre en compte les tâches qu'il a à assumer, donc de se responsabiliser, voire de prendre des initiatives.* »



Le manager doit éviter de jouer la carte « copain » dans ses relations avec l'équipe, au risque de déstabiliser certaines personnes et de provoquer des conflits d'intérêt. En revanche, une qualité est à entretenir, l'écoute.

### En cas de stress individuel

Premier réflexe pour le manager face à un phénomène de stress détecté chez l'un de ses collaborateurs : être disponible et attentif. « *La mise en évidence d'un problème de stress majeur chez un collaborateur doit amener le manager à d'abord l'écouter* », préconise Dominique Hoareau. Si le stress a une origine personnelle et met en danger la santé du salarié, le manager devra l'orienter vers son médecin traitant. « *Si c'est la composante socioprofessionnelle qui est la plus perturbée, il faut voir d'abord le médecin du travail. La meilleure réponse reste encore celle que peuvent donner des professionnels qui connaissent le salarié et son lieu de travail.* » Ce type d'initiative doit être pris, bien entendu, avec l'accord du salarié.

### En cas de stress d'équipe

Le stress n'est pas qu'un phénomène individuel : il peut devenir collectif et « s'auto-entretenir » par un mouvement circulaire, en passant d'un collaborateur à un autre. « *Le premier réflexe pour le manager est de chercher les causes de ce stress collectif en provoquant des réunions ou des entretiens individuels, et en essayant de faire la part des choses entre vie privée et professionnelle*, explique Patrick Bouvard. *L'idéal est ensuite d'agir sur ces causes.* » Ici, le manager doit se montrer volontariste : si certains problèmes sont identifiés, l'action est nécessaire. Car faute d'agir, le manager risque à son tour d'alimenter ce stress collectif.

Document 8

## Bien-être au travail : DRH et salariés jugent différemment la santé au travail

Absentéisme, maladies psychologiques, stress... Le mal-être au travail est devenu un enjeu majeur pour les entreprises au cours de ces dix dernières années. Mais comment est apprécié ce malaise côté salarié et côté direction ? Découvrez les réponses grâce au Baromètre santé au travail.

Le groupe Malakoff Médéric, en partenariat avec la Société PSYA, publie pour la seconde année consécutive, son baromètre « Santé au travail ». Il offre la vision des salariés et des directeurs des ressources humaines (DRH) sur le bien-être psychologique au travail. Si tous s'accordent sur les risques psychosociaux, les deux présentent une différence de point de vue sur les causes de ce mal-être.

## Les risques psychosociaux au travail

Les risques psychosociaux au travail regroupent le stress, le harcèlement moral, la souffrance psychologique, la violence au travail... Pour les salariés et les DRH, les signaux révélateurs des problèmes liés aux troubles psychologiques au travail sont, par ordre d'importance : l'absentéisme, les difficultés relationnelles entre collègues et l'augmentation des conflits avec la hiérarchie. Autres signes : baisse de la qualité du travail, augmentation du nombre de démissions, développement de conduites addictives. Outre les problèmes de santé qu'ils provoquent, les troubles psychosociaux et le stress ont un impact considérable en France. Les Français sont en effet les plus grands consommateurs de psychotropes d'Europe avec un coût par habitant presque équivalent à celui des antibiotiques oraux.

Parmi les causes d'arrêt de travail, les problèmes psychosociaux et les pathologies dorsolombaires représentent plus de la moitié des causes d'arrêt de travail, les états anxiodépressifs étant à eux seuls la première cause des arrêts de 15 jours et plus et la deuxième cause des arrêts de travail de 2 à 4 mois. Enfin, le coût du stress professionnel est évalué à 3 % du PIB en France, soit 60 milliards d'euros.

Plus de 97 % des DRH déclarent que le bien-être psychologique des employés est un enjeu important pour l'entreprise et précisent que c'est un levier pour améliorer les relations internes, attirer les talents, augmenter la compétitivité et la productivité. Les salariés marquent un intérêt plus marqué : 2/3 le jugent « très important » contre 55 % des DRH.

### Une différence de point de vue sur les causes

Si DRH et salariés s'accordent sur l'importance du bien-être psychologique au travail, leurs avis divergent sur la situation actuelle et les causes des troubles psychologiques. Les DRH n'ont pas particulièrement observé d'augmentation des problèmes liés aux troubles psychologiques des dernières années (38 % seulement remarquent une hausse). A l'inverse, les salariés déclarent observer une réelle augmentation, en particulier dans les grandes entreprises (84 %).

En ce qui concerne les causes des troubles psychologiques, les DRH mettent sur le même plan l'inquiétude pour l'avenir professionnel et l'augmentation de la charge de travail. La multiplication des problèmes professionnels est une cause invoquée par 50 % des DRH alors que les salariés y accordent peu d'importance (18 %). Ces derniers soulignent surtout, à 63 % et 66 %, le manque de reconnaissance comme étant à l'origine de souffrances psychologiques, contre seulement 42 % des DRH. L'augmentation de la charge de travail et la multiplication des contraintes professionnelles sont également mises en avant.

### Prévenir le mal-être au travail

Comment prévenir et gérer les troubles psychosociaux ? Parmi les actions de prévention à mettre en place en priorité dans les entreprises, l'amélioration des pratiques managériales est clairement identifiée par une très large majorité de DRH et de salariés.

Les salariés accordent une place nettement plus importante que les DRH à la réorganisation des procédures de travail pour la prévention des risques psychosociaux.

On remarque une très mauvaise visibilité des mesures de prévention des situations de mal-être mises en place par les entreprises, auprès des salariés. Dans les moyennes entreprises, 38 % des DRH déclarent avoir mis en place des mesures et 13 % seulement des salariés les perçoivent. Dans les grandes entreprises, 46 % des DRH disent qu'ils ont mis en place des mesures, perçues par seulement 20 % des salariés.

Pour les DRH, le principal obstacle à la mise en place d'une politique de prévention du mal-être au travail réside dans la difficulté à faire un diagnostic de la situation. 55 % des grandes entreprises déclarent disposer d'outils d'information et d'analyse pertinents concernant la santé de leurs salariés mais elles ne sont que 43 % parmi les moyennes entreprises.

L'Agence européenne pour la sécurité au travail organise d'ailleurs en 2008 et 2009 une campagne intitulée « Lieux de travail sains » visant à promouvoir une gestion globale en matière d'évaluation des risques sur le lieu de travail. Un espoir pour que travail et santé puissent rimer...

A.-S. Glover-Bondeau, 26 novembre 2008.

## Document 9

### **Le stress lié au travail : définition et ampleur du phénomène**

Le stress est devenu un élément à part entière de la vie des entreprises, un compagnon de travail même pour beaucoup de travailleurs ; mais mal maîtrisé, voire ignoré, le stress et l'anxiété peuvent véritablement vous gâcher la vie et ruiner votre santé. Il n'est alors pas inutile de faire le point sur ce « nouveau » mal qui bouleverse l'organisation des entreprises. On peut même aller plus loin en disant qu'il devient également important de démystifier ce phénomène, car comme le dit Eric Albert, directeur de l'Institut français de l'anxiété et du stress, un centre de soins et d'audit de stress en France, « *dans ce jeu de faux-semblants, le stress reste tabou mais omniprésent* ». Le stress au travail constitue, en effet, un problème dont l'importance est croissante et qui touche tous les secteurs et toutes les catégories professionnelles. Mais, même si nous en connaissons quelques manifestations – insomnies, irritabilité, ou encore perte de confiance en soi – savons-nous réellement ce qu'est le stress et avons-nous vraiment conscience de l'ampleur que prend ce phénomène ?

#### **Qu'est-ce que le stress ?**

Tension, pression, angoisse permanente... sont autant de synonymes du stress, mais la première définition est biologique ou physiologique ! En effet, le terme a été inventé en 1956 par un physiologiste canadien, le Pr. Hans Selye, qui le définit comme un « *syndrome général d'adaptation* », ou plus précisément comme une réponse de l'organisme à une agression qu'elle soit physique ou psychologique. Autrement dit, dès que nous sommes face à une situation que notre organisme n'a pas encore programmée,

ce dernier réagit par un stress. Notre organisme cherche donc tout simplement à s'adapter pour garder l'équilibre. A partir de là, on voit bien que le terme ne présente pas de connotation négative, le stress pouvant aussi être positif. Dans tous les cas, il fait partie de la vie. Qu'ils soient évitables ou non, les facteurs de stress (les stressseurs) sont multiples et chacun y répond de manières différentes.

Dans la même optique, Patrick Légeron (docteur en médecine et directeur général de Stimulus, cabinet de conseil en changement comportemental sur le stress en milieu professionnel) évoque que « *tout le monde parle du stress comme d'une maladie* », mais c'est loin d'en être une. Grâce à 70 ans de recherche, on sait aujourd'hui qu'il s'agit d'une « *formidable réaction de l'organisme pour s'adapter à l'environnement* ». Mais cette formidable réaction peut rapidement devenir un enfer si le stress ou plutôt les stressseurs sont présents de manière prolongée et que l'individu a le sentiment d'être débordé, dépassé par la situation.

Une des principales caractéristiques du stress est son ambivalence. Vécu positivement, le stress peut constituer un stimulus. Certaines personnes sont par exemple beaucoup plus productives lorsqu'elles se trouvent dans des situations d'urgence. Cela les rend plus performantes et efficaces. Mais en réalité, que se passe-t-il ?

La présence des stressseurs va conduire à la sécrétion d'adrénaline et de noradrénaline qui va agir comme un véritable combustible. On se sent alors plus fort, plus rapide, plus alerte (il va en résulter par exemple une augmentation du rythme cardiaque, une augmentation de la force musculaire). Mais ce phénomène de production d'une « source d'énergie » ne va se produire que sur une courte durée et si cet état d'urgence perdure, l'organisme finit par se fatiguer, par s'essouffler... et à partir de là, le stress peut s'installer (entraînant un épuisement des capacités d'adaptation) puis devenir chronique. Le cercle vicieux se met alors en place et diverses manifestations (insomnie passagère, boulimie ou perte d'appétit, diarrhée ou constipation, puis fatigue de plus en plus importante, perte de confiance en soi, impression de submergement) peuvent survenir, allant jusqu'à la pathologie.

Ainsi, maintenu dans ses limites positives, le stress peut favoriser l'efficacité et le bien-être. Mais si cette phase se prolonge encore, les réserves vont avoir du mal à se recharger, et les premières complications vont arriver.

Un management par le stress peut donc donner des résultats très rapides et très satisfaisants, mais ce type de gestion est court-termiste et *in fine* cette stratégie de la « pression » conduit à une dégradation de l'efficacité de l'équipe. De la même manière, sur le marché moderne du travail, où tout change très vite pour que l'entreprise puisse faire face à une concurrence internationale acharnée, il est difficile d'éviter complètement le stress. Là encore, ce stress de courte durée lié au travail (par exemple pour respecter les délais) ne pose pas de problème dans la mesure où, comme nous l'avons vu, il peut encourager les gens à faire de leur mieux. Le risque le plus important pour la sécurité et la santé, ce sont les longues périodes de stress ou le stress chronique qui peuvent se solder par un surmenage caractéristique, à la fois physique et mental. Les chercheurs évoquent, là encore, un risque accru de nombreux problèmes de santé comme les troubles du sommeil, la dépression et les maladies cardiovasculaires, voire des accidents mortels...

## Ampleur du phénomène « Stress au travail »

Selon un rapport de l'Organisation internationale du travail, le stress coûterait à l'industrie américaine quelque 200 milliards de dollars chaque année en pertes de productivité, maladies, décès prématurés et mouvements de personnel.

Il est évident qu'avec des collaborateurs qui se sentent mieux dans leur peau, qui savent gérer leur stress, maîtriser les situations de crise, communiquer avec leurs collègues et prendre des décisions en ayant une vision claire des choses, le rendement pour l'entreprise est considérable. Il ne s'agit pas seulement ici de considérer qu'il y a moins d'absentéisme dans ce cas, mais également de prendre en compte l'effet engendré par la motivation, l'esprit d'équipe (qui n'induit par ailleurs pas de pertes en terme de productivité).

En Europe, l'importance de ce phénomène a également été observée. En témoigne, par exemple, l'adoption de l'agenda social par le Conseil européen de Nice qui a classé le stress au travail parmi les nouveaux problèmes liés à l'environnement du travail qu'il convient de combattre. De la même manière, on peut également noter que l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a identifié le stress, à l'heure actuelle, comme l'un des principaux facteurs de risque pour la santé et la sécurité des travailleurs ; au point que chez ces derniers, le stress lié au travail est en passe de devenir une affection aussi ordinaire que le mal de dos. Selon les estimations de l'Union européenne, plus de 41 millions d'Européens sont affectés par le stress lié au travail, ce qui se traduit chaque année par des millions de journées de congés de maladie et des pertes de revenus.

Il est important de remarquer que tous les secteurs et toutes les catégories professionnelles sont concernés et touchés par le stress lié au travail. Chacun de nous DOIT être considéré comme un sujet à risque. Ouvriers, employés, mais aussi cadres et managers – ces derniers devant en plus gérer le stress des autres – sont des victimes potentielles du stress qui n'épargne personne. Certains secteurs et certaines professions sont bien sûr davantage exposés au risque que d'autres, mais il n'en demeure pas moins que le stress est devenu universel et que nous en sommes tous victimes.

Devenu ainsi un phénomène de plus en plus courant, il devient très important de ne pas le négliger. D'ailleurs, le projet 2004 d'accord-cadre européen sur le stress au travail – qui présente une avancée certaine par rapport à la directive cadre sur la santé et la sécurité de 1989 (CE89/391) – atteste ainsi de l'ampleur du phénomène, notamment par l'obligation d'adapter le cadre professionnel et de la reconnaissance du stress comme une préoccupation européenne commune des employeurs, des travailleurs et de leurs représentants.

En effet, les divers changements auxquels sont appelées à faire face les entreprises obligent à davantage de flexibilité et d'adaptabilité. Ces changements s'expliquant notamment par une concurrence accrue, le rythme des innovations tant en termes d'avancées technologiques que d'améliorations dans l'organisation du travail, ou encore des exigences environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises, peuvent notamment avoir pour conséquences qu'un certain (grand ?) nombre de travailleurs se sentent dépassés, voire menacés. Les connaissances deviennent en effet très vite obsolètes et il est de plus en plus nécessaire pour les travailleurs de mettre leurs

compétences à jour. Ces situations qui apparaissent comme des stresseurs expliquent notamment le développement de nombreux cabinets spécialisés dans la gestion du stress, comme le cabinet Stimulus ou encore le centre Ressources...

En outre, l'ampleur et la gravité du phénomène « stress au travail » sont telles que des propositions ont été faites, notamment par l'Agence pour la sécurité et la santé au travail, afin d'ajouter le stress au travail à la liste des causes possibles des accidents du travail, des maladies professionnelles et des maladies liées au travail.

Renault a d'ailleurs déjà pris les devants face à ce problème de stress au travail en mettant en place, dès 1993, un groupe de réflexion sur le stress et en créant des formations spécifiques pour les médecins et les infirmières qui sont employés par le groupe. Ces actions ont été complétées en 1998 par des tests de dépistage du stress (prenant la forme de questions) qui sont proposés lors de la visite médicale annuelle, puis par différentes actions de sensibilisation menées auprès des comités de direction.

Dans le cas de Renault, les tests montrent que 24 % de la population interrogée présentent des signes, aggravés ou non, liés au stress (anxiété pathologique, stress avec risque pour la santé, voire signes de dépression), cela est moindre que la situation observée sur la population générale, mais en plus, est une tendance orientée à la baisse, en raison notamment du dépistage que permettent les tests.

Autre cas pionnier, le Danemark, qui, depuis 1975, a étendu sa législation en matière de sécurité et de santé au travail, à la santé mentale dans l'environnement du travail et au stress lié au travail. Ainsi, depuis déjà presque 30 ans, le Danemark concentre son attention sur ce phénomène.

Au vu de ces actions qui ont déjà émergé ou qui commencent à se développer et des conséquences que le stress lié au travail peut avoir sur les travailleurs et sur la santé même de l'entreprise, chacun devrait prendre au sérieux cette réalité qui n'est pas si nouvelle et qui s'imisce dans l'organisation des entreprises, en affectant la performance. Nous verrons le mois prochain comment ce stress se manifeste et la manière dont on peut le gérer. Car on ne l'élimine pas, on le gère ! D'où l'importance de sa correcte prise en compte par tous (travailleurs et managers).

S. Selosse, ADMEO/CNRS, 2008.



## PLAN PROPOSÉ

Issus d'articles de presse, les documents du dossier à synthétiser témoignent de la prise en compte du stress au travail (I) et de sa gestion (II).

### I. APPRÉHENSION DU STRESS AU TRAVAIL

#### A) Difficultés d'appréciation du stress

- Divergences d'approches des causes du stress entre les DRH et les salariés (docs. 2, 8).
- Encadrement souhaitable des cellules d'écoutes (doc. 6).
- Définition scientifique extensive du stress (doc. 9).

#### B) Caractères multiformes de stress

- Stress individuel et stress collectif (doc. 7).
- Stress stimulateur et stress destructeur (doc. 9).
- Stress de courte durée et stress chronique (doc. 9).

### II. TRAITEMENT DU STRESS AU TRAVAIL

#### A) Nécessité de la gestion du stress

- Objectif de santé publique [troubles psychosociaux et dépressions (docs. 4, 5, 9), suicides (doc. 1)].
- Enjeu économique [coût du stress dans l'entreprise (docs. 1, 9)].

#### B) Modes de traitement du stress

- Prévention perfectible dans les entreprises [la « journée de l'équipe » (doc. 3), nécessaires concertations (doc. 5)].
- Actions des institutions françaises [intervention du ministre Xavier Bertrand (doc. 2), Agence pour la sécurité au travail et la campagne « lieux de travail sains » (doc. 8)] et européennes [Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (doc. 9), Agenda social du Conseil européen de Nice (doc. 9)].

# 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 **KL**, 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*.

# TEST D'ANGLAIS

Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.

Durée : 1 heure 30.

SUJET

## CONSIGNES

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 correct answer.**

- \_\_\_\_\_ almost four years Michelangelo worked on the ceiling of the Sistine Chapel.  
a) During                      b) In                              c) For                              d) By
- My brother is not keen on rap music. \_\_\_\_\_ .  
a) I'm not neither      b) Neither be I              c) I'm not, too              d) Neither am I
- There are \_\_\_\_\_ reasons that Obama won the election.  
a) much                      b) many as                      c) severals                      d) numerous
- The proposed scheme wasn't \_\_\_\_\_ communicated. So it was defeated by a large majority in Parliament.  
a) unclear                      b) clear                              c) clear enough                      d) clearly

ANGLAIS

5. Michael Jordan is widely considered the best player ever to play the game of basketball \_\_\_\_\_ some people think that Kobe Bryant is as good.  
a) altogether      b) although      c) notwithstanding      d) instead
6. If you regularly \_\_\_\_\_ the Internet for research, you can't be certain the information you find is 100 percent correct.  
a) will use      b) had used      c) use      d) using
7. The marketing department \_\_\_\_\_ every effort to avoid cultural stereotyping in our current advertising campaign.  
a) was making      b) make      c) has made      d) had made
8. Quite frequently the choice of products is made depending on which has the \_\_\_\_\_ packaging.  
a) prettiest      b) most pretty      c) very prettiest      d) more pretty
9. The representative claimed that his city could be \_\_\_\_\_ its effort to save energy and protect the environment.  
a) proud for      b) proud on      c) proud in      d) proud of
10. Harley Davidson is known for not only its distinctive form \_\_\_\_\_ the unique sound of its engine.  
a) and      b) but also      c) or      d) and still
11. Cultural differences are one of the many reasons \_\_\_\_\_ products popular in one country do not sell well in another.  
a) for which      b) so that      c) that      d) whose
12. The newly elected president went \_\_\_\_\_ relative obscurity \_\_\_\_\_ the front pages of the all the prominent newspapers in just a few short years.  
a) to... from      b) from... to      c) from... on      d) in... by
13. \_\_\_\_\_ research has shown that regular video game playing has a calming effect on children because it gives them a way to release their aggression.  
a) Any      b) A      c) Some      d) These
14. He had everything necessary to succeed, a combination of intelligence, diligence and relentless drive. \_\_\_\_\_ he failed.  
a) In addition      b) Because of      c) Wherever      d) Yet
15. Last year we had plenty of warning that the economy was declining so we \_\_\_\_\_ ready for the decrease in our sales.  
a) should have been      b) will be      c) will have been      d) might be

16. When communications \_\_\_\_\_ the situation was made even worse by the failure to have kept records of the previous conversations.  
a) break down    b) braking down    c) broke down    d) broken down
17. Evidence has shown that sexual harassment in the workplace has declined considerably \_\_\_\_\_ the last twenty years.  
a) over    b) since    c) for    d) into
18. An impressive collection of historical artefacts can be found in the museums of our \_\_\_\_\_ capital.  
a) nationalistic    b) nations    c) nationals    d) nation's
19. When the results of the survey are analysed, the planning committee \_\_\_\_\_ what actions to take.  
a) decided    b) will decide    c) will can    d) is deciding
20. We asked the waiter if he could make separate checks. He said he preferred not to and asked if we would agree \_\_\_\_\_ only one check.  
a) for to have    b) to have    c) for having    d) having



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

21. The new product launch is exciting. / The technical staff believe that / no other  
A B  
portable has characteristics / that compares with the XT 200.  
C D
22. Although Alexander Fleming discovered / penicillin on 1928 , it was over /  
A B  
a decade before someone else / turned it into the miracle drug of the 20th century.  
C D
23. In 1968 London Bridge was sold, / disassembled and transport to Lake Havasu City, /  
A B  
Arizona, where it was reassembled / to make an American tourist attraction.  
C D
24. It is unfortunately that the brilliant talent / of some of our best musicians is wasted /  
A B  
because their lives go into a spiral of / substance abuse and poor choices.  
C D



25. Brazil's Curitiba, with its population of over 2.5 million people, / has more cars  
per capita / that any other city except Brasilia / and yet it has few traffic jams.  
A B  
C D
26. The new houses in the neighbourhood, / though are still under construction,  
are already / distinctive for their unusual design and / the recycled materials being  
used to build them.  
A B  
C D  
D
27. Last June at the Apple store, the queue / to buy the new iPhone stretched around  
the block. / Incredibly, some people waited more / than fifteen hours for the chance  
for buying one.  
A B  
C D  
D
28. Frank Lloyd Wright he was a famous American / architect known for his use of  
spaces to / influence the emotional moods of people. / He used what is called  
"organic" architecture.  
A B  
C D  
D
29. Have you heard that Pluto / has been reclassified as a "dwarf" planet? They'll said that /  
its mass is not sufficient / to be considered a full planet.  
A B  
C D
30. There is an outside possibility that / David Beckham who could return to the  
premier / league before the end of his career, / but I doubt it.  
A B  
C D
31. Barak Obama was elected President / at the relatively young age of 48 but there /  
have been a number of Presidents / elected at a youngest age.  
A B  
C D
32. Despite of our financial results haven't improved / much, this performance must be /  
considered extremely encouraging / in the context of today's economic situation.  
A B  
C D

33. Space travel is a notion that has interesting / scientists for many generations but  
personally, / I don't see the interest in taking / a thirty year voyage just out of curiosity.  
A B  
C D
34. It is said that to balance stimulating / intellectual pursuits with sufficient physical  
activity / is one of the mains challenges / for many people in our modern society.  
A B  
C D
35. After spend his entire career involved / in technical research, he bought a bicycle /  
and spent the next 10 years touring the country, / using no advanced technology whatsoever.  
A B  
C D

### SECTION 3 – VOCABULARY 1

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

36. The election was so close that the results could only be known after a recount.  
a) late                      b) bad  
c) clear                     d) undecided
37. The building, a historical landmark, was rather rundown.  
a) old                      b) unusual  
c) in good condition    d) in bad condition
38. I don't understand his grounds for making that decision.  
a) complaint              b) reasons  
c) refusal                  d) conditions
39. We expect prices to level off some time next year.  
a) drop                      b) rise  
c) stabilize                 d) rebound
40. In California, it is difficult to get a loan if you don't have a source of income.  
a) financing                b) certificate  
c) married                 d) degree
41. We weren't expecting his considerate behaviour towards his adversary.  
a) thoughtless            b) impolite  
c) hard                      d) thoughtful

42. Every time I am confronted with a difficult decision, I waver.  
a) hesitate                      b) panic  
c) reflect                         d) decide
43. This is clearly the largest project ever attempted by our firm.  
a) maybe                         b) probably  
c) unmistakably                d) possibly
44. The mix up was a result of the way the computer programme functioned.  
a) error                         b) regret  
c) combination                d) calculation
45. Reactions to the new product were mainly based on feelings.  
a) rumours                      b) deception  
c) circumstances               d) emotions

## VOCABULARY 2

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

46. **resolve**  
a) ask                              b) solve                              c) hesitate                              d) put off
47. **trust**  
a) pry                                b) investigate                              c) believe                              d) talk
48. **evidence**  
a) proof                              b) ideas                              c) reasons                              d) tricks
49. **claim**  
a) say                                b) deny                                c) need                                d) extend
50. **already**  
a) by now                              b) still                                c) yet                                d) prepared
51. **disgrace**  
a) happiness                              b) disgust                              c) sadness                              d) shame
52. **inhibit**  
a) live                                b) hold back                              c) show                                d) encourage
53. **squeeze**  
a) sweep                              b) clean                                c) constrict                              d) wipe

54. **slide**  
 a) slip                      b) accelerate                      c) dance                      d) wind
55. **disclose**  
 a) finish                      b) not far                      c) fold                      d) divulge
56. **follow**  
 a) good person                      b) go after                      c) reply                      d) fasten
57. **reluctant**  
 a) unhappy                      b) small                      c) unwilling                      d) desperate
58. **get down to**  
 a) pose                      b) relax                      c) stop                      d) begin
59. **assume**  
 a) think                      b) take                      c) distinguish                      d) impose
60. **regarding**  
 a) looking for                      b) hiding                      c) concerning                      d) included



## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

### Text 1

#### **Saving lives through smarter hurricane evacuations**

Hundreds of lives and hundreds of millions of dollars could potentially be saved if emergency managers could make better and more timely critical decisions when faced with an approaching hurricane. Now, an MIT graduate student has developed a computer model that could help do just that. Michael Metzger's software tool, created as part of the research for his PhD dissertation, could allow emergency managers to better decide early on whether and when to order evacuations – and, crucially, to do so more efficiently by clearing out people in stages. The tool could also help planners optimize the location of relief supplies before a hurricane hits.

By analyzing data from 50 years of hurricanes and detailed information on several major ones, and by comparing the information available at various times as a hurricane approached with data from the actual storm's passage, Metzger said he was able to produce software that provides a scientifically consistent framework to plan for an oncoming hurricane. His approach uses the best available hurricane track models developed over the years, but even these can be wrong half of the time – a degree of uncertainty that further complicates the job for local emergency managers.

Because many of these managers have never had to confront the life-or-death realities of an approaching hurricane, they need a consistent analytical framework to consider the sequence of complex decisions that they need to make. For example, a poorly planned evacuation could

cause roadway gridlock and trap evacuees in their cars – leaving them exposed to the dangers of inland flooding. As another example, ordering too many precautionary evacuations could lead to complacency among local residents, who might then ignore the one evacuation advisory that really matters. “*All in all, this is a complex balancing act*”, Metzger says.

The concept of evacuating an area in stages – focusing on different categories of people rather than different geographical locations – is one of the major innovations to come out of Metzger’s work, since congestion on evacuation routes has been a significant problem in some cases, such as hurricanes Katrina and Rita. Metzger suggests that, for example, the elderly might be evacuated first, followed by tourists, families with children, and then the remaining population.

The determination of the specific categories and their sequence could be determined based on the demographics of the particular area. By spacing out the evacuation of different groups over a period of about two days, he says, the process would be more efficient, while many traditional systems of evacuating a given location all at once can and have caused serious congestion problems. With his system, officials would get the information needed to “*pull the trigger earlier, and phase the evacuation*”, he says, and thus potentially save many lives. Coincidentally, during the recent hurricane Fay in Florida, a modest version of a selective evacuation was implemented successfully when tourists were asked to leave while residents remained in place.

Other factors that could help to make evacuations more effective, he says, include better planning in the preparation of places for evacuees to go to, making sure buses and other transportation are ready to transport people, and preparing supplies in advance at those locations.

Metzger, who is a research assistant in the MIT Engineering Systems Division’s Center for Engineering Systems Fundamentals, and a PhD student in the Operations Research Center, received a second-place award out of more than 100 entries from the US Department of Homeland Security earlier this year for the work. He has already discussed his conclusions with federal and state emergency officials, who said they are interested in adopting the new methodology. The hope is that they will initially use it side by side with their existing procedures, in order to track exactly how the results would compare, Metzger says. It is possible that his methods, implemented as a visually appealing computer program, could be used as a “cockpit training tool” for local emergency managers.

From *Science News MIT*, August 28, 2008.

### *Text 1: Questions*

61. The “new tool” discussed in the text evolved from:
  - a) The failure of Katrina and Rita evacuation efforts.
  - b) The Department of Homeland Security.
  - c) Evacuation managers’ experience.
  - d) Studying many years of data.
62. The person who developed this tool:
  - a) is an emergency manager.
  - b) is a student.
  - c) works for MIT.
  - d) is an engineer.

63. According to the text, emergency managers need such a tool because:
- it is easier to manage.
  - they don't have real experience in an emergency.
  - it helps them to predict a storm.
  - It's on a computer.
64. According to the text, the main advantage this tool provides for evacuation experts is:
- a forecast for bad weather.
  - it shows when storms will be most dangerous.
  - it can be operated by one computer operator.
  - it helps them decide in what order to do things.
65. Which of the following factors is not mentioned as something which could make evacuations more effective?
- Deciding where evacuees should go.
  - Evacuating in phases.
  - Putting emergency sirens in place.
  - Making sure that there are vehicles ready to operate.
66. The main innovation resulting from this tool is:
- using public transport to evacuate the people.
  - moving people according to their group type, not their geographic location.
  - giving communication devices to different categories of people.
  - using a computer to forecast the weather.
67. In paragraph four the expression "to pull the trigger" probably means:
- to begin the evacuation process.
  - to stop the evacuation process.
  - to make everyone leave immediately.
  - to shoot anyone who does not obey the evacuation order.
68. In paragraph three, "roadway gridlock" means:
- People going too fast on the road.
  - Water danger.
  - Being bored on the road.
  - Not being able to move.

69. A principle of this new methodology was tested:
- With Hurricane Katrina.
  - In Louisiana.
  - In Florida.
  - With Hurricane Rita.
70. According to the plan's designer, the problem with current methods of evacuation is:
- There are not enough resources to make them work well.
  - They cost too much to put into practice.
  - They put too many people on the roads at the same time.
  - They allow people to break the law

## Text 2

**Data miners**

In today's technological world we leave electronic traces wherever we go, whether shopping online or on the high street, at work or at play. That data is the raw material for a new industry of number crunchers trying to explain and influence human behaviour, as Stephen Baker explains in his new book *The Numerati*.

Databases know more about you than you realise. A Carnegie Mellon study recently showed that simply by knowing gender, birth date and postal zip code, 87% of people in the United States could be pinpointed by name. Websites can collect huge amounts of data from users. Retailers, for example, can track our every click, what we buy, how much we spend, which advertisements we see – even which ones we linger over with our mouse. Sites can easily access your entire web browser history, enabling them to try to guess your gender and other demographic information.

Some of the links that data can reveal are surprising, and profitable. Ad targeting firm Tacoda discovered that the people most likely to click on car rental ads are those that have recently read an obituary online, apparently planning their trip to a funeral. The second largest group are romantic movie fans – they are suckers for weekend rentals perhaps trying to emulate the lovey-dovey escapes common in romantic fiction.

Data is big business for the numerati. US firm Acxiom keeps shopping and lifestyle data on some 200 million Americans. They know how much we paid for our house, what magazines we subscribe to, which books we buy and what vacations we take. The company purchases just about every bit of data about us that can be bought, and then sells selections of it to anyone out to target us in, say, political campaigns.

Much effort is expended finding new ways to gather data on people. A company called Umbria uses software to analyse millions of blog and forum posts every day, using sentence structure, word choice and quirks in punctuation to determine the blogger's gender, age interests and opinion. That knowledge can be a valuable tool to people launching new products, or politicians seeking votes.

Microsoft has filed patents for technology that monitors the heart rate, blood pressure, galvanic skin response, facial expressions of office workers, and even their brain waves. The idea, the patents say, is to let managers know if workers are experiencing heightened frustration or stress. Given that the same technologies are used in lie detectors and to study human behaviour, it seems unlikely many workforces would quietly accept their boss introducing such a system.

Such data makes it possible to manage workplaces more mathematically. A team at computing giant IBM is sifting through resumés and project records to assemble a profile of each worker's skills and experience. Online calendars show how employees use their time and who they meet with. By tracking the use of cell phones, email and laptops it may even be possible to map workers' movements and social networks of each person. The results might show that a midlevel manager is quietly leading an important group of colleagues - and that his boss is out of the loop.

Maybe these two should switch jobs. Number-crunching techniques can look after your home life too. At the Oregon Center for Aging and Technology in the US, researchers have computers that monitor every one of a user's interactions - every keystroke and mouse click. The idea is that by watching a person's speed, vocabulary and sentence complexity over time it is possible to pinpoint the onset of cognitive deterioration - like dementia or Alzheimer's - long before more noticeable symptoms emerge.

The management of whole nations increasingly depends on the numerati, and not just because of their role in political campaigns. After the 9/11 attacks, the CIA made large investments in statistical techniques to track known terrorists and even predict future ones, and has relied heavily on such techniques ever since.

**Amanda Geffer and Tom Simonite, *New Scientist*, 28 November 2008.**

71. The main idea in this article is:
- the workplace is becoming more automated.
  - there are some surprising things to be learned about people on the net.
  - it's possible to know something about almost anybody anywhere.
  - to show how marketing can be used.
72. In the 1st paragraph, "number crunchers" probably means:
- people who are always hungry.
  - mathematicians.
  - researchers who rely heavily on statistical models.
  - machine operators who are very noisy.
73. Which of the following is not mentioned in the article as being of interest to the "numerati"?
- buying habits.
  - workplace habits.
  - culinary preferences.
  - reading habits.



74. According to the article the majority of people in the USA can be located:
- with much effort.
  - using sophisticated software.
  - 87% of the time.
  - with only three bits of information.
75. The author implies that some companies could use this kind of data to:
- make life in the workplace better.
  - help workers be more efficient.
  - to precisely track employees' behaviour.
  - launch more interesting products.
76. In paragraph six, "out of the loop" probably means:
- doing extra work.
  - not involved in decision making.
  - managing too closely.
  - giving too much freedom.
77. The author would probably say that numerati techniques are not very adapted for which of these areas?
- Human Resources.
  - National security.
  - Medical diagnoses.
  - Artistic ability.
78. According to the author, why are these techniques so efficient?
- Because of the accessibility of high speed internet.
  - Because no matter what we do, there is a record.
  - Because these days, on line money transactions are secure.
  - Because statistical analysis methods are so intuitive.
79. According to the article, the data that is used to analyse most people is:
- available at no cost on the internet.
  - traded by several different companies who buy and sell information.
  - picked up using spy ware.
  - obtainable by specialised web technicians.
80. According to the article, using this technology to analyse and predict human behaviour:
- will lead to a more satisfied society.
  - will probably be prohibited in the future.
  - would probably not be readily allowed in the workplace.
  - the text does not say

## SECTION 1 – GRAMMAR EXERCISES

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

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

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

## SECTION 3

## Vocabulary 1

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

## Vocabulary 2

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

## SECTION 4 – READING COMPREHENSION

## Text 1

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

## Text 2

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

# 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 document n'est autorisé.*

## SUJET

### Zeitgenössische Probleme

#### *Travail à faire*

- 1) Lesen Sie aufmerksam den Text „Raubbau am kostbarsten Gut.“  
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 „Hausse des matières premières.“  
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 :  
Die beiden Zeitungsartikel behandeln wichtige Probleme unserer Zeit und unserer Welt.  
Von welchen Problemen unserer Zeit und unserer Welt fühlen Sie sich betroffen, bzw bedroht ?  
Welche Lösungen würden Sie vorschlagen ?  
Drücken Sie Ihre persönliche Meinung anhand von konkreten Beispielen aus  
Mindestens 200 Wörter.  

*(20 Punkte)*

Text 1

**Raubbau' am kostbarsten Gut**

Alle reden vom Klimawandel, doch der globale Wassermangel ist viel bedrohlicher. Ein Interview mit Peter Brabeck-Letmathe, dem Vorstandschef des weltgrößten Lebensmittelkonzerns Nestlé.

**DIE ZEIT:** Herr Brabeck-Letmathe, in jedem europäischen Supermarkt stehen ein paar Dutzend verschiedene Mineralwässer, aber eine Milliarde Menschen auf der Welt haben überhaupt kein Wasser. Ist es falsch verteilt?

**Peter Brabeck-Letmathe:** Wasser ist so verteilt, wie es verteilt ist. Ob das falsch oder richtig ist, müssen Sie die Natur fragen. Ich kann nur sagen, dass der Wasserverbrauch in der Welt viel zu hoch ist.

**DIE ZEIT:** Was meinen Sie damit?

**Brabeck:** Der Verbrauch von Wasser wächst derzeit doppelt so schnell wie die Weltbevölkerung. Außerdem ist Wasser ein begrenzter Rohstoff, den wir heute schon aus fossilen Vorräten fördern...

Auch die USA zapfen im großen Stil ihre fossilen Vorkommen an. Das Wasser geht schneller weg als die Ölreserven, aber darüber spricht niemand.

**DIE ZEIT:** Wie lange reicht das Wasser noch?

**Brabeck:** Beim Erdöl sind es jetzt noch etwa 135 Jahre, wenn der Verbrauch so bleibt wie heute. Also viel länger, als die meisten denken. Beim Wasser ist die Lage unklar, aber da der Verbrauch viel schneller wächst als die Anzahl der Menschen, bin ich sehr besorgt.

**DIE ZEIT:** Welche Konsequenzen hat das?

**Brabeck:** In Europa leben ein paar Millionen Menschen, im Rest der Welt ein paar Milliarden. Indien und China beispielsweise müssen heute schon Getreide einführen, weil ihnen das Wasser für den Anbau ausgeht. Getreide braucht sehr viel Wasser, man benötigt eine Million Liter für eine Tonne. Der weltweite Getreidehandel ist nichts anderes als ein Handel mit virtuellem Wasser.

**DIE ZEIT:** Das gilt auch für die Pflanzen, aus denen Biosprit gemacht wird.

**Brabeck:** Die allgemeine Begeisterung für Biokraftstoffe ist ökologischer Wahnsinn. Bis 2008 sollen allein in den Vereinigten Staaten 138 Millionen Tonnen

1. Der Raubbau : l'exploitation abusive.

Mais angebaut werden, nur um daraus Bioethanol zu machen. Für einen Liter Ethanol braucht man 4 560 Liter Wasser ; das müssen Sie sich mal vorstellen! Der Preis für eine Tonne Mais ist bereits von 128 auf 335 Dollar gestiegen. Biokraftstoffe führen dazu, dass die Preise für Grundnahrungsmittel dramatisch steigen. Die Autofahrer in den reichen Industrienationen werden subventioniert auf Kosten der Ärmsten der Weltbevölkerung.

Das ist Raubbau an dem kostbarsten Gut der Menschheit. Man kann ohne Erdöl leben, aber nicht ohne Wasser.

**DIE ZEIT:** Wie kommt es dann, dass alle Welt größere Angst hat vor zwei Grad Erderwärmung?

**Brabeck:** Da müssen Sie die Politiker fragen. Wenn man Al Gore heißt und einen Film dreht, erreicht man viele Menschen, und schon wird daraus eine politische Plattform. Wir haben beim Klimawandel eine große emotionale Welle erzeugt und laufen nun Gefahr, in einen Klimaschutz-Fundamentalismus abzugleiten.

**DIE ZEIT:** Wann wurde Wasser für Sie ein Thema?

**Brabeck:** Für Nestlé ist Wasser eine kritische Ressource, weil wir viele landwirtschaftliche Produkte brauchen. Lassen Sie mich das mal vorrechnen : Zum Trinken, Waschen und für die Körperpflege braucht der durchschnittliche Europäer etwa 50 Liter Wasser am Tag...

**DIE ZEIT:** ...und was hat das mit Nestlé zu tun?

**Brabeck:** ...und hinzu kommt, dass wir auch noch bis zu 8000 Liter Wasser am Tag essen. Jede pflanzliche Kalorie kostet in der Herstellung einen Liter Wasser, jede Kalorie aus tierischer Nahrung das Zehnfache. Da liegt das Problem.

**DIE ZEIT:** Was folgt daraus?

**Brabeck:** 1950 gab es auf der Welt etwa 1,7 Milliarden Menschen. Das ist gar nicht lange her, da habe ich schon gelebt. Jetzt sind wir 6,5 Milliarden. Rechnen Sie sich selbst aus, wie viel Wasser diese Menschen essen.

**DIE ZEIT:** Vor allem, weil mit steigendem Wohlstand üblicherweise auch der Fleischkonsum steigt.

**Brabeck:** Richtig. Solange die Chinesen vor allem Reis gegessen haben, war das eine Sache. Wenn sie nun stetig mehr Fleisch zu sich nehmen – und wer will ihnen das Recht dazu bestreiten –, kann das langfristig verheerende Folgen haben. Und alles nur, weil Wasser keinen Preis hat.

Das Gespräch führten Rüdiger Jungbluth und Marcus Rohwetter, *Die Zeit*, 4.4.2007.

## **Hausse des matières premières : le blé flambe, les étiquettes valsent**

Danone, Lactalis, Bonduelle... les industriels veulent augmenter leurs tarifs pour répercuter la hausse des prix agricoles. Pas bon pour le pouvoir d'achat. L'arrivée de milliards de nouveaux consommateurs ravive le spectre de la pénurie. Une nouvelle révolution verte s'impose.

Les Chinois ont craqué sur les frites et le cours mondial de la pomme de terre a flambé. Mais les experts de la planète ont mis quelque temps avant de découvrir le pot aux roses. Ils se sont d'abord trituré les méninges, ont cherché du côté des mauvaises récoltes et des vagues de sécheresse : ils ont pesé les exportations, soupesé les importations. Comment auraient-ils pu imaginer cela ? Partout en Chine, dans les rues de Pékin, de Shanghai, les McDonald's et les Kentucky Fried Chicken étaient en train de pousser plus vite que les grains de riz, dans les rizières. Les frites arrivaient, surgelées, par dizaines de milliers de tonnes, sur des cargos européens. Et, à chaque fois, elles faisaient un malheur. Bilan du nouvel engouement alimentaire chinois : au printemps dernier, sur le marché de Hanovre, en Allemagne, la pomme de terre a battu son record historique : 316 euros la tonne. Dix fois plus en quatre ans.

Le blé, le soja, le maïs, le lait en poudre, le beurre... Les matières premières agricoles s'embrasent. Et la planète a la gueule de bois. Cela fait des décennies qu'en Occident on s'était habitué aux greniers gorgés de céréales, aux surplus de lait et aux cageots de fruits qui pourrissaient sur le bord des routes. Les ménages dépensent de moins en moins d'argent pour se nourrir. L'alimentation ne représente plus que 14 % du budget d'une famille française, contre un peu moins d'un quart, en 1960. Mais l'abondance pourrait bien être derrière nous [...]. Tout s'est ligué récemment pour faire des récoltes un bien de plus en plus précieux. Il y a eu les accidents climatiques, les sécheresses en Australie et en Nouvelle-Zélande, la météorologie capricieuse en Europe, le froid sibérien en Ukraine et en Russie... Il y a eu aussi la concurrence des biocarburants (à base de maïs), le fameux pétrole vert qui nourrit déjà, de par le monde, 8 millions de voitures et de camions, autant de nouveaux consommateurs voraces. Et ce n'est qu'un début. Sur 300 millions de tonnes de maïs récoltés chaque année aux Etats-Unis, 10 millions étaient consacrés aux biocarburants au tournant de l'an 2000. Le chiffre s'est élevé à 65 millions cette année et devrait atteindre 140 millions en 2012 [...].

Pour l'instant, la flambée des matières premières ne se voit pas – trop – dans l'assiette. L'Insee a constaté une petite poussée des prix dans les rayons alimentation en août et prévoit une hausse de 2,5 % en 2007. Mais le ticket de caisse risque de s'alourdir très prochainement. Les géants de l'agro-alimentaire ont épluché les factures de leurs fournisseurs. Et leurs calculs ont été vite faits. Yaourts, fromages, pains, biscuits, chocolat, confitures, moutarde, glaces... Tout le monde veut gonfler ses tarifs. Lactalis, le champion européen des produits laitiers, a été un des premiers à monter au front. Il réclame un bonus de 15 % - 17 % sur le prix de vente de ses camemberts et chèvres frais à la grande distribution.



Bonduelle, le roi du petit pois en conserve, exige un peu plus de 10 %. Danone voudrait la même chose. Mais ça grogne du côté des épiciers. « *Beaucoup de hausses ne sont pas justifiées*, indique Jean-Denis Deweine, directeur de la centrale d'achat alimentaire d'Auchan. *Pour faire un camembert, par exemple, il faut 2 litres de lait, ce qui devrait coûter 12 centimes de plus, compte tenu du renchérissement des matières premières. Or certains industriels demandent des hausses de 22 centimes.* » CQFD. D'autres s'étonnent aussi face à certains écarts constatés. Ainsi, les œufs Cocorette viennent d'afficher des tarifs en progression de « seulement » 7 % alors que leurs concurrents Lustucru demandent 25,7 %. Presque quatre fois plus.

« *Le principal défi des nouvelles générations sera alimentaire*, indique Bruno Parmentier, professeur à l'École supérieure d'agriculture d'Angers et auteur de *Nourrir l'humanité* (La Découverte). *En 2050, il y aura 10 milliards d'êtres humains sur la planète. Il faudra les nourrir avec moins de terres, moins d'eau, moins d'énergie et moins de chimie. Autant dire qu'une nouvelle révolution verte s'impose. Et vite. Chaque année, l'agriculture mondiale perd, en érosion et en urbanisation, 70 000 kilomètres carrés de terres.* » L'équivalent d'un territoire grand comme la moitié de la Grèce. Un chiffre résume à lui seul l'inéluctable. Pour l'instant, nous sommes quatre pour nous partager un hectare de cultures. En 2050, nous serons six.

Nathalie Funès, *Le Nouvel Observateur*, 25 octobre 2007.

## Text 1

**Raubbau am kostbarsten Gut**

Dieser Text ist ein Interview vom Vorstandschef des Nestlékonzerns, Herrn Brabeck.

Er ist sehr besorgt um den Wasserverbrauch auf Erde. Obwohl die Reserven hienieden nicht unerschöpflich sind, verbraucht die Menschheit immer mehr Wasser. Der exponentielle Wasserverbrauch erklärt sich zum Beispiel durch die Vervielfachung des Getreidekonsums von Ländern wie China und Indien, die Milliarden Menschen zu ernähren haben. Sie sind dabei ihre Ernährungsgewohnheiten umzustellen und wollen nun mehr Fleisch und Getreide als Reis.

Dazu kommt die starke Entwicklung von Bioethanol, was die Produktion von viel mehr Mais zur Folge hat. Maisanbau verbraucht bekanntlich viel Wasser : ein ökologischer Unsinn, so Brabeck.

Da Nestlé viele Produkte erzeugt, die viel Wasser für ihre Herstellung benötigen, fühlt sich der Vorstandschef vom Wasserüberkonsum besonders alarmiert. Die Menschen trinken nicht nur Wasser, sie „essen“ täglich 8 000 Liter und sind sich dessen nicht bewusst. Nach ihm sollte man sich schnellstens Gedanken über das Sparen des kostbarsten Guts machen, denn Erdöl ist ersetzbar, aber Wasser nicht!

*(157 Wörter)*

## Texte 2

**Le blé flambe, les étiquettes valsent**

In den europäischen Ländern stellen die Verbraucher seit ein paar Monaten die Steigerung der Preise mancher Lebensmittelkategorien fest : Kartoffeln, Brot, Kekse, Nudeln, Milchprodukte... Diese Preiserhöhung verdankt man dem plötzlichen Preisanstieg einiger Rohstoffe in der Landwirtschaft, den man durch neue Trends erklären kann. Zum Beispiel die Tatsache, dass die Chinesen – die zahlreich sind – immer mehr Pommes essen mögen, kann die Erhöhung des Kartoffelpreises erklären.

Dazu verursacht der Klimawandel Naturkatastrophen – ob Dürren oder Überflutungen – die die Erträge hier und da sinken ließen. Darüber hinaus werden Biokraftstoffe wegen des Mangels an Erdöl und des Umweltschutzes überall entwickelt und immer mehr verwendet, was ein Wachstum des Maisanbaus bedeutet. Natürlich nutzen manche Hersteller die Tendenz aus, um ihre Preise allgemein zu erhöhen, ohne jegliche Rechtfertigung.

Immerhin wird die Erde immer mehr Menschen ernähren müssen: im Jahre 2050 10 Milliarden.

Dies setzt eine komplette Umstellung voraus: mehr Agrarmittel produzieren auf weniger Fläche und mit weniger Energie.

*(154 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 Scuiuo universitaire pour s'y procurer les corrigés d'annales portant sur des sujets abordant le programme. En librairie, il est actuellement possible de trouver des ouvrages questions/réponses (pour travailler les QCM) couvrant l'ensemble du programme.

Sur Internet, en utilisant des mégamoteurs de recherche tels que Copernic et Ariane (à chargement gratuit), il est possible de trouver réponse à toute question ponctuelle sur les sujets abordés et de confronter ses connaissances quand on y trouve des sites informatifs ou des cours. Enfin, à la télévision, l'analyse des émissions scientifiques apporte des enseignements sur la façon d'aborder un sujet, de développer ses idées et d'argumenter en faisant valoir ses connaissances.

## BIBLIOGRAPHIE

- E. N. Marieb, *Anatomie et physiologie humaine*, 1<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.



## SUJET

### I – QUESTIONS

(sur 30 points)

- Veuillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question assortie de la bonne mention (exemple question n° 43 : Vrai, vous n'avez pas à justifier votre réponse).
- 1 point par bonne réponse.

1. Un entérocyte est une cellule nerveuse.  
**Vrai Faux**
2. Chez l'homme le glucose est stocké sous forme d'amidon.  
**Vrai Faux**
3. Les hormones sont libérées par pinocytose.  
**Vrai Faux**
4. On ne trouve jamais d'uracile dans la molécule d'ADN (acide désoxyribonucléique).  
**Vrai Faux**
5. Le cholestérol s'appelle également hopanoïde.  
**Vrai Faux**
6. Les phosphorylations oxydatives sont assurées par le réticulum endoplasmique lisse.  
**Vrai Faux**
7. Les macrophages appartiennent à la famille des leucocytes.  
**Vrai Faux**
8. Dans l'espèce humaine le nombre de chromosomes des cellules somatiques est de 46.  
**Vrai Faux**

9. Les plasmocytes synthétisent les immunoglobulines.  
**Vrai Faux**
10. La notion de second messenger s'applique pour les hormones stéroïdes.  
**Vrai Faux**
11. L'ADN se trouve au niveau des ribosomes.  
**Vrai Faux**
12. Le groupe sanguin AB est connu pour être receveur universel.  
**Vrai Faux**
13. L'amplitude du potentiel d'action est toujours maximale.  
**Vrai Faux**
14. L'acétylcholine accélère le cœur.  
**Vrai Faux**
15. Le phénomène dit du « recrutement » est consécutif à la stimulation d'un nerf.  
**Vrai Faux**
16. La dopamine est une hormone surrénalienne.  
**Vrai Faux**
17. La membrane plasmique ne limite que les systèmes eucaryotes.  
**Vrai Faux**
18. Les neuromédiateurs utilisent des récepteurs spécifiques.  
**Vrai Faux**
19. Le potentiel de membrane est influencé par la phagocytose.  
**Vrai Faux**
20. L'AMP cyclique est produit par l'activité de l'ATPase membranaire.  
**Vrai Faux**
21. La glande thyroïde est formée de follicules.  
**Vrai Faux**
22. La thyroxine est une hormone thyroïdienne.  
**Vrai Faux**
23. Les transporteurs d'hydrogène assurent la phase cytosolique de la phosphorylation oxydative.  
**Vrai Faux**

24. L'ATP synthétase mitochondriale est identique à l'ATPase membranaire.  
**Vrai Faux**
25. Un chromosome possède deux centromères.  
**Vrai Faux**
26. La méiose débute obligatoirement à partir d'une cellule haploïde.  
**Vrai Faux**
27. Au niveau d'un gène, une séquence de la forme « (5') GTG AAT(3') » correspond à un intron.  
**Vrai Faux**
28. La sommation spatio-temporelle est une des propriétés des potentiels post-synaptiques excitateurs.  
**Vrai Faux**
29. La gaine de myéline est une gaine cellulaire nucléée.  
**Vrai Faux**
30. Les récepteurs post-synaptiques permettent la production de potentiels post-synaptiques excitateurs et de potentiels post-synaptiques inhibiteurs.  
**Vrai Faux**

## *II – SUJET DE RÉFLEXION*

(sur 30 points : plan sur 10 – développement sur 20)

« Protéines et vie cellulaire »

**I – VRAI – FAUX**

QUESTION	VRAI	FAUX	QUESTION	VRAI	FAUX
1		X	16		X
2		X	17		X
3		X	18	X	
4	X		19		X
5		X	20		X
6		X	21	X	
7	X		22	X	
8	X		23		X
9	X		24		X
10		X	25		X
11		X	26		X
12	X		27	X	
13	X		28	X	
14		X	29	X	
15	X		30	X	

**II – SUJET DE RÉFLEXION****INTRODUCTION**

Définition biochimique d'une protéine. Structure. Expression des gènes. Quelques exemples.

**1. PROTÉINES FIBREUSES****A. Comme matériel de construction des tissus et des cellules et leurs fonctions**

- Kératine : rigidité des ongles.
- Collagène : résistance aux contraintes (tendons et ligaments).
- Elastine : flexibilité (élasticité de la peau).
- Fibronectine : adhésion.

**B. Des protéines impliquées dans la mécanique musculaire**

- Actine et myosine : protéines du cytosquelette cellulaire et protéines contractiles des muscles.
- Tropomyosine : protéine régulatrice de la contraction musculaire.

**2. PROTÉINES GLOBULAIRES****A. Enzymes allostériques impliquées dans la régulation du métabolisme**

- ATP synthétase : production d'ATP.
- Glycogène phosphorylase : glycogénolyse pour la production de glucose-1-phosphate.
- AcCoA-carboxylase : carboxylation de l'acétyl-CoA (biosynthèse des acides gras).



**B. Transporteurs**

- Hémoglobine (hétéroprotéine-quatre sous unités) : transport des gaz ( $O_2$  et  $CO_2$ ) de la respiration cellulaire et pouvoir tampon.
- ATPase  $Na^+/K^+$  (quatre sous-unités trans-membranaires) : expulsion du  $Na^+$  de la cellule et introduction du  $K^+$  dans la cellule pour le maintien du potentiel membranaire.
- Co-transporteur  $Na^+$ - Glucose : permet l'absorption du glucose au niveau de l'entérocyte.

**C. Des canaux ioniques, des récepteurs membranaires et des transducteurs d'amplification des molécules messagères extracellulaires**

- Canal  $Na^+$  voltage-dépendant.
- Récepteur tyrosine-kinase de l'insuline.
- Récepteur des hormones à sept domaines trans-membranaires (7DTM).
- Protéines G couplées aux récepteurs à 7DTM.
- Adénylate cyclase activée ou inhibée par une sous-unité de protéine G pour la production d'AMPcyclique.

**D. Protéines protectrices**

- Molécules du CMH (complexe majeur d'histocompatibilité) ou HLA (Human Leucocyte Antigen) de classe I permettant la reconnaissance par les lymphocytes T cytotoxiques des cellules infectées.
- Anticorps (immunoglobulines) de l'immunité humorale permettant la neutralisation des antigènes.
- Cytokines intervenant pour la coordination et l'amplification de la réponse immunitaire.

**CONCLUSION**

Les protéines globulaires (solubles) sont appelées protéines fonctionnelles de par le rôle fondamental qu'elles jouent dans tous les processus biologiques. Bien que les protéines fibreuses (insolubles) soient considérées comme protéines de structure, elles ont également des fonctions importantes telles que la motilité cellulaire, la contraction musculaire...

# CRÉATIVITÉ

Ce cas a été rédigé par Advancia Paris et Negocia Paris.

Durée : 2 heures.

SUJET

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

## SUJET



Vous venez d'être nommé à la direction de la communication de Montepucino, un fabricant de vêtements de ski de très grande qualité technique avec pour produit phare la « doudoune ».

Créée en Hautes-Alpes, l'entreprise a une longue tradition de fabrication à partir de matériaux les plus techniques et les plus précieux : plumes d'oies, fourrures, etc. La clientèle de Montepucino est plutôt d'une catégorie sociale et professionnelle supérieure. Elle est généralement très fidèle, très attachée à cette marque familiale et traditionnelle. Elle effectue ses achats principalement lors des vacances d'hiver dans les boutiques Montepucino des stations de ski les plus luxueuses telles que, Gstaad, Megève, etc.

Si la doudoune Montepucino est une doudoune de luxe, il n'en reste pas moins qu'elle reste un vêtement technique que les clients n'utilisent qu'à la montagne. Le nouveau PDG de Montepucino, M. Pisani, veut que ses produits « *descendent de la montagne pour envahir la ville* ». En d'autres termes, il veut étendre ses marchés au-delà du vêtement technique pour clients aisés à des vêtements sportswear luxueux et urbains pour une plus large clientèle. A ce titre, l'entreprise a décidé de recruter un directeur artistique issu d'une grande maison de couture pour développer une nouvelle ligne de doudounes, de vestes, etc. destinée à être portée en ville.

Pour lancer cette nouvelle gamme, plusieurs actions de communication et de commercialisation sont en cours de lancement. Elles donnent le ton de cette « renaissance » de Montepucino pour reprendre les mots du PDG :

- campagne de publicité en ville avec, pour mannequin vedette, David Beckham et son épouse ;
- création d'une ligne avec Toopak la marque de vêtement fétiche des rappeurs ;
- distribution sélective des vêtements dans des boutiques multimarques chics de type Colette et en grands magasins.

Pour lancer la « réinvention » de Montepucino en marque urbaine techno-couture (tout en ayant un mode de fabrication ancestral garant de sa qualité irréprochable), le PDG veut lancer une opération de grande envergure de type événementiel avant la fin de l'année. Nous sommes au mois de septembre, vous venez d'être nommé et vous avez la charge de monter une série d'événements qui sont liés entre eux et sur plusieurs sites en France.

CRÉATIVITÉ

M. Pisani est particulièrement excité à l'idée de cette action de communication « sensationnelle » qu'il faudra vite organiser selon lui. Dans son enthousiasme, il vous demande dès le premier jour de votre nomination de lui présenter un avant-projet de cette opération. Il vous donne deux heures pour :

- 1) déterminer le ou les thèmes de cette grande opération de communication (slogans, messages, etc.) et les destinataires de ces messages ;
- 2) déterminer les types d'événements à réaliser (soirée, manifestation sportive, etc.) ainsi que les dates choisies pour l'organisation de ces événements.

## CORRIGÉ

### INTRODUCTION

L'objectif du dirigeant de Montepucino est énoncé clairement : il veut « *étendre ses marchés au-delà du vêtement technique pour clients aisés à des vêtements sportswear luxueux et urbains pour une clientèle plus large* ». Le discours du dirigeant fait apparaître plusieurs termes évocateurs : Renaissance, Réinvention, Descente de la montagne pour envahir la ville. Cependant, il apparaît clairement que la marque ne doit pas perdre son image de haute qualité, de technicité et de tradition.

Commençons par définir les clients et les usages avant de déterminer les messages à faire passer.

### DÉFINITION DES CLIENTS ET DES USAGES

Deux principales cibles peuvent être identifiées.

- Une cible traditionnelle : il s'agit d'une clientèle âgée de 40-65 ans, assez aisée, mixte (homme/ femmes), familiale, plutôt urbaine, très mobile, notamment se déplaçant chaque année à la montagne, à plusieurs reprises, dans des stations plutôt chics. C'est dans ce cadre que cette clientèle utilise prioritairement les vêtements Montepucino.

- Une cible nouvelle : il s'agit d'une clientèle jeune de 16-40 ans, Plutôt aisée, plutôt masculine, célibataire ou en couple avec un ou deux enfants éventuellement, citadine, assez mobile mais plus éclectique dans ses choix de loisirs. C'est dans le cadre d'une vie plutôt citadine qu'il est attendu que ces clients utilisent les vêtements Montepucino.

### QUELS MESSAGES FAIRE PASSER ?

- Auprès de la première cible, il s'agit de faire valoir que Montepucino reste une marque de vêtements sportifs qui continuera à allier qualité technique, confort et distinction. Un message type rassurera la clientèle existante que la qualité de production reste la même, par exemple en réaffirmant l'identité haute-alpine, à travers l'image des ateliers de fabrication, la date de fondation de l'entreprise, le logo de la montagne, etc. Un slogan type serait « une nouvelle ligne mais toujours ce confort unique ».

• Après de la deuxième cible, il s'agit de faire valoir que Montepucino se réinvente tout en conservant son origine, garante de sa qualité. Les qualités à faire valoir sont originalité, praticité, confort, esthétisme ou design, décontraction et aussi personnalisation. Un message type sera de montrer le nouveau style de Montepucino à travers les nouvelles lignes de produit, les nouveaux usages dans différentes situations (sorties diverses à pied, à moto ou en skate, rollers, etc.), les modèles types de clients (couple jeune et branché, jeune citadin urbain, rappeur, etc.) mais aussi l'exclusivité du produit.

### COMMENT FAIRE PASSER CES MESSAGES ?

De septembre à décembre, des événements peuvent être organisés à la ville et à la montagne.

• **Septembre-octobre** : lancement de la campagne de pub avec D. Beckham et son épouse mis en scène à la ville et en montagne sur un ton plus sobre que l'image habituelle qu'ils véhiculent. Les idées forces sont ici luxe discret, modernité, esthétisme, praticité et confort. A l'occasion du lancement de cette campagne de pub, Montepucino organise une présentation de ses nouvelles gammes sous la forme d'un mini-défilé de mode. Ce défilé peut être organisé au Carrousel du Louvre, dans un lieu prestigieux de la capitale ou à l'extérieur : par exemple sous la tour Eiffel, symbolisant la montagne « parisienne », et la descente de Montepucino de la montagne à la ville (idée chère à M. Pisani). Idéalement, cet événement doit avoir lieu dans le sillage de la *fashion week* pour bénéficier de l'affluence de milieu de la mode et de la forte présence des médias.

• **Octobre-novembre** : démarrage des animations commerciales. Par exemple, dans les grands magasins et les boutiques spécialisées, plusieurs corners peuvent être aménagés pour vendre et promouvoir les produits avec des vidéos des soirées de lancement en toile de fond. Concernant la gamme Toopak, elle peut faire l'objet d'animations commerciales à l'extérieur en accord avec le caractère plus « streetwear » de cette gamme. Ainsi, sur certains boulevards parisiens type Champs-Élysées, des animations commerciales courtes (par exemple sous la forme de « battles » entre danseurs de hip-hop et de techtonik) peuvent être organisées.

• **Novembre-décembre** : dans les stations de ski où Montepucino dispose d'un réseau de magasins, plusieurs opérations visant à faire découvrir les nouvelles lignes aux clients peuvent être organisées sous la forme de mini-défilés de modes, de soirées sponsorisées, ou de concours de ski, de snowboard, etc. Ces événements sont à organiser à des dates différentes et inscrits sur un programme de manifestations qui sera diffusé dans toutes les boutiques à la montagne et aussi à la ville.

• **Juste avant Noël**, un événement de type soirée/ défilé/ concert, qui pourrait être intitulé « Montepucino is coming to town » (à la place de Santa Claus), peut être organisé pour clôturer cette campagne de lancement. La montagne et la ville peuvent être mises en scène avec l'idée d'un déferlement ou d'une avalanche de produits/ cadeaux.

# 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

### « La responsabilité des dirigeants de sociétés »

## CORRIGÉ

### PLAN DÉTAILLÉ

#### INTRODUCTION

Afin de traiter ce sujet, les étudiants devaient dans l'introduction préciser que les dirigeants sont ceux qui représentent les sociétés personnes morales et qu'ils agissent en leur nom et pour leur compte. Les dirigeants sont donc ceux qui sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la personne morale. Autrement dit, les dirigeants sont les représentants légaux des sociétés, l'analyse contractuelle fondée sur le mandat ayant perdu, pour le moment, beaucoup de son attrait et de son intérêt.

Au titre de ce pouvoir de représentation, les dirigeants sont investis d'un pouvoir de décision et de gestion qui s'exerce au quotidien. Tout dirigeant est ainsi susceptible de commettre un jour une faute dont il pourrait être rendu responsable. L'actuelle crise financière ainsi que les sanctions prononcées contre les dirigeants en matière d'entreprises en difficulté illustrent parfaitement cet état de fait.

Le traitement de ce sujet nécessitait au préalable de définir et cerner trois mots.

- **Responsabilité** : la responsabilité signifie que le dirigeant répond de ses actes. L'utilisation du singulier révélait aux étudiants que le sujet devait être traité dans son ensemble. Ainsi, le dirigeant est susceptible de voir sa responsabilité engagée sur plusieurs fondements juridiques qui peuvent se cumuler.

- **Dirigeants** : il fallait préciser qu'un dirigeant est une personne physique ou morale, qui a été régulièrement nommée, qui a accepté les fonctions et dont la nomination a été publiée. Auquel cas il s'agit d'un dirigeant de droit.

Mais il peut s'agir aussi d'un dirigeant de fait, c'est-à-dire d'une personne qui exerce une activité positive et effective de direction en toute autonomie et indépendance, par exemple un actionnaire majoritaire ou un établissement de crédit qui s'imisce dans la gestion de la société personne morale.

• **Sociétés** : il fallait préciser qu'étaient concernées les sociétés immatriculées, qu'elles aient une activité civile ou commerciale. Étaient donc exclus les associations, les groupements d'intérêt économique...

Enfin, il devait être précisé qu'un dirigeant peut voir engager sa responsabilité tant à l'égard de la société et des associés que des tiers.

Dans notre société, et avec en contrepoint le phénomène de la mondialisation, il pouvait être intéressant de se demander quelle était l'étendue de la responsabilité des dirigeants de société, et ce d'autant plus qu'elle est souvent présentée comme étant excessive.

Pour ce faire, il était possible de déterminer dans un premier temps les différents types de responsabilités que peuvent encourir les dirigeants (I) avant d'étudier les limites existantes à la mise en œuvre de celles-ci (II).

## I. TYPOLOGIE DES RESPONSABILITÉS

Une distinction nécessaire devait être effectuée entre la société in bonis (c'est-à-dire en bonne santé financière) et la société en difficulté, c'est-à-dire en état de cessation des paiements.

### A. Les responsabilités dans les sociétés in bonis

Dans ce contexte, un dirigeant est susceptible de voir sa responsabilité engagée sur trois fondements juridiques différents : fondement civil (1), pénal (2) et fiscal (3).

#### 1. La responsabilité civile

Sa mise en œuvre suppose la preuve d'une faute, d'un préjudice et d'un lien de causalité.

Son fondement textuel sera différent selon que l'action en responsabilité est mise en œuvre au nom de la société, des associés ou des tiers. Quand elle est mise en œuvre par des tiers, la responsabilité repose sur les textes de droit commun (article 1382 du Code civil), faute d'existence d'un contrat entre les associés et les dirigeants. A l'inverse, quand il s'agit d'une action au nom de la société ou qu'elle est intentée par des associés, les textes de références figurent dans le Code civil (art. 1850) et dans le Code de commerce (art. L. 223-22 et L. 225-251).

Un dirigeant est civilement responsable de la violation des dispositions légales, réglementaires et statutaires, ainsi que de certains actes péri-statutaires (chartes, règlement intérieur...). Il en va ainsi par exemple du dirigeant qui ne respecte pas une clause statutaire limitative de pouvoirs.

Il est aussi responsable en cas de faute de gestion, dont un des critères est le respect de l'intérêt social...



Elle peut être mise en œuvre de deux manières :

- sous la forme d'une action sociale : il s'agit soit de l'action sociale *ut universi* si elle est mise en œuvre par le dirigeant de la société, ce qui signifie que le nouveau dirigeant se retourne contre l'ancien dirigeant révoqué ou démissionnaire, soit de l'action sociale *ut singuli* mise en place par les associés au nom de la personne morale, sachant que dans certaines sociétés l'exercice d'une telle action est subordonné à la détention d'un pourcentage de capital social minimum (10 % dans la SARL et 5 % dans la SA par exemple). Dans cette hypothèse, seule la société sera indemnisée ;
- sous la forme d'une action personnelle mise en œuvre par les associés ou les tiers lorsqu'ils ont subi un préjudice personnel à raison de la faute du dirigeant. Dans cette hypothèse, seuls ceux qui agissent seront indemnisés.

## 2. La responsabilité pénale

La responsabilité pénale des dirigeants de société peut être mise en œuvre sur une multiplicité de fondements juridiques.

Il était possible d'évoquer l'abus de bien social et/ou l'abus de confiance, le délit de distribution de dividendes fictifs...

Un autre exemple pouvait être pris, celui des délits boursiers : délits d'initiés, délit de communication d'information fausse ou trompeuse, délit de manipulation de cours...

Il fallait rappeler que l'abus de bien social ne concerne que certaines sociétés (sociétés de capitaux et SARL) et que l'abus de confiance concerne les autres types de sociétés (société civile, société en nom collectif...).

L'abus de bien social est défini comme le fait de faire un acte d'usage des biens de la société à des fins personnelles contrairement à l'intérêt social, et sciemment.

Peuvent constituer des abus de biens sociaux le fait de faire payer par la société ses dépenses personnelles, de se faire octroyer sans aucune raison un golden parachute...

Il est sanctionné de 5 ans de prison et de 375 000 euros d'amendes, auquel il faut rajouter d'éventuelles interdictions.

## 3. La responsabilité fiscale

Au titre des articles 266 et 267 du livre des procédures fiscales, un dirigeant de société peut voir engager sa responsabilité personnelle en cas de manœuvres frauduleuses ou d'inobservation grave et répétée des obligations fiscales qui ont rendu impossible le recouvrement des impositions et des pénalités dues par la société.

Le dirigeant peut être condamné à payer tout ou partie des dettes fiscales de la société dont il a négligé le règlement.

### *B. Les responsabilités dans les sociétés en difficulté*

Il fallait préciser que dès lors qu'une société fait l'objet d'un redressement judiciaire ou d'une liquidation judiciaire, un régime spécifique de responsabilité se met en place, qui prime les hypothèses de responsabilité dans la société *in bonis*. Il s'agit d'une responsabilité aggravée.

Afin de différencier le sort de l'homme de l'entreprise, le législateur a créé une responsabilité spécifique qui repose sur la *summa divisio* opposant responsabilité civile et pénale.

## 1. Les responsabilités civiles

Le législateur a prévu deux types de sanctions pouvant se cumuler, même si l'on assiste aujourd'hui à un assouplissement de la responsabilité des dirigeants de société en difficulté.

Doivent être différenciées les sanctions d'élimination et les sanctions patrimoniales.

- a. Les sanctions d'élimination recouvrent deux sanctions aux effets différents : la faillite personnelle et l'interdiction de gérer.

1°) La faillite personnelle est le fait d'être interdit de gérer, diriger, administrer ou contrôler, directement ou indirectement, toute entreprise commerciale ou artisanale, toute exploitation agricole ou toute entreprise ayant toute autre activité indépendante et toute personne morale, ce qui vise les associations, même sans but lucratif.

Le législateur en a déterminé les cas d'application et sa durée ne peut excéder 15 années.

2°) L'interdiction de gérer est identique à la faillite personnelle, sauf que le juge pourra choisir les entreprises dans lesquelles le dirigeant sera interdit de diriger.

- b. Les sanctions patrimoniales recouvraient, jusqu'à l'ordonnance du 18 décembre 2008, l'action en responsabilité pour insuffisance d'actif et l'obligation aux dettes sociales.

Ladite ordonnance est venue supprimer l'obligation aux dettes sociales dans la mesure où en pratique elle faisait double emploi avec l'action en responsabilité pour insuffisance d'actif.

L'action en responsabilité pour insuffisance d'actif ne peut être exercée qu'en cas de liquidation judiciaire et à condition que l'un des cas prévus par le législateur existe.

Elle a un objet indemnitaire destiné à améliorer le paiement des créanciers de la société en difficulté.

## 2. Les responsabilités pénales

Il existe une sanction principale, la banqueroute, qui ne peut être mise en œuvre que dans les cas visés par le législateur et qui permet de sanctionner le dirigeant de 5 ans de prison et 75 000 euros d'amende.

Elle vise le chef d'entreprise qui s'est rendu coupable de malversations dans le but d'éviter ou de différer l'ouverture d'une procédure collective.

Elle absorbe les délits spéciaux du droit des affaires, dont les éléments constitutifs seraient identiques.

Il existe également plusieurs infractions pénales spécifiques, telles que le fait d'effectuer des paiements irréguliers : par exemple de payer en tout ou partie, sans l'autorisation du juge-commissaire, une dette née antérieurement à la décision d'ouverture de la procédure...

## II. LES LIMITES À LA RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS DE SOCIÉTÉS

La principale limite à la responsabilité des dirigeants de sociétés repose sur le fait que les dirigeants agissent au nom et pour le compte de la personne morale, ce qui signifie que la personne morale est principalement responsable des actes commis par son ou ses dirigeants (A).

Dans le même temps, tant les juges que la pratique sont venus créer des limites, des obstacles à la mise en œuvre de la responsabilité des dirigeants de sociétés (B).

### *A. La responsabilité de la personne morale à l'égard des tiers*

En matière civile, le principe est clairement posé de la responsabilité de la personne morale dès lors que le dirigeant a agi dans l'exercice de ses fonctions, notamment à l'égard des tiers.

En matière pénale, la loi Perben II du 9 mars 2004 est venue généraliser le principe de la responsabilité pénale de la personne morale, ce qui devrait permettre de retenir moins souvent la responsabilité des dirigeants.

Toutefois, le législateur prévoit expressément le principe du cumul de responsabilité pénale de la personne morale et du dirigeant.

Une circulaire du 23 février 2006 incite en cas d'infraction intentionnelle, à poursuivre à la fois la personne physique, auteur ou complice des faits, et la personne morale, dès lors que les faits ont été commis pour son compte par un de ses organes ou représentants.

En cas d'infraction non intentionnelle ou de nature technique (simple inobservation d'une réglementation particulière par exemple), les poursuites contre la seule personne morale doivent être privilégiées, et la responsabilité pénale de la personne physique ne pourra être engagée que si une faute personnelle est suffisamment établie à son encontre.

### *B. De quelques exemples de limites spécifiques à la responsabilité civile*

Plusieurs notions permettent de démontrer que la responsabilité des dirigeants de sociétés peut être considérée comme étant plus virtuelle que réelle dès lors que la société n'est pas en état de cessation des paiements.

### **1. L'exigence d'une faute personnelle et détachable des fonctions à l'égard des tiers**

A l'égard des tiers, la Cour de cassation a posé le principe de l'exigence d'une faute personnelle et détachable des fonctions pour que le dirigeant soit personnellement tenu responsable, sauf preuve d'une faute intentionnelle d'une particulière gravité incompatible avec l'exercice normal des fonctions sociales.

Il en va ainsi du dirigeant qui escompte deux fois la même créance, qui commet des actes de concurrence déloyale ou qui loue un véhicule au bénéfice d'un salarié alors qu'il sait que la société a cessé de payer les primes d'assurances sans souscrire un contrat d'assurance pour l'occasion... Or dans la pratique, rares sont les dirigeants qui commettent ce type de faute. Ils bénéficient ainsi d'une zone d'irresponsabilité que les tiers tentent de contourner en agissant devant le juge pénal qui ne tient pas compte de l'existence ou non d'une faute personnelle et détachable des fonctions du dirigeant.

### **2. L'exigence d'un préjudice personnel et distinct à l'égard des associés ou des actionnaires**

La Cour de cassation a imposé la preuve par ceux-ci d'un préjudice personnel et distinct de celui de la société personne morale. Il en va ainsi en cas de surévaluation des apports (Cass. com. 28 juin 2005).

Mais cette exigence pose davantage de problème en matière d'abus de bien social ou de perte de valeur du cours des actions des actionnaires.

Ainsi, en matière d'abus de bien social, il est de jurisprudence constante que les actionnaires ne subissent pas un préjudice personnel et distinct de celui de la société (par exemple Cass. crim., 13 septembre 2006).

En matière de perte des valeurs des actions, il faut noter une jurisprudence favorable aux actionnaires en matière de délits d'initiés, de diffusion d'information fausse ou trompeuse, de présentation de comptes infidèles ou inexacts.

Ainsi, plusieurs décisions dans les affaires Sidel (T. corr., 12 septembre 2006 et CA Paris, 31 octobre 2008) et Régina Rubens (T. corr., 22 janvier 2007 et CA Paris, 14 septembre 2007) sont venues admettre un préjudice personnel et distinct des actionnaires en cas de perte de valeur des actions sur le fondement de diffusion d'information fausse ou trompeuse et/ou de présentation de comptes infidèles ou inexacts pour perte d'une chance d'arbitrer : si les actionnaires avaient connu ces faits, ils n'auraient pas acheté les actions ou n'auraient pas renforcé leur position ou auraient revendu les actions détenues.

Mais le principe reste bien celui de l'absence de préjudice personnel et distinct des associés ou actionnaires en cas de perte de valeur des actions.

### **3. L'existence d'une délégation de pouvoirs**

La pratique recommande également aux dirigeants de savoir de déléguer leurs pouvoirs, et ce dans un double objectif : améliorer et optimiser la gestion de la société, un dirigeant ne pouvant pas tout faire seul ; diminuer la responsabilité du dirigeant.

Pour ce faire encore faut-il que la délégation de pouvoirs soit précise quant à son contenu, que le délégataire l'ait acceptée, qu'il soit pourvu de l'autorité nécessaire, de la compétence et des moyens nécessaires et qu'il exerce les pouvoirs délégués en toute autonomie.

Si ces conditions sont remplies, et à condition que le délégant ne s'imisce pas dans la mission du délégataire, la délégation de pouvoirs exonérera en principe de toute responsabilité le dirigeant de la société.

Toutefois, le dirigeant conserve toujours une obligation de surveillance à l'égard du délégué qu'il choisit, et doit prendre les mesures qui s'imposent s'il est informé d'agissements répréhensibles du délégué. Auquel cas, le délégant demeure responsable. Il le reste également s'il a personnellement participé à la commission d'une infraction.

## CONCLUSION

Il existe un réel risque juridique pour un dirigeant de voir sa responsabilité mise en œuvre.

Mais la pratique montre que la responsabilité civile des dirigeants n'est réellement mise en œuvre qu'en matière d'entreprise en difficulté et beaucoup plus rarement en matière d'entreprise *in bonis*.

Le risque de responsabilité pénale est quant à lui réel, et ce pour plusieurs raisons : le risque pénal n'est pas assurable ; la tendance lourde pour les tiers, les actionnaires, est de déposer plainte et de se constituer partie civile, instrumentalisant ainsi l'action pénale. Toutefois, cela ne signifie pas que l'abus de biens sociaux soit un risque systémique pour les dirigeants comme ont pu l'énoncer des politiques...

Sans doute serait-il préférable de toiletter, voire de réformer, le droit français des sociétés en tenant compte des dérives, des obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la responsabilité des dirigeants de société, sans pour autant tomber dans une sur-responsabilisation des dirigeants au risque de ne pas rendre attractif le droit français dans le cadre de la mondialisation...

# 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.

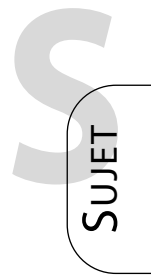
Ils peuvent compléter leurs connaissances de base en utilisant par exemple :

- 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



### Une économie peut-elle durablement connaître la croissance ?

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

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

## DOSSIER DOCUMENTAIRE

### DOCUMENT 1

La distinction entre politiques d'offre et politiques de demande renvoie à une séparation, traditionnelle en théorie économique, entre, d'une part, la croissance tendancielle et, d'autre part, les fluctuations autour de la tendance. Cette distinction est utile dans la mesure où les politiques d'allocation visent à modifier le taux de croissance à long terme, tandis que les politiques de stabilisation cherchent à atténuer les fluctuations à court terme.

Schématiquement, les politiques d'offre s'attachent à améliorer la production potentielle de l'économie tandis que les politiques de demande visent à améliorer la production effective au plus près de la production potentielle [...].

Des chocs tendent en permanence à éloigner la production effective de la production potentielle, induisant des fluctuations économiques. On appelle « choc d'offre » toute perturbation exogène qui affecte le lien entre capacité de production et prix, par exemple un choc sur le prix des facteurs (par exemple un choc pétrolier) qui affecte le prix de vente à une quantité donnée, ou un choc sur la fonction de production (par exemple un choc de productivité) qui affecte la quantité produite à un prix donné ; de même, on appelle « choc de demande » toute perturbation exogène du lien entre demande et prix, par exemple une baisse de la propension à consommer des ménages.

S'introduit ainsi, entre le niveau de production et la production potentielle, un écart de production.

A. Benassy-Quéré, B. Coeuré, P. Jacquet, J. Pisani-Ferry,  
*Politique économique, Bruxelles, de Boeck, 2005.*



## DOCUMENT 2

Si le progrès technique est au cœur de la croissance, ne risque-t-il pas toutefois de s'essouffler ?

Schumpeter, le chantre de l'innovation technologique, doutait lui-même de la capacité des économies modernes de soutenir leur rythme de progrès technique, prédisant finalement l'avènement de l'état stationnaire des économistes classiques et partageant leur pessimisme quant à la pérennité de la croissance.

Les théoriciens de la croissance endogène insistent, quant à eux, sur le caractère cumulatif de la production de connaissances. Les connaissances déjà découvertes favorisent la genèse de nouvelles idées.

Jean-Olivier HAIRAULT, article « Croissance économique »,  
Encyclopedia Universalis en ligne [www.universalis-edu.com](http://www.universalis-edu.com)

## DOCUMENT 3

L'usage du terme de « développement durable » ou « soutenable » s'est considérablement étendu depuis une dizaine d'années. La légitimité de l'objectif n'est plus contestée ni par les Etats, ni par les entreprises. L'analyse économique traitant de la « durabilité » s'est étendue au détriment de l'économie du « développement » : de nombreuses études théoriques et empiriques tendent à montrer que la croissance économique ne peut être durable que si l'on se préoccupe, dans le même temps, de l'environnement naturel et du développement humain. Au-delà du champ économique, l'étude du développement durable implique donc la contribution de disciplines relevant des sciences naturelles et physiques.

La thèse du développement durable affirme que la pérennité du développement repose sur les conditions suivantes :

- une croissance économique privilégiant la durabilité des produits ;
- une croissance démographique modérée ;
- la satisfaction des besoins sociaux de base ;
- la garantie de l'équité entre individus, générations et Etats ;
- la protection de l'environnement et une gestion optimale du capital naturel.

Si ces prémisses font l'objet d'un large consensus, les moyens à utiliser pour parvenir au développement durable donnent lieu à une querelle politique fondamentale. Selon le diagnostic porté sur la situation actuelle et le paradigme retenu, le développement durable peut en effet s'accommoder des modes actuels de croissance ou, au contraire, conduire à une remise en cause radicale du capitalisme.

Nina Kousnetzoff, « Le développement durable : quelles limites à quelle croissance ? »,  
in *L'Economie mondiale*, 2004, CEPII, La Découverte.

## DOCUMENT 4

Selon Angus Maddison, « au cours du dernier millénaire, la population mondiale a été multipliée par 22, le revenu par habitant par 13 et le PIB mondial par près de 300. Cette

*progression contraste radicalement avec celle enregistrée au cours du millénaire précédent : la population mondiale n'avait alors augmenté que d'un sixième et le revenu par habitant stagné ».*

Mais durant ce dernier millénaire, c'est surtout depuis 1820 que la croissance mondiale a connu un véritable décollage. Alors que le rythme de croissance annuel moyen n'a guère dépassé 0,1 à 0,2 % par an avant le XIX<sup>e</sup> siècle, il augmente ensuite de façon sensible et va particulièrement s'accélérer après 1950, puis ralentir à partir du milieu des années 1970.

AMarc Montoussé, « La croissance », Cahiers français n° 315,  
*La documentation Française*, juillet-août 2003.

## 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 instamment 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, et particulièrement au concours Passerelle 2, de nombreuses personnes pensent qu'il est possible de raconter tout et n'importe quoi : ce ne sont que des bavardages sans référence aux notions et travaux élémentaires 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, sans quoi, les notes les plus basses leur seront attribuées : aucune mansuétude du jury n'est à attendre de ce côté-là.

## I. REMARQUES SUR LA FORME

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, il faut encore progresser, en particulier sur l'accord de genre pour les adjectifs en -al (« mondial », « international », « général », etc.) 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. Cependant, peu de copies étaient marquées par de la désinvolture, il faut le souligner.
- Le jury encourage à poursuivre dans cette voie. 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.

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).

## II. 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 ? C'est le drame d'un très grand nombre de copies.

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 « sujets ») 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 définition du champ spatial et temporel de la question ;
- une explication de la question posée (la problématique) ;
- une annonce de l'idée générale et du plan en réponse à la question posée.

### A. Le libellé

Tous les termes du sujet doivent être analysés.

• **L'économie** : de manière simple, cela désigne un espace et/ou une communauté humaine au sein duquel des relations économiques (production, répartition, dépense, échange, etc.) ont lieu. Cela peut être une nation ou un ensemble de nations.

• **La croissance** : il s'agit au sens strict de l'accroissement soutenu d'un indicateur de dimension (PIB, PNB) déflaté sur une durée assez longue. Il s'agit donc, dans ce sens, d'un phénomène purement quantitatif.

Au sens large, s'y ajoutent des transformations des structures économiques et sociales : on approche alors de la notion de développement : combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel et global. C'est la définition de F. Perroux.

• **Durablement** : plusieurs significations peuvent être données, et c'est tant mieux, il y avait matière à discuter, à disserter.

- C'est une croissance qui dure dans le temps au sens d'un phénomène auto-entretenu, cumulatif et donc largement irréversible. Une croissance équilibrée (Kaldor), stable.

- C'est aussi une croissance durable, soutenable écologiquement. Le développement durable, c'est un développement qui s'efforce de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. C'est la référence à la commission Brundtland (1987) commission mondiale de l'ONU pour l'environnement et le développement.

Le champ spatial est total *a priori*. Le champ temporel du sujet est nécessairement inscrit dans un horizon long, éclairé par les débats des trente dernières années sur le sujet plus particulièrement.

### B. La problématique

Il s'agissait ici de s'interroger sur la possibilité que la croissance soit un phénomène qui puisse se perpétuer dans le temps et à quelles conditions. C'était l'interrogation des penseurs anglais du début de la révolution industrielle à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle ; Indiens et Chinois par exemple y sont confrontés actuellement.

L'aspect soutenable du phénomène était un aspect important du sujet.

Dans tous les cas, ce n'était pas un sujet prospectif : il ne s'agissait pas de demander aux candidats de quoi serait fait demain. Cela ne manquait pas d'intérêt en soi mais cela n'avait pas sa place dans cette épreuve.

### C. 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. Des candidats s'obstinent pourtant.

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.

### III. PRÉCISIONS

#### A. *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. C'est même très inquiétant : certains ont choisi cette option en pensant s'en sortir en bavardant.

#### B. *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 salubre 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 sûrement trop exigeant 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.

Les parties sont inégalement développées : le choix est fait au regard de ce qui a été lu dans les copies.

### INTRODUCTION

#### *1) On amène le sujet*

La première Révolution industrielle marque une rupture dans les rythmes de progression de la production, de la population et des niveaux de vie. Après des siècles et des siècles de stabilité, la croissance économique fait son apparition (définition) dans les économies (définition).

#### *2) On pose le problème*

Une économie peut-elle connaître durablement la croissance ? Durable peut avoir plusieurs sens, cela permet de dégager les différentes facettes de cette question

Il s'agit de s'interroger sur la possibilité que la croissance soit un phénomène qui puisse se perpétuer dans le temps et à quelles conditions. C'est une question qui préoccupe aussi bien les penseurs au début de la révolution industrielle que ceux de notre époque.

Quelle articulation entre fluctuation et croissance dans une perspective de stabilité ?

C'est également l'aspect soutenable écologiquement du phénomène qui est préoccupant depuis une quarantaine d'années.

#### *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 phrases-titres des parties I, II et III).

### **1. LES ANALYSES DE LA CROISSANCE ARRIVENT À RENDRE COMPTE DE LA POSSIBILITÉ D'UNE CROISSANCE PERSISTANTE ALORS QU'ELLES ONT LONGTEMPS DÉBOUCHÉ SUR UNE PERSPECTIVE D'ÉTAT STATIONNAIRE**

***A. Jusqu'au début de la révolution industrielle en Grande-Bretagne, la tendance de long terme est une croissance nulle, un état stationnaire qu'expliquent les théories naissantes de la croissance***

Les travaux d'A. Madison (doc. 4) font ressortir avant la période moderne une croissance de très long terme nulle. Les premiers travaux sur la croissance réalisés par les Classiques à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle sont pessimistes sur des perspectives de croissance à long terme alors même que les débuts de la Révolution industrielle sont présents en Grande-Bretagne et en France en particulier.

Malthus voit dans « *la tendance constante de tous les êtres vivants à accroître leur espèce au-delà des ressources de nourriture dont ils peuvent disposer* » la cause de l'incapacité de l'humanité à progresser vers le bonheur. D'où son principe de population et une vision pessimiste quant à une croissance à long terme minée par la surpopulation. Fausse pour les années qui s'ouvrent avec la révolution industrielle, elle n'en est pas moins vraie pour rendre compte des années qui la précèdent.

Profondément marqué par les thèses malthusiennes, D. Ricardo les affine dans son analyse de la rente agricole. A cause des rendements décroissants des nouvelles terres mises en culture (fertilité décroissante des nouvelles terres mises en culture), l'accroissement de population ne peut que déboucher sur l'état stationnaire : denrées plus chères, rentes accrues pour les propriétaires fonciers et salaires de subsistance plus élevés pour les travailleurs, profits de moins en moins importants pour les entrepreneurs, d'où moins d'investissement et donc une croissance qui tend vers zéro.

Un siècle plus tard, des auteurs intégrant pourtant le rôle du progrès technique continuent à redouter la perspective de l'état stationnaire. J. A. Schumpeter (doc. 2) craint l'épuisement de la capacité à innover des entrepreneurs du fait de la tendance à la concentration des firmes, source d'une bureaucratisation des organisations paralysant initiatives et créativité. R. Solow dans les années 1950 écrit un modèle d'inspiration néoclassique qui aboutit à l'état stationnaire sauf si le progrès technique, exogène, intervient pour le repousser.

La thématique de l'état stationnaire envahit donc l'histoire économique comme la pensée économique.

***B. Le progrès technique entraînant un accroissement de la productivité globale des facteurs est le phénomène décisif qui permet d'envisager une croissance durable, aussi bien dans les faits que dans les analyses***

Le progrès technique est parfois affleurant, parfois mis en avant comme moyen d'assurer une croissance sur le long terme. Selon A. Smith, il est au cœur de son schéma de croissance à travers la division du travail génératrice de gains de productivité et d'une croissance cumulative et irréversible. La fin de son ouvrage *La Richesse des nations* le ramène pourtant à une vision plus ricardienne. Selon Ricardo, quasi équivalent au commerce international, il peut être le moyen de repousser temporairement l'état stationnaire. Il devient central avec Schumpeter pour qui l'innovation est la source de croissance de long terme. R. Solow en fait le seul moyen de repousser l'état stationnaire même s'il n'est qu'exogène dans son analyse. C'est quand même un phénomène central depuis les débuts de la Révolution industrielle, et

A. Madison confirme l'élévation des rythmes de croissance sur le long terme comme jamais l'histoire n'en a connu.

Les théories récentes cherchent précisément à rendre ce facteur endogène, c'est-à-dire à construire des modèles qui expliquent son apparition. Ces modèles ont été développés à partir de la fin des années 1970, notamment par P. Romer, R. Lucas et R. Barro. Ils se fondent sur l'hypothèse que la croissance génère par elle-même le progrès technique. Ainsi, il n'y a plus de fatalité des rendements décroissants. La croissance, si elle génère du progrès technique, n'a donc plus de limite. A travers le progrès technique, la croissance constitue un processus qui s'auto-entretient. Ces analyses de la croissance endogène (doc. 2) rendent mieux compte des faits de l'histoire économique (doc. 4).

La distinction entre croissance intensive et croissance extensive appliquée à des cas récents fournit une illustration de l'importance du progrès technique et des gains de productivité pour assurer une croissance durable. Des pays émergents (Singapour dans les années 1970, la Chine...) croissent à des rythmes extrêmement rapides. Leur croissance est souvent basée sur le recours accru à un ou des facteurs de production. Cette croissance extensive ne peut durer éternellement : sans le relais d'un accroissement de la productivité globale des facteurs à travers le progrès technique, c'est un ralentissement tendanciel qui se profile. P. Krugman a beaucoup écrit sur ce thème à travers le cas des pays d'Asie du Sud-Est, de la Chine actuelle.

### *Conclusion partielle*

1. Reprise de l'idée de la phrase titre du I.
2. Transition vers le II.

## **2. LA CROISSANCE POUR ÊTRE DURABLE DOIT ÉGALEMENT AVOIR UNE CERTAINE STABILITÉ**

### *A. Si l'idée de croissance persistante sur long terme s'installe progressivement, des craintes se portent sur sa stabilité, laissant craindre une menace éventuelle pour cette même croissance*

Les travaux de Harrod et Domar dans les années 1940 se polarisent sur l'existence d'une croissance de plein-emploi. Dans une perspective keynésienne, les auteurs concluent que l'économie n'est que rarement sur le bon sentier de croissance, elle est au mieux « sur le fil du rasoir » si on laisse agir le seul comportement individuel des agents et risque de s'installer dans un équilibre de sous-emploi. L'instabilité devient une menace pour la croissance.

Schumpeter un peu avant faisait ressortir que le progrès technique était source de croissance à travers le mécanisme de la destruction créatrice. Ce mécanisme était selon lui responsable de l'essentiel des fluctuations de l'économie. Pas nécessairement cycliques : une économie qui connaît des fluctuations, même si d'aucun les croient cycliques, peut très bien croître durablement : si la tendance de long terme est haussière...

Pour d'autres auteurs qui rejettent la distinction entre fluctuations et tendance, c'est la tendance même qui fluctue ; les agents économiques sont rationnels à chaque instant (théorie des cycles réels). La politique économique devient inutile et il faut laisser faire le marché autorégulateur.



***B. Le développement des instruments et des pratiques de politique économique se polarise sur la recherche d'une croissance équilibrée pour pouvoir durer***

Dans les faits, les années 1950 voient apparaître de véritables politiques économiques structurées qui visent ce que l'on appelle avec N. Kaldor une croissance équilibrée, c'est-à-dire une croissance durable : un taux de croissance soutenu dans le temps, des objectifs de plein-emploi, de prix stables et d'équilibre extérieur. Les connaissances en macroéconomie se développent et alimentent la boîte à outils des gouvernements en parallèle avec l'essor de l'appareillage statistique et de la comptabilité nationale.

Face aux fluctuations appréhendées à travers des modèles d'oscillateur (P. Samuelson), combinaison d'un multiplicateur keynésien et d'un accélérateur (Afatlon, Clark), le souci de réguler les variations de la conjoncture se développe à travers les différents policy mix.

Stabilité conjoncturelle et préoccupation de plus long terme : l'articulation est recherchée. Par exemple, l'usage de revenus sociaux dans le cadre de l'Etat Providence permet de mettre en place des stabilisateurs automatiques qui agissent sur la conjoncture, la croissance effective, mais cela ne détourne pas de mesures plus structurelles destinées à élever la croissance potentielle (doc. 1) dans une perspective de plus long terme.

***Conclusion partielle :***

1. Reprise de l'idée de la phrase titre du II.
2. Transition vers le III.

**3. DEPUIS QUELQUES ANNÉES, LE THÈME D'UNE CROISSANCE DURABLE INTÈGRE LA SOUTENABILITÉ ÉCOLOGIQUE DE CETTE CROISSANCE**

***A. La notion de développement durable s'impose depuis une quarantaine d'années, obligeant à s'interroger sur notre croissance***

Depuis l'*homo sapiens*, l'homme n'a cessé de mobiliser ses capacités pour échapper aux forces non maîtrisables de la nature. Depuis une quarantaine d'années, le rapport s'est inversé et la préoccupation de la vulnérabilité de la nature envahit le débat.

Certains penseurs alertent et passent pour des rêveurs (A. Gorz, I. Ilitch) ; c'est le rapport Meadows qui a une audience importante en 1972 : « Halte à la croissance ? » C'est le retour de l'état stationnaire comme situation souhaitable pour des économies riches comme jamais mais inquiétantes quant à leur prélèvement sur des ressources naturelles finies. La durabilité de la croissance est questionnée mais la crise des années 1970 éloigne le débat.

Les catastrophes écologiques se multiplient (marées noires, pluies acides, accidents industriels majeurs) et en même temps la pression de la population se desserre car la transition démographique se produit plus rapidement que prévu dans les derniers pays à la traîne.

C'est avec la commission Brundtland (1987), commission mondiale de l'ONU pour l'environnement et le développement, que le développement durable acquiert une véritable reconnaissance internationale. Le développement durable, c'est un

développement qui s'efforce de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. 1992 à Rio et le Sommet de la terre, Kyoto et le protocole associé en 1997, l'effet de serre, etc.

***B. Deux grands types de position balisent la réflexion jusqu'à présent quant à la durabilité, la soutenabilité de la croissance***

Le type de durabilité fait débat (doc. 3) : la durabilité faible renvoie au fait que les ressources naturelles sont des déterminants de la richesse nationale et de la croissance. Le capital naturel aussi bien que le capital humain doivent être traités de la même manière que le capital physique, car tous les trois sont parfaitement substituables. En effet, le capital naturel, même s'il est intrinsèquement irremplaçable, n'a de valeur pour l'homme que par les services qu'il lui rend. Le progrès technique, qui permet de repousser les limites de la croissance économique, résout aussi les problèmes sociaux et environnementaux. Les mécanismes de marché, guidés, si nécessaire, par une politique environnementale, assurent alors une gestion efficace du capital naturel.

La durabilité forte postule que les ressources environnementales et le capital physique et humain ne sont pas parfaitement substituables. Leur conservation exige le respect de certaines contraintes que les instruments économiques habituels ne peuvent garantir à eux seuls. La question des limites naturelles de la croissance économique se pose.

Des prescriptions différentes en découlent : les premiers pensent que la technologie peut permettre de relever les défis posés par l'épuisement à terme des ressources naturelles et le réchauffement climatique lié à l'activité de l'homme mis en évidence par le GIEC. Les seconds militent pour une décroissance, ou une a-croissance (S. Latouche) dans une démarche de « simplicité volontaire » et un renoncement au progrès lié au productivisme basé sur l'énergie pétrolière.

***Conclusion partielle :***

Reprise de la phrase titre du III. Pas de transition.

**CONCLUSION**

1. Reprise de l'idée générale (introduction 3).
2. Ouverture : une tentative de dépasser la dernière opposition binaire entre croyants en le progrès miraculeux et tenants de la décroissance s'esquisse à travers les travaux d'A. Sen de J.-P. Fitoussi par exemple avec la recherche de nouveaux indicateurs de richesse, de bien-être. Une nouvelle croissance durable permettant le développement humain sans sacrifier l'écosystème ni renoncer au progrès de la connaissance : progrès démocratique et décroissance des inégalités dans le monde.

Un candidat pouvait s'en sortir très honorablement sans traiter tout ce qui est présenté ici. Mais tant qu'à rédiger un corrigé, autant qu'il serve au lecteur !

Le jury espère avoir convaincu qu'il ne s'agit pas de venir bavarder sans connaissance.

# ÉDUCATION ARTISTIQUE

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

**Durée : 2 heures.**

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

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

### Nature de l'épreuve

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

### Définition de l'épreuve

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

### Programme

Art plastique et art appliqué au XX<sup>e</sup> siècle.

### Méthodologie

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

### Critères d'évaluation

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

## SUJET

### SUJET 1

Selon une enquête réalisée en juin 2006, 90 % des responsables de communication d'entreprises interrogés par Ipsos sont prêts à faire appel à l'art qu'ils reconnaissent « d'utilité économique ».

« *L'art s'invite de plus en plus souvent dans les entreprises dont il stimule les talents internes ou valorise l'image et celle de ses produits* », selon les conclusions d'une étude réalisée par Ipsos pour l'agence conseil d'art contemporain « L'art en direct<sup>1</sup> ».

Quelles sont les différentes modalités de présence de l'art en entreprise ?

1. [www.lemonde.fr/web/depeches/0,14-0,39-28241214@7-37,0.html](http://www.lemonde.fr/web/depeches/0,14-0,39-28241214@7-37,0.html)

## SUJET 2

A propos des « Ready-mades », discours de Marcel Duchamp, au musée d'art moderne de New York, 1961.

*« En 1913 j'eus l'heureuse idée de fixer une roue de bicyclette sur un tabouret de cuisine et de la regarder tourner... A New York en 1915 j'achetai dans une quincaillerie une pelle à neige sur laquelle j'écrivis : "En prévision du bras cassé" (In advance of the broken arm). C'est vers cette époque que le mot "ready-made" me vint à l'esprit pour désigner cette forme de manifestation. Il est un point que je veux établir très clairement, c'est que le choix de ces ready-mades ne me fut jamais dicté par quelque délectation esthétique. Ce choix était fondé sur une réaction d'indifférence visuelle, assortie au même moment à une absence totale de bon ou de mauvais goût... en fait une anesthésie complète.*

*Un autre aspect du ready-made est qu'il n'a rien d'unique... La réplique d'un ready-made transmet le même message ; en fait presque tous les ready-mades existant aujourd'hui ne sont pas des originaux au sens reçu du terme.*

*Une dernière remarque pour conclure ce discours d'égomaniacque : comme les tubes de peintures utilisés par l'artiste sont des produits manufacturés et tout faits, nous devons conclure que toutes les toiles du monde sont des ready-mades aidés et des travaux d'assemblage. »*

Dans le cadre de l'exposition Art of assemblage, Reproduit dans Duchamp du signe, Paris, Flammarion, 1994, p. 191-192, © Succession Marcel Duchamp, Adagp, Paris, 2007.

Dans quelle mesure l'œuvre de Marcel Duchamp a influencé l'art aujourd'hui ?

CORRIGÉ

## SUJET 1

### INTRODUCTION

Lorsqu'on parle de l'art il est important de préciser les notions d'art comme recherche fondamentale et les arts appliqués. La recherche fondamentale fait référence au processus de création qui fait appel à nos émotions – « Toute œuvre d'art est l'enfant de son temps et bien souvent la mère de nos sentiments », écrit Kandinsky dans *Du spirituel dans l'art*. Autrement dit, les arts comme recherche fondamentale, que nous pouvons associer à la recherche scientifique, font appel à nos émotions. Etymologiquement, « émotion » signifie « déplacement » ou « changement d'état », « transformation », comme dirait Bergson.

Les arts appliqués qui se manifestent dans quatre grands domaines : design, communication visuelle, vêtements et accessoires et cadre de vie font référence plus à la traduction de valeurs à travers la forme, la couleur la matière et dans le cadre de la communication visuelle à l'usage de la typographie.

## I. L'ART EN ENTREPRISE

### A. Mécénat

Lorsqu'on parle d'entreprise et art, c'est spontanément au mécénat et au marché de l'art qu'on pense. Le modèle du mécénat est directement inspiré de la Renaissance, où les riches et les puissants présidaient à la destinée de grands artistes de leur temps, lesquels n'avaient de cesse de célébrer leur gloire. Plus récemment nous assistons à des stratégies de développement et des coups médiatiques au service de la promotion d'un artiste ou d'une œuvre, stratégies dans lesquelles les marchands et les intermédiaires apparaissent rétrospectivement comme les vrais maîtres d'œuvre (et les artistes comme simple maîtres d'ouvrage).

### B. Les artistes en résidence en entreprise

Une autre manifestation des artistes en entreprise est la présence des artistes sur le lieu de travail, avec participation collective possible des salariés au travail artistique. Cette résidence dure généralement de plusieurs jours à plusieurs mois. Ainsi, la plasticienne Valérie Legembre a résidé plusieurs mois au sein de ST Microelectronics en faisant un travail collectif avec les salariés avec pour objectif annoncé de faire participer le personnel à la vie de l'entreprise à travers l'art (l'art comme lien social).

### C. Les arts appliqués

Nous partons du postulat que les interactions entre les arts plastiques et les arts appliqués sont présentes depuis le XIX<sup>e</sup> siècle avec la Révolution industrielle et la fabrication de l'objet en série. Le Bauhaus est le lieu emblématique de la collaboration entre artistes, artisans et industriels. L'école recherche la maîtrise de la production en série tout en valorisant le caractère unique de chaque objet et en intégrant les contraintes du processus d'industrialisation. « Toute forme doit servir une fonction » – cette injonction est l'expression de la création de formes de matériaux ou d'objets à la recherche d'une harmonie entre technique et esthétique avec comme impératif la fonctionnalité.

Le travail de Piet Mondrian, l'artiste qui est à l'origine du courant Der Stijl, ou néo-plasticisme (1917-1923), a beaucoup influencé la recherche fondamentale ou les arts appliqués. Les compositions avec Rouge jaune, bleu-1921, sont une source d'inspiration pour des artistes comme le couturier Yves Saint-Laurent et sa robe de 1952, le designer Stéphane Bourmaud et sa chaussure « Mondrian » de 1998 ou des artistes comme Tom Wesselmann avec Nature morte No 20, 1962.

Le designer Philippe Stark est inspiré dans sa recherche par les formes aérodynamiques et fluides de Brancusi. Un des domaines des arts appliqués où la récupération des œuvres artistiques est sans limites est la publicité. De l'art classique à l'art moderne, nombreux sont les exemples où les pietas, la cène, la Joconde sont supports de communication pour différentes marques de vêtements, collant, ketchup ou tout autre objet.

## II. LA RELATION ENTRE LES ARTISTES ET LES ENTREPRISES FRANÇAISES

### A. Société de luxe et artistes – objectif : l'art est utilisé comme faire-valoir de l'entreprise

Dans les années 1920 à 1940 il existe une réelle osmose entre l'art et la mode comme le prouvent des collaborations entre Dali et Schiaparelli pour les chapeaux. Dans les années 1960 Saint-Laurent fut l'un des premiers à intégrer cette dimension. Il se fait peindre par Andy Warhol et photographier par Jeanloup Sieff. Gilles Fuchs, président de l'ADIAF, association pour la diffusion de l'art français à l'étranger, avait fait appel aux plus grands artistes pour les vitrines de Nina Ricci. Hermès n'est pas la première société de luxe à se consacrer à l'art contemporain.

Nombreux sont les exemples de collaboration entre les artistes et les entreprises. Ci-dessous quelques exemples :

- le vidéaste Vuk Vidor et Chrysler sur le thème de la convoitise pour le salon « Art Paris », 2005 ;
- le plasticien Daniel Firman et les responsables de la formation du Crédit agricole dans le cadre du séminaire annuel à l'Institut de formation du Crédit agricole mutuel (IFCAM), avec pour objectif la matérialisation de la relation entre une agence bancaire et ses clients ;
- la designer Mattali Grasset et l'artiste Land Art Brigitte Sillard pour Mercedes France ;
- le plasticien Christophe Leroux et Petit Bateau ;
- Jean-Claude Desmerges et l'office de HLM de Pas-de-Calais Habitat ;
- Kimiko Yoshida et les hôtels Mercure ;
- Vincent Gontier et la société Allimand, concepteur et constructeur de machines à papier ;
- Ben et la TAG ;
- Samuel Rousseau et la société Hermès ;
- Michelangelo Pistoletto et l'Institut Paoli-Calmettes.

### B. Les activités de création artistique comme modèle de travail

Selon Pierre-Michel Menger, non seulement les activités de création artistique ne sont pas ou plus l'envers du travail, mais elles sont au contraire de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrées par les mutations récentes du capitalisme.

Les représentations héritières du XIX<sup>e</sup> siècle sont l'opposition entre l'idéalisme sacrificiel de l'artiste et le matérialisme calculateur du travail, ou encore la figure du créateur, original, provocateur et insoumis, et celle du bourgeois soucieux de la stabilité des normes et des arrangements sociaux. L'art est devenu un principe de fermentation du capitalisme. L'artiste représente un idéal possible du travail qualifié à forte valeur ajoutée.

### C. Les arts et l'économie capitaliste

Les arts font partie intégrante des industries créatives élargies : publicité, industrie du jouet, presse, design, artisanat, art, etc.

Cela dit, l'« art véritable » ou l'« art pour l'art » est rebelle à toute domestication par le marché et le pouvoir des institutions (Adorno, Horkheimer et l'École de Francfort).

L'art est un continent modèle pour le principe d'innovation (Menger).

### D. La prise de risque de l'entrepreneur et de l'artiste à son compte

*« Les mondes artistiques ont appris à composer avec les pressions de l'efficacité économique et les critères de profitabilité, non pour s'en exonérer, mais pour les accommoder à leurs principes directeurs : en témoignent leurs modes d'organisation, le comportement à la fois entrepreneurial, individualiste et communautaire de leurs acteurs, leurs systèmes de financement qui combinent les ressources les ressorts de l'économie marchande, le volontarisme correcteur des politiques publiques et, dans les secteurs structurellement impuissants à s'autofinancer, les jeux concurrentiels, et les rentes réputationnelles d'une économie administrée. C'est en cela que ces mondes intriguent. Ils reposent sur un cocktail singulier d'individualisme et de communautarisme. D'un côté, la concurrence par l'originalité et par la différenciation s'appuie sur le modèle de la prise de risque de l'entrepreneur ou du travailleur indépendant de l'économie capitaliste, quand l'artiste agit à son compte, et sur l'hyper flexibilité des marchés du travail intermittent, de l'externalisation et du freelancing quand il s'agit de relations d'emploi éphémères, au gré de la formation et de la dispersion des équipes œuvrant à des projets artistiques temporaires, ou des pratiques de sous-traitance comme celles de l'édition et de la presse décrite par les auteurs des Intellos précaires » (Anne Rambach et Marine Rambach, *Les Intellos précaires*, Paris, Fayard, 2001).*

*« Mais l'essentiel des activités créatives se coulent aujourd'hui soit dans les organisations par projets, soit dans des formes mixtes greffant sur une organisation permanente une multitude de liens contractuels temporaires ou récurrents avec des professionnels indépendants composant des équipes assemblés et dispersés au coup par coup » (Anne Rambach et Marine Rambach, *op. cit.*).*

### E. Le travail artistique : prestige social est le paradigme du travail libre, non routinier, idéalement épanouissant

Les gratifications non monétaires : gratification psychologique et sociale, conditions de travail attrayantes, faible routinisation des tâches – permettent de compenser le manque à gagner pécuniaire.

Natures et variétés des tâches accomplies, mise en valeur de toutes les compétences individuelles, sentiment de responsabilités, considération, reconnaissance du mérite individuel, condition de travail, rôle de la compétence technique dans la définition et le mode d'exercice de l'autorité hiérarchique, degré d'autonomie dans

l'agencement des tâches, structures de relations professionnelles avec le supérieur hiérarchique, prestige social, etc.

### **F. L'auto-emploi, le free-lancing et les diverses formes atypiques de travail (intermittence, temps partiel, multi salariat...)**

« *L'auto-emploi, le free-lancing et les diverses formes atypiques de travail (intermittence, temps partiel, multisalariat...) constituent les formes dominantes d'organisation du travail dans les arts. De fait, la sphère des arts a développé à peu près toutes les formes flexibles d'emploi, toutes les modalités d'exercice du travail (du plus étroitement subordonné au plus autonome) et toutes les combinaisons d'activité (de la pluriactivité choisie de l'artiste qui réussit, à la pluriactivité du créateur qui finance son travail de vocation par des activités alimentaires). L'ironie veut ainsi que les arts qui, depuis deux siècles, ont cultivé une opposition farouche à la toute-puissance du marché, apparaissent comme des précurseurs dans l'expérimentation de la flexibilité, voire l'hyper flexibilité* » (Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 68).

### **CONCLUSION**

En conclusion, en tant qu'individu, l'artiste comme l'entrepreneur se veulent maîtres de leur propre carrière et leur travail est organisé par projets des activités créatives.

L'artiste comme l'entrepreneur se veulent des acteurs de leurs temps, l'un et l'autre travaillant à la refonte ou à la maintenance du lien social. De même l'œuvre d'art et l'œuvre de l'entrepreneur sont le résultant d'une tension irrésolue entre autonomie et hétéronomie, entre une liberté souveraine de l'individu et l'exigence du collectif.

L'un et l'autre dans un contexte de l'affirmation de valeurs du marché et du libéralisme comme valeurs dominantes, se veulent des porteurs de sens et d'avenir et des projets (Boltanski, Chiapello).



## SUJET 2

Marcel Duchamp est une des figures les plus représentatives du mouvement Dada. Sa réflexion sur le statut de l'œuvre d'art et la position d'artiste face à l'automatisation industrielle exerça une influence considérable sur le développement de l'art du XX<sup>e</sup> siècle. Il est important de souligner qu'à l'origine, ce mouvement a été un mouvement pacifiste en réaction à la guerre de 1914-1918.

« *L'œuvre de Marcel Duchamp bouleverse radicalement l'art du XX<sup>e</sup> siècle. Avec l'invention, dans les années 1910, du ready-made – une pièce que l'artiste trouve "already-made", c'est-à-dire déjà toute faite et qu'il sélectionne pour sa neutralité esthétique –, il ouvre la voie aux démarches avant-gardistes les plus extrémistes. Tous les mouvements qui utilisent des objets de la vie courante, pour surprendre, comme le Surréalisme, pour évoquer, critiquer, voire poétiser la société de consommation comme le Pop Art et le Nouveau réalisme, ou pour réconcilier l'art et la vie comme Fluxus, lui sont redevables d'avoir transgressé les coutumes académiques. Après Duchamp, le carcan des médiums traditionnellement employés éclate et il devient possible d'utiliser n'importe quel objet, avec ou sans transformation* » (source : centre Pompidou).

Le XX<sup>e</sup> siècle lui doit donc l'initiative du renouvellement des matériaux utilisés dans l'art, mais aussi un goût pour des questions complexes d'esthétique qui aboutiront dans les années 1970 à l'Art conceptuel. Duchamp est l'artiste moderne qui a le plus directement interrogé la notion d'art – « quand il y a art » et ce qui « suffit à faire de l'art ».

**La singularité de Duchamp : c'est avoir mis à nu un fonctionnement, d'avoir vidé l'artiste et l'œuvre de leur contenu intentionnel, émotionnel.**

Comme le montre Anne Cauquelin dans son ouvrage (*L'Art contemporain*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1992), l'œuvre de Marcel Duchamp marque une rupture avec l'art académique en faisant la distinction esthétique/ art : l'esthétique désignant le contenu des œuvres, leurs valeurs en soi, l'art étant simplement une sphère d'activité parmi d'autres, sans qu'il soit précisé de contenu.

L'art n'est plus pour Duchamp une question de contenus (formes, couleurs, visions, interprétation de réalités, pattes) mais de contenants. « Le médium est le message. » De même il marque un abandon des mouvements d'avant-garde et du romantisme de la figure d'« artiste ».

**Le statut de l'œuvre : quels sont les critères qui définissent une œuvre d'art ?**

En introduisant le « ready made », l'objet tout fait, il pose le problème du choix de l'objet (si possible le plus banal), il déplace le contexte (tout objet déplacé dans un musée devient œuvre d'art). Seul le lieu d'exposition fait de ces objets des œuvres d'art.

La valeur a changé de place : elle s'attache maintenant au lieu et au temps, elle déserte l'objet lui-même.

## **Le statut de l'artiste : quels sont les critères qui définissent le statut d'artiste ?**

Il s'approprie l'objet par la signature

L'indistinction des rôles – si l'esthétique, le savoir-faire à la main sont laissés de côté, si l'artiste est un montreur, s'il produit des signes, toute la distribution des rôles à l'intérieur du domaine de l'art est à reconsidérer.

## **La place du récepteur : qui est juge en matière d'art ?**

Producteurs, intermédiaires et consommateurs ne peuvent plus être distingués... Tous les rôles peuvent être joués à la fois. Le parcours d'une œuvre jusqu'à son consommateur présumé n'est plus linéaire mais forme une boucle. Cette sphère n'est plus en conflit avec les autres sphères d'activités mais s'y intègre.

Le producteur comme regardeur. Second déplacement des rôles. La proposition de Duchamp : « *C'est le regardeur qui fait le tableau* » est à prendre au pied de la lettre. L'observateur fait partie du système qu'il observe – loi bien connue en cybernétique, reprise dans les théories de la communication. L'artiste et le consommateur sont liés dans une même production. Le spectateur termine ou continue l'œuvre. « *C'est le regardeur qui crée l'œuvre.* »

## **L'art comme langage**

Selon Duchamp, l'art étant un système de signes parmi d'autres signes, la réalité qui est dévoilée est construite par le langage qui en est le moteur déterminant. Il met en évidence l'importance de jeux de langage, de la construction de la réalité, langage non comme expression d'une pensée mais comme fond radical de la pensée elle-même. L'art n'est plus émotion, il est pensée, l'observateur et l'observé sont liés par et dans cette construction.

L'art pense avec des mots : l'urinoir est fontaine, la Joconde – *LHOOQ* – est désacralisée, le porte-bouteilles est « séchoir » ou « hérisson ».

Il porte le modèle d'un comportement singulier qui correspond aux attentes contemporaines. Non pas à cause de l'esthétique de son œuvre mais par la manière dont il envisageait le rapport de son travail au régime de l'art et de sa mise en circulation.

## **L'impact de la pensée de Duchamp sur l'art aujourd'hui**

La désacralisation de l'art.

Disparition des avant-gardes et du message sociopolitique.

Duchamp transporte avec lui des « boîtes » : boîte de 1914, boîte verte, boîte en valise.

Le terme de boîte montre bien quelle fonction Duchamp attribuait au contenant.

Une partie notable de l'art contemporain se construit aujourd'hui sur la pensée de Duchamp en redéfinissant ses frontières : celle qui existe entre art et économie, art et marché, art et production, art et la place du spectateur : l'art conceptuel, le minimalisme, le Pop Art, le Nouveau Réalisme, Fluxus, les installations, voire les happenings.

Selon Duchamp l'art est une opération mentale qui peut s'emparer de tout produit pour en transformer la destinée. Sa pensée a eu un impact sur :

- les modes de production ;
- la fonctionnalité ;
- la place du spectateur.

Avant Duchamp le message politique et social des avant-gardes, était ouvertement critique de la société marchande, et se situait comme dénonciation ou refus du capital. En intégrant l'art à la société comme une sphère parmi d'autres, ce message se trouve bloqué. Comme il s'agit moins, dans la société de communication, d'argent que d'information – l'information et sa circulation étant la véritable richesse, le conflit tombe de lui-même.

Le domaine de l'art n'est plus celui du retrait et de la mésestente, du conflit avec la société, mais d'une mise au clair des mécanismes qui l'animent.

Pour conclure nous pouvons affirmer que les modes de production, la fonctionnalité, la place du spectateur sont devenus des modalités dominantes dans l'art aujourd'hui. Les frontières sont de plus en plus floues. De nombreux artistes sont devenus soit des producteurs d'œuvres, soit des entrepreneurs, au sens économique du terme. Certains artistes à l'instar des designers, sont devenus des prestataires de services ou construisent des services alors que d'autres, comme leurs homologues de la marchandise, mettent au centre de leurs approches le spectateur ou l'utilisateur. Des musées exposent au même titre que de l'art des objets venus de l'industrie et des entreprises ou réciproquement des grands magasins exposent au même titre que leurs produits des objets venus de l'art. Il ne faut pas oublier qu'à l'origine le mouvement Dada, dont faisait partie Marcel Duchamp, était un mouvement pacifiste en réaction à l'absurdité de la guerre 1914-1918. Pour venir en réponse à cela, des artistes, les héritiers de la pensée de Duchamp, sont organisés dans des « entreprises critiques ».

Le paradoxe est la structure de l'entreprise qui inspire des artistes. L'art « est » entreprise parce que l'artiste s'est emparé du projet de son modèle. Ainsi émerge l'entreprise critique, une « néo-entreprise » qui épouse les contours de l'entité économique, remaniant son langage, ses actions, ses processus, tout en introduisant la pensée économique au cœur même de la pratique artistique en faisant un support de réflexion.

# 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

#### Alegato para políticos

Es imposible reflexionar sobre el futuro de España sin saber cómo va a evolucionar la Unión Europea en los próximos años. Igual que no se puede comprender nuestro pasado más reciente sin asociarlo al camino recorrido por la construcción europea en los últimos 20 años (¿ qué nos hubiera pasado sin los fondos estructurales y de cohesión, sin el Acta Única o sin el euro ?), no se puede plantear cómo nos irá dentro de otros 20 años sin saber qué senda tomará la nueva UE.

Con la red europea podemos discutir sin temor de nacionalismos, de izquierda o de derecha, del papel del Estado o de nuestra incorporación al proceso de globalización. Sin ella, sin ese encuadre, esos debates, en España quizás más que en otros países de la Unión, estarían teñidos de una peligrosa inestabilidad y desequilibrio. España es un país mucho más consistente de lo que era gracias a su incorporación a la UE y lo será todavía más si el proceso de construcción europea, ahora casi congelado, consigue arrancar de nuevo, sin olvidar que se trata de un proyecto político y no técnico.

Es precisamente por eso por lo que resulta tan sorprendente comprobar la progresiva falta de interés que exhiben los ciudadanos de este país y, sobre todo, la falta de impulso y de implicación que demuestran sus políticos. Es desconcertante : ¡ Es Europa, estúpidos !, podría gritarles cualquier político de hace 20 años, de derecha o de izquierda, con mucha razón. Es Europa, el éxito de la UE de los 27, la existencia de una Unión que siga construyendo, lo que realmente nos importa a los españoles, lo que garantizará nuestro futuro y nuestros intereses, por encima de cualquier otra opción.

Si Europa va mal, si la Unión Europea no es capaz de desenvolverse con su propia personalidad y con su propio proyecto, ante los nuevos retos, si Europa, simplemente, se queda como está, los españoles saldremos perdiendo, quizá incluso un poco más que los otros europeos porque somos un país de tamaño intermedio que no puede imponer criterios pero tampoco puede someterse tranquilamente a los de otros.

En los años sesenta, la entente franco-alemana fue la demostración palpable del éxito de la Comunidad Europea. Varios siglos de lucha y, sobre todo, dos guerras terribles fueron superadas a una increíble velocidad, gracias al empeño de un grupo de políticos que tenían, por encima de todo, una voluntad férrea de asegurar el futuro pacífico de sus hijos y nietos. España (e Irlanda) quienes tomaron el relevo para convertirse en la demostración palpable de que esos mismos mecanismos europeos eran lo suficientemente solidarios y eficaces como para llevar en volandas, a dos países con graves problemas de desarrollo, a la parrilla de salida de los fórmula uno. Europa estaba tan orgullosa de su éxito y los nuevos miembros tan satisfechos de su empuje que fue posible dar nuevos pasos : Maastricht y la creación de una moneda única. Ahora, en la primera década de los 2000, han tomado el relevo países como Polonia, Chequia o Eslovaquia. Si prosperan, si llegan como llegaron España o Irlanda a la parrilla de salida, la Unión será casi indestructible.

Las fórmulas del éxito habrán sido todo lo extrañas que se quiera, pero ese raro proceso, en permanente tensión, habrá sido el camino más extraordinario de la historia de la humanidad para garantizar el bienestar y el desarrollo pacífico y solidario de 495 millones de habitantes, 495 millones de individuos divididos en multitud de lenguas, razas, creencias, culturas y costumbres. Incluidos varios millones de inmigrantes. Ese proceso de pequeños pasos y empujones habrá definido un way of life propio, una manera de vivir « a la europea » basada en el « heroísmo de la razón » y en la fuerza transformadora del derecho, como querían sus fundadores [...].

(629 palabras)

*El País, 25/03/2007, Soledad Gallego-Díaz.*

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

### Comment l'Europe a changé la France

Interrogez des économistes sur la situation de la France en 1957, l'année de la signature du traité de Rome, et sur celle de 2007, ils estimeront que tout allait bien il y a cinquante ans et que tout va moins bien aujourd'hui. Interrogez les mêmes sur la contribution de l'Europe à l'économie française, ils la jugeront aussi positive qu'essentielle... Paradoxe ? Non. Simplement deux prises de vue à un demi-siècle d'écart ne peuvent résumer le film d'un tel bouleversement économique. « *Au moment de la signature du traité de Rome, s'enflamme l'historien de la conjoncture Guy Laroque, la France est dans sa plus belle phase d'expansion économique, une croissance sans inflation, rapide, magnifique !* » La reconstruction d'après-guerre a dopé l'activité, la SNCF électrifie ses lignes, EDF construit des barrages, les cinq années écoulées n'ont été qu'une courbe ascendante, sans l'ombre d'un cycle [...].

Alors que la France reste centrée sur son commerce colonial, le traité de Rome est une aventure politique qui effraie le patronat [...]. L'un des paris du traité de Rome et du Marché commun a consisté à diversifier les sources de richesse de chacun des membres de la Communauté européenne [...]. A partir de 1962, la France tire avantage



de la mise en place d'une politique agricole commune (PAC) basée sur la préférence communautaire et la solidarité financière [...]. Si les Français ont été les premiers bénéficiaires de la PAC, les économistes ne s'aventurent pas à calculer l'impact de cinquante ans de construction européenne sur la croissance tricolore [...]. Au fil des années, l'Europe poursuit son remodelage de l'économie française. « *Au niveau géographique, chaque élargissement a été l'occasion pour notre pays de développer ses marchés*, estime Marcel Grignard, secrétaire national de la CFDT chargé des questions européennes. *Au niveau sectoriel, s'il n'y avait pas eu l'Europe pour structurer les chantiers navals face aux Coréens dans les années 1990, on n'en serait pas là. Il en a été de même pour la sidérurgie avec la politique des quotas pour gérer la crise, ou dans l'automobile avec la création de normes pour les moteurs. Sur les questions sociales, l'Europe nous a aussi parfois rappelés à l'ordre sur l'égalité hommes-femmes ou sur certaines normes de sécurité.* »

Au fil des réformes parfois impopulaires, le bilan économique de la construction européenne s'est ainsi progressivement nuancé. Face à une agriculture intensive, la dernière grande réforme de la PAC, en 1992, n'a pas convaincu. L'euro n'a pas non plus généré pour la France tous les bénéfices anticipés. « *Les pays membres de la zone euro ont connu une croissance plus faible que les Etats restés à l'extérieur de l'union monétaire, ce qui suscite des interrogations sur les bienfaits de la monnaie unique*, note le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii). *Peut-être a-t-on trop attendu de l'euro, et pas assez des Etats membres.* » [...] Pour l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), l'euro n'a pas empêché l'Allemagne de concurrencer la France sur les marchés extérieurs. « *Si l'industrie française n'arrive pas à trouver ses marques, c'est de notre faute, pas celle de l'Europe*, plaide Philippe Herzog, économiste et président de l'association Confrontations Europe, ancien député européen sous la bannière communiste. *La désindustrialisation a été conduite de façon irréflectée. Nous n'avons pas la politique d'occupation du terrain des Allemands. La crise d'Airbus n'est qu'un des avatars de l'échec de notre capacité à faire alliance avec les Allemands.* »

Après la transformation de l'économie française, c'est désormais son adaptation à la mondialisation qui est au cœur de l'enjeu européen. « *Aujourd'hui, ce n'est pas l'Union qui conditionne les changements, c'est la globalisation et la mutation technologique* », analyse André Sapir, professeur à l'université libre de Belgique. Mais ni l'objectif, ni surtout la méthode ne semblent encore clairement arrêtés.

(616 mots)

Les Echos, 22 mars 2007, Véronique Le Billon.

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

El gran objetivo de la Unión, hoy, debe ser el de la Europa mundo. La Unión debe hacer de la Europa mundo su nuevo gran proyecto, cuyas próximas grandes etapas son el combate contra la intolerancia y contra el racismo, la adhesión de Turquía y la inclusión de los países vecinos.

¿ Está usted de acuerdo con el objetivo de una « Europa mundo » ? Apoyándose en algunos ejemplos concretos, justifique su parecer al respecto.

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

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

Para describir tanto el futuro de España como sus últimos veinte años, hace falta conocer la evolución de la Unión Europea. España ha ganado mucho en consistencia, equilibrio y desarrollo, y seguirá con la cabeza alta si la Unión Europea arranca de nuevo y sigue avanzando.

Sin embargo, notamos una creciente falta de interés y de motivación de parte de sus ciudadanos y políticos a pesar de que Europa representa su porvenir y sus intereses. La entente franco-alemana de los años sesenta simboliza la victoria de la Comunidad en su búsqueda de pacifismo. El ingreso de España y de Irlanda y sus éxitos en términos de desarrollo, representan otra victoria de la UE en su empeño en ayudar a los países menos desarrollados. Y la entrada de países del Este podría ser el principio de una Unión indestructible, con una garantía de bienestar y de solidaridad pacífica entre todos sus miembros, convirtiéndose por tanto en un modelo sui géneris en la historia de la humanidad.

*(165 palabras)*

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

La situación en Francia ha ido deteriorándose estos últimos cincuenta años, pero no por culpa de la Unión Europea en sí. En 1957, Francia experimentó tiempos de bonanza económica sin inflación. Sin embargo, el Tratado de Roma, al ser un tratado político, asustó al empresariado. En 1962, Francia se beneficia ampliamente de la Política Agrícola Común, y la apertura de Europa a otros países le abre las puertas de nuevos mercados. La Unión le ha permitido salvar sectores en dificultad (siderurgia, automóvil, naval), y ha puesto en el tapete cuestiones sociales como la igualdad entre hombres y mujeres.

Por otro lado, cabe recalcar que la llegada del euro no ha aportado tantos beneficios como se esperaba, y si Alemania consigue ser competitiva, Francia no puede achacarle la culpa a Europa, sino a sí misma. Ahora el Hexágono va a tener que adaptarse a la globalización y a las transformaciones tecnológicas porque ya no es la Unión la que condiciona los cambios sino la mundialización.

*(164 palabras)*

### III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

A mi parecer, la Unión Europea, con su ansia expansionista, ha saltado etapas. ¡ Ya era difícil ponerse de acuerdo cuando éramos quince, así que ahora con veintisiete... !

Una verdadera construcción europea era necesaria antes de añadir nuevos países para que justamente Europa no se encontrara bloqueada como ahora.

De momento, la Unión tiene que estabilizarse, cobrar más fuerza, crear un sentimiento de ciudadanía europea, con sus propios valores e ideales que, en mi opinión, son el pacifismo y la solidaridad, entre otros. Ya existen, pero cada cual tiene que adueñarse de ellos para que más tarde, en su expansión, la Unión no se quede anegada en un mar de referencias erróneas o desprovistas de sentido. Para alcanzar este objetivo hace falta tiempo, tiempo suficiente para que podamos saber en qué consiste exactamente ser europeo.

Una vez que se hayan establecido bases sólidas, creado una real unidad entre los miembros (entre los políticos y los ciudadanos), con valores comunes dentro de un marco legal, entonces sí seremos capaces de acoger al que quiera ser uno de los nuestros. Pero, por ahora, me parece que Europa tiene demasiadas flaquezas como para pretender ser una « Europa Mundo ». Todos soñamos con un mundo mejor, y me complace pensar que Europa puede ser el trampolín que nos llevará a la creación de un nuevo espacio ameno para todos.

*(220 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

### DUGARDIN TRANSPORTS

Jean-Emile Dugardin est le fils de Charles-Emile Dugardin, lui-même fils d'Emile Dugardin, créateur à l'issue de la Seconde Guerre mondiale d'une entreprise de transport.

À son retour de captivité, Emile avait tout de suite compris que les nécessités de la reconstruction et la reprise de l'activité économique nécessiteraient une activité importante de transports. Il fit le tour de sa famille et de ses amis et s'endetta pour acquérir ses premiers camions auprès des surplus américains. Son entreprise prospéra, il renouvela le parc, diversifia ses activités et sut profiter des Trente Glorieuses pour se doter de ce qu'il est coutume d'appeler une belle affaire familiale. Il aurait pu croître davantage mais s'était dit que mieux valait privilégier son indépendance et sa qualité de vie.

Son fils Charles-Emile lui succéda à la fin des années 1970. Ils ne le savaient pas encore, mais les Trente Glorieuses étaient finies. L'environnement économique changea, la concurrence se fit plus dure, les exigences des clients s'accrurent avec le « juste à temps » et autres méthodes de gestion en flux tendus.

Charles-Emile ne manqua pas de travail pour adapter l'entreprise à ces impératifs nouveaux. Rien n'est plus difficile que de faire changer une organisation ; comme il aimait le dire, « *les freins au changement sont plus puissants que ceux de mes camions !* »

Tandis que le secteur connaissait de nombreuses disparitions d'entreprises et que se constituaient de grands groupes par rachat de sociétés en difficulté, il parvint à faire prendre à la firme les virages tumultueux de la croissance faible, de la déréglementation, de l'ouverture des frontières aux transporteurs étrangers, etc.

C'est avec satisfaction que Charles-Emile vit son fils entrer dans l'entreprise après des études commerciales dans une grande école et de nombreux stages dans le domaine de la logistique, des transports et plus largement du *supply chain*. Jean-Emile fut assez naturellement nommé directeur du développement de Dugardin Transports. Il réussit à mettre en place deux belles alliances avec des transporteurs étrangers (turc et danois). Aujourd'hui, c'est un autre projet qui le préoccupe.

La SARL Duraton et Fils est à céder. Son propriétaire, Gaston Duraton, avait bien deux enfants mais l'un est professeur de sciences, chercheur de réputation

internationale, partagé entre Orsay et Wharton, l'autre est chirurgien marié à une jeune pharmacienne. Autant dire, qu'aucun n'est intéressé par la gestion d'une société de transports de marchandises.

Gaston Duraton a donc exprimé auprès de quelques collègues transporteurs son désir de céder son affaire et de se retirer en Bretagne dans sa grande maison conçue pour pouvoir accueillir ses enfants et, il l'espère dans un proche avenir, ses petits-enfants.

Vous êtes en stage dans la société Dugardin et Jean-Emile vous confie quelques travaux à effectuer durant son bref séjour en Turquie. A son retour, il vous faudra lui faire part de vos résultats.

Vous disposerez des bilans et des comptes de résultats des sociétés Dugardin et Duraton pour l'exercice clos au 31 décembre 2007. Ces données ont été retravaillées par l'expert-comptable de la société qui a retraité les engagements de crédit-bail et les effets escomptés non échus. Elles sont présentées après affectation du résultat sachant que les bénéfices ont été intégralement portés en réserve pour les deux entreprises.

**Question 1 : Fonds de roulement, BFE, BFhE, TR** (9 points)

**1.1. Définition des termes fonds de roulement, besoin de financement d'exploitation et trésorerie.**

Jean-Emile vous demande de formuler un diagnostic sur la situation de trésorerie des deux sociétés.

Il souhaite que vous fassiez ce diagnostic en recourant à la tautologie suivante :

- Fonds de roulement
- Moins
- Besoin de financement d'exploitation
- Moins
- Besoin de financement hors exploitation
- Egale
- Trésorerie

**1.2. Calcul.**

Vous définirez et calculerez ces différents éléments pour chaque société.

Que pensez-vous de la situation de trésorerie des deux sociétés ? Est-elle satisfaisante ou présente-t-elle un risque ?

Si on néglige le besoin de financement hors exploitation courante, comment le fonds de roulement et le besoin de financement d'exploitation expliquent-ils la situation de trésorerie ? Particulièrement, que pensez-vous du besoin de financement d'exploitation des deux sociétés ? Connaissez-vous d'autres secteurs qui soient dans le même cas ?

**Question 2 : Acquisition cash de Duraton par Dugardin** (1 point)

Sourd à tout ce que différents experts peuvent lui suggérer, monsieur Duraton souhaite céder son entreprise à la valeur comptable des capitaux propres de celle-ci.

La trésorerie de la société Dugardin lui permet-elle d'acquérir la société Duraton sans s'endetter ?

**Question 3 : Acquisition cash de Duraton par Dugardin avec deux mois de trésorerie de précaution** (1 point)

La lecture d'une note du syndicat des entreprises de transport de marchandises vous apprend qu'il est prudent de conserver une trésorerie positive égale à deux mois de chiffre d'affaires hors taxes. Votre réponse à la question 2 s'en trouve-t-elle modifiée ?

**Question 4 : Analyse de la rentabilité** (4 points)**4.1. Calculs**

La rentabilité financière d'une entreprise se mesure par le rapport

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres avant affectation}}$$

Un peu de la même façon qu'un taux d'intérêt se mesure par le rapport

$$\frac{\text{Intérêts}}{\text{Capital en début de période}}$$

Dans le cas présent, les données sont les suivantes :

Exercice 2007	SARL Duraton	Dugardin SA
Capitaux propres après affectation	825	3 173
<i>moins</i> Résultat net	71	243
= Capitaux propres avant affectation	754	2 930

En effet, il n'y a ni augmentation de capital, ni distribution de dividendes.

	SARL Duraton	Dugardin SA
(1) Résultat net Capitaux propres avant affectation		
(2) Résultat net Chiffre d'affaires		
(3) Chiffre d'affaires Actif total		
(4) Actif total Capitaux propres avant affecta		

Vous calculerez la rentabilité financière des deux sociétés et l'expliquerez au moyen de la tautologie développée dans le tableau ci-après.

Calculez les différents éléments et vérifiez que (2) x (3) x (4) égale ce que vous avez obtenu en (1).

#### 4.2. Commentaire performance.

Que pensez-vous de la rentabilité financière des deux sociétés ? A quoi pourriez-vous comparer ce résultat pour savoir si la performance est correcte ? Qu'expriment les éléments (1), (2) et (3) ?



#### 4.3. Commentaire marge et rotation.

Comment expliquent-ils la rentabilité financière des deux firmes ?

### Question 5: **Achat partiel en actions** (2 points)

Finalement, Jean-Emile Dugardin et Gaston Duraton décident de retenir comme valeur de leurs entreprises le montant des capitaux propres à la clôture de l'exercice.

De plus, Gaston Duraton souhaite être payé de la vente de ses parts de la SARL Duraton, moitié cash, moitié en actions de la SA Dugardin Par augmentation de capital.

Combien monsieur Duraton va-t-il encaisser en cash ?

Sachant que le capital de la SA Dugardin est composé de 12 692 actions au nominal de 100 euros :

- quel est le montant de l'augmentation de capital nécessaire ?
- combien d'actions nouvelles faudra-t-il émettre ?
- quel pourcentage de la SA Dugardin transportés monsieur Gaston Duraton détiendra-t-il après la cession de son affaire ?

### Question 6: **Calculs impact** (2 points)

Jean-Emile Dugardin pense que l'absorption de la SARL Duraton et la constitution du nouvel ensemble permettront :

- d'augmenter de 1 % les prix de vente des services de la société Duraton ;
- d'obtenir un rabais de 5 % sur le prix des consommations de matières premières (carburant) de la société Duraton.

Quel aurait été le bénéfice net 2007 après impôt de la SARL Duraton dans ces conditions ? (On fera l'hypothèse d'un impôt à 35 %).

Quel aurait été l'impact sur la rentabilité financière expliquée par la formule de la question 4 ?



En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Immobilisations incorporelles	173	3,5 %	138	1,0 %
Immobilisations corporelles	257	5,2 %	4 134	28,9 %
Immobilisations financières	3	0,1 %	7	0,0 %
<b>Total immobilisations</b>	<b>433</b>	<b>8,8 %</b>	<b>4 279</b>	<b>29,9 %</b>
Stock de matières premières	70	1,4 %	37	0,3 %
Stock de produits finis et en-cours	0	0,0 %	0	0,0 %
Clients et EENE	3 282	66,5 %	5 150	36,0 %
Autres créances et diverses	458	9,3 %	1 712	12,0 %
<b>Total actifs cycliques</b>	<b>3 810</b>	<b>77,2 %</b>	<b>6 899</b>	<b>48,2 %</b>
<b>Actifs hors exploitation courante</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Liquidités &amp; placements</b>	<b>692</b>	<b>14,0 %</b>	<b>3 138</b>	<b>21,9 %</b>
<b>Total actif</b>	<b>4 935</b>	<b>100,0 %</b>	<b>14 316</b>	<b>100,0 %</b>

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Capitaux propres après affectation	825	16,7 %	3 173	22,2 %
Associés	0	0,0 %	1	0,0 %
<b>Fonds propres</b>	<b>825</b>	<b>16,7 %</b>	<b>3 174</b>	<b>22,2 %</b>
Dettes à LMT bancaires (+ CB + Av. cond.)	0	0,0 %	480	3,4 %
Emprunts et dettes fin. div. à LMT	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Total DLMT</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>480</b>	<b>3,4 %</b>
Fournisseurs	3 112	63,1 %	6 208	43,4 %
Dettes fiscales & sociales	879	17,8 %	3 981	27,8 %
Acomptes reçus	0	0,0 %	11	0,1 %
Dettes diverses d'exploitation	64	1,3 %	433	3,0 %
<b>Passifs cycliques</b>	<b>4 055</b>	<b>82,2 %</b>	<b>10 633</b>	<b>74,3 %</b>
<b>Passifs hors exploitation courante</b>	<b>55</b>	<b>1,1 %</b>	<b>29</b>	<b>0,2 %</b>
<b>Crédits de trésorerie</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Total passif</b>	<b>4 935</b>	<b>100,0 %</b>	<b>14 316</b>	<b>100,0 %</b>

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
<b>Production de services</b>	<b>6 013</b>	<b>100,0 %</b>	<b>21 327</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Chiffre d'affaires HT (rappel)</b>	<b>6 013</b>	<b>100,0 %</b>	<b>21 327</b>	<b>100,0 %</b>
Achats de matières premières	1 350	22,5 %	2 428	11,4 %
+ Variation de stocks matières premières	26	0,4 %	-5	0,0 %
<b>= Consommation de matières</b>	<b>1 376</b>	<b>22,9 %</b>	<b>2 423</b>	<b>11,4 %</b>
<b>Autres achats et charges externes</b> (hors loyers de C. Bail, locations financières et location de personnel)	<b>2 193</b>	<b>36,5 %</b>	<b>9 356</b>	<b>43,9 %</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 444</b>	<b>40,6 %</b>	<b>9 548</b>	<b>44,8 %</b>

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 444</b>	<b>40,6 %</b>	<b>9 548</b>	<b>44,8 %</b>
Impôts et taxes	162	2,7 %	736	3,5 %
Frais de personnel	2 129	35,4 %	7 579	35,5 %
Subventions d'exploitation	0	0,0 %	52	0,2 %
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>153</b>	<b>2,5 %</b>	<b>1 285</b>	<b>6,0 %</b>
Reprises DAM DAP, transferts charges	0	0,0 %	758	3,6 %
Autres produits	0	0,0 %	0	0,0 %
Dotations aux amortissements	62	1,0 %	1 249	5,9 %
Dotations aux prov. sur actifs circulants	48	0,8 %	38	0,2 %
Dotations aux prov. risques et charges	9	0,1 %	201	0,9 %
Autres charges	0	0,0 %	71	0,3 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>34</b>	<b>0,6 %</b>	<b>484</b>	<b>2,3 %</b>
Produits financiers	7	0,1 %	78	0,4 %
Charges financières	2	0,0 %	324	1,5 %
dt intérêts	2	0,0 %	198	0,9 %
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>39</b>	<b>0,6 %</b>	<b>238</b>	<b>1,1 %</b>
Produits exceptionnels	135	2,2 %	259	1,2 %
Charges exceptionnelles	23	0,4 %	102	0,5 %
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>112</b>	<b>1,9 %</b>	<b>157</b>	<b>0,7 %</b>
Participation des salariés	0	0,0 %	0	0,0 %
Impôts sur les bénéfices	80	1,3 %	152	0,7 %
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>71</b>	<b>1,2 %</b>	<b>243</b>	<b>1,1 %</b>

Calcul de la capacité d'autofinancement				
En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
Excédent brut d'exploitation	153		1 285	
plus				
Reprises DAM DAP, transferts charges	0		758	
plus				
Autres produits	0		0	
moins				
Autres charges	0		71	
plus				
Produits financiers encaissables	7		78	
moins				
Charges financières décaissables	-7		315	
plus				
Produits exceptionnels encaissables	72		196	
moins				
Charges exceptionnelles décaissables	-54		25	
moins				
Participation des salariés	0		0	
moins				
Impôts sur les bénéfices	80		152	
égale				
Capacité d'autofinancement	213		1 754	
AUTRES INFORMATIONS				
Location financière	532	% du CA ht	3 706	% du CA ht
Loyers de crédit-bail immobiliers	0	0,0 %	713	3,3 %
dont dotations aux amortissements	0	0,0 %	428	2,0 %
dont frais financiers	0	0,0 %	285	1,3 %
Loyers de crédit-bail mobiliers	0	0,0 %	91	0,4 %
dont dotations aux amortissements	0	0,0 %	73	0,3 %
dont frais financiers	0	0,0 %	18	0,1 %

**QUESTION 1 – FONDS DE ROULEMENT, BFE, BFHE, TR****QUESTION 1.1.**

*Définitions des termes fonds de roulement, besoin de financement d'exploitation et trésorerie.*

(1 point pour chaque terme de définition)

Erreur usuelle de l'élève : confondre mode de calcul (ex: FR = capitaux permanents - immobilisations) avec la définition.

- **FR** : capitaux stables excédentaires par rapport aux immobilisations et disponibles pour financer l'exploitation.

Si le FR est négatif, les immobilisations sont financées en partie par des capitaux à court terme.

- **BFE** : besoin permanent de financement du cycle d'exploitation résultant du décalage permanent entre les encaissements et les décaissements.

Si les encaissements précèdent les décaissements, le besoin est négatif et le cycle d'exploitation génère une ressource permanente.

- **TR** : position nette entre liquidités et placements d'une part, crédits de trésorerie d'autre part.

Une TR négative permanente signifie le recours permanent à des crédits de trésorerie pour assurer le fonctionnement de l'entreprise.



## QUESTION 1.2.

Calcul

(1 point par concept)

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Capitaux propres	825	13,7 %	3 173	14,9 %
Associés	0	0,0 %	1	0,0 %
<b>Fonds propres</b>	<b>825</b>	<b>13,7 %</b>	<b>3 174</b>	<b>14,9 %</b>
Dettes à LMT bcaires (+ CB+ Av.cond.)	0	0,0 %	480	2,3 %
Emprunts et dettes fin. div.	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Total DLMT</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>	<b>480</b>	<b>2,3 %</b>
<b>Capitaux permanents</b>	<b>825</b>	<b>13,7 %</b>	<b>3 654</b>	<b>17,1 %</b>
Immob. incorporelles	173	2,9 %	138	0,6 %
Immob. corporelles	257	4,3 %	4 134	19,4 %
Immob.financières	3	0,0 %	7	0,0 %
<b>Total immobilisations</b>	<b>433</b>	<b>7,2 %</b>	<b>4 279</b>	<b>20,1 %</b>
<b>Fonds de roulement</b>	<b>392</b>	<b>6,5 %</b>	<b>-625</b>	<b>-2,9 %</b>
Stock de matières premières	70	1,2 %	37	0,2 %
Stock de produits finis et en-cours	0	0,0 %	0	0,0 %
Clients dt E E N E	3 282	54,6 %	5 150	24,1 %
Autres créances et diverses	458	7,6 %	1 712	8,0 %
<b>Total actifs cycliques</b>	<b>3 810</b>	<b>63,4 %</b>	<b>6 899</b>	<b>32,3 %</b>
Fournisseurs	3 112	51,8 %	6 208	29,1 %
Dettes fisc. & soc.	879	14,6 %	3 981	18,7 %
Acomptes reçus	0	0,0 %	11	0,1 %
Dettes diverses d'exploitation	64	1,1 %	433	2,0 %
Passifs cycliques	4 055	67,4 %	10 633	49,9 %
<b>Besoin financement exploitation</b>	<b>-245</b>	<b>-4,1 %</b>	<b>-3 734</b>	<b>-17,5 %</b>
Actifs hors exploit. courante	0	0,0 %	0	0,0 %
Passifs hors exploit.courante	55	0,9 %	29	0,1 %
<b>Besoin financement hors exploitation</b>	<b>-55</b>	<b>-0,9 %</b>	<b>-29</b>	<b>-0,1 %</b>
Liquidités & placements	692	11,5 %	3 138	14,7 %
Crédits de trésorerie	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Trésorerie</b>	<b>692</b>	<b>11,5 %</b>	<b>3 138</b>	<b>14,7 %</b>
<b>FR-BHE-BFhE=TR</b>	<b>692</b>	<b>11,5 %</b>	<b>3 138</b>	<b>14,7 %</b>
<b>Chiffre d'affaires ht</b>	<b>6 013</b>	<b>100,0 %</b>	<b>21 327</b>	<b>100,0 %</b>

### QUESTION 1.3.

*Situation de trésorerie, commentaire.*

Les trésoreries des deux firmes sont positives et représentent :

- 41,4 jours de CA ht pour Duraton ;
- 53,0 jours de CA ht pour Dugardin ;

ce qui paraît suffisant pour faire face aux risques inhérents à l'activité dans ce secteur.

### QUESTION 1.4.

*Explication de la trésorerie*

La société Duraton a un FR positif et un BFE négatif, ce qui explique sa trésorerie positive.

La société Dugardin doit sa trésorerie positive à un BFE fortement négatif, supérieur en valeur absolue à un FR lui-même négatif.

Les comptes fournisseurs et clients de la SARL Duraton paraissent très élevés. Image à la date de clôture.



### **QUESTION 2 – ACQUISITION CASH DE DURATON PAR DUGARDIN**

Valeur des capitaux propres de Duraton au bilan :	<b>825</b>
Trésorerie nette de Dugardin :	<b>3 138</b>

Pas de problème pour l'acquisition.

### **QUESTION 3 – ACQUISITION CASH DE DURATON PAR DUGARDIN AVEC DEUX MOIS DE TRÉSORERIE DE PRÉCAUTION**

Deux mois de trésorerie pour Dugardin, soit 1/6 du CA ht :	<b>3 555.</b>
Trésorerie nette de Dugardin :	<b>3 138.</b>

Il n'y a pas de marge de manœuvre suffisante. Dans ces conditions, la trésorerie de Dugardin ne satisfait pas le critère prudentiel.

Elle est insuffisante.

Pour Duraton, 2 mois de caht représentent **1 002,2** et la trésorerie ne serait pas non plus suffisante.

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Production de services	6 013	100,0 %	21 327	100,0 %
<b>Chiffre d'affaires ht (rappel)</b>	<b>6 013</b>	<b>100,0 %</b>	<b>21 327</b>	<b>100,0 %</b>
Achats de matières premières	1 350	22,5 %	2 428	11,4 %
+ Var.de stocks matières premières	26	0,4 %	-5	0,0 %
<b>= Consommation de matières</b>	<b>1 376</b>	<b>22,9 %</b>	<b>2 423</b>	<b>11,4 %</b>
<b>Autres achats et charges externes</b> (hors loyers de C. Bail, locations financières et location de personnel)	<b>2 193</b>	<b>36,5 %</b>	<b>9 356</b>	<b>43,9 %</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 444</b>	<b>40,6 %</b>	<b>9 548</b>	<b>44,8 %</b>

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 444</b>	<b>40,6 %</b>	<b>9 548</b>	<b>44,8 %</b>
Impôts et taxes	162	2,7 %	736	3,5 %
Frais de personnel	2 129	35,4 %	7 579	35,5 %
Subventions d'exploitation	0	0,0 %	52	0,2 %
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>153</b>	<b>2,5 %</b>	<b>1 285</b>	<b>6,0 %</b>
Reprises DAM DAP, transferts charges	0	0,0 %	758	3,6 %
Autres produits	0		0	0,0 %
Dotations aux amortissements	62	1,0 %	1 249	5,9 %
Dotations aux prov.sur actifs circulants	48	0,8 %	38	0,2 %
Dotations aux prov. risques et charges	9	0,1 %	201	0,9 %
Autres charges	0	0,0 %	71	0,3 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>34</b>	<b>0,6 %</b>	<b>484</b>	<b>2,3 %</b>
Produits financiers	7	0,1 %	78	0,4 %
Charges financières	2	0,0 %	324	1,5 %
dt intérêts	2	0,0 %	198	0,9 %
<b>Résultat courant avt impôt</b>	<b>39</b>	<b>0,6 %</b>	<b>238</b>	<b>1,1 %</b>
Produits exceptionnels	135	2,2 %	259	1,2 %
Charges exceptionnelles	23	0,4 %	102	0,5 %
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>112</b>	<b>1,9 %</b>	<b>157</b>	<b>0,7 %</b>
Participation des salariés	0	0,0 %	0	0,0 %
Impôts sur les bénéfices	80	1,3 %	152	0,7 %
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>71</b>	<b>1,2 %</b>	<b>243</b>	<b>1,1 %</b>
Loyers de crédit-bail immobiliers	0	0,0 %	713	3,3 %
dont dotations aux amortissements	0	0,0 %	428	2,0 %
dont frais financiers	0	0,0 %	285	1,3 %
Loyers de crédit-bail mobiliers	0	0,0 %	91	0,4 %
dont dotations aux amortissements	0	0,0 %	73	0,3 %
dont frais financiers	0	0,0 %	18	0,1 %

## QUESTION 4 – ANALYSE DE LA RENTABILITÉ

### QUESTION 4.1.

#### *Calculs*

En milliers d'euros	SARL Duraton & Fils		Dugardin transports SA	
	31/12/2007	12 mois	31/12/2007	12 mois
Résultat net	71		243	
Capitaux propres avant affectation	754		2 930	
RN / capx propres avt affectation	9,4 %	Rentabilité	8,3 %	
Résultat net	71		243	
Chiffre d'affaires	6 013		21 327	
RN / CA ht	1,2 %	Marge	1,1 %	
Chiffre d'affaires	6 013		21 327	
Actif	4 935		14 316	
Caht / actif	1,22	Rotation	1,49	
Actif	4 935		14 316	
Capitaux propres avant affectation	754		2 930	
CP avt affectation / caht	6,5	Endettement	4,9	
Vérification	9,4 %	OK	8,3 %	OK

### QUESTION 4.2.

#### *Commentaire performance.*

Rentabilité positive mais inférieure à la performance de beaucoup de sociétés cotées sur le marché financier.

### QUESTION 4.3.

#### *Commentaire marge et rotation.*

La rentabilité peut s'expliquer comme étant le produit :

- d'une marge (combien de centimes de bénéfice pour 1 € de caht ?) ;
- d'une rotation qui mesure l'efficacité dans l'utilisation des moyens, combien de caht pour 1 € de moyens utilisés ;
- d'un endettement, plus cette marge (positive) et plus cette rotation sont réalisées avec l'argent des aîtres (dettes) plus l'argent des actionnaires (capitaux propres) est rentable.

Commentaire des chiffres du tableau.



## QUESTION 5 – ACHAT PARTIEL EN ACTIONS

Valeur des parts de la SARL Duraton	825
Moitié cash	412,5
Moitié actions de la SA Dugardin	412,5

Montant des capitaux propres de la SA Dugardin	3 173 000 euros
Nombre d'actions	12 692 actions
Valeur de l'action Dugardin	250 euros
Nombre d'actions à émettre	1 650 actions
Nombre d'actions SA Dugardin après l'acquisition	14 342 actions
Participation de M. Duraton	11,5 %

## QUESTION 6 – CALCULS IMPACT

Caht de la SARL Duraton	6 013 k€
Hausse du résultat avant IS si + 1 % de prix	60,13 k€
Hausse du résultat pour baisse des conso. De	5 % 68,80 k€
Hausse du résultat avant IS pour les deux mesures	128,93 k€

Hausse du résultat net (65 %)	83,80 k€
Ancien résultat net	71,00 k€
Nouveau résultat net	154,80 k€, soit 118,0 % de plus
Nouveau caht	6 073 k€

	Nouveau			Ancien
Résultat net	154,8			71,0
Capitaux propres avant affectation	754,0			754,0
<b>RN / capx propres avt affectation</b>	<b>20,53 %</b>	<b>Rentabilité</b>	<b>Forte hausse</b>	<b>9,42 %</b>
Résultat net	154,8			71,0
Chiffre d'affaires	6 073,1			6 013,0
<b>RN / CA ht</b>	<b>2,55 %</b>	<b>Marge</b>	<b>Forte hausse</b>	<b>1,18 %</b>
Chiffre d'affaires	6 073			6 013
Actif	4 935			4 935
<b>Caht / actif</b>	<b>1,231</b>	<b>Rotation</b>	<b>Faible impact</b>	<b>1,218</b>
Actif	4 935			4 935
Capitaux propres avant affectation	754			754
<b>CP avt affectation / caht</b>	<b>6,5</b>	<b>Endettement</b>	<b>Idem</b>	<b>6,5</b>
Vérification	20,5 %	OK		9,4 %

# INFORMATIQUE

## *Programme, conseils, bibliographie*

### **PUBLIC CONCERNÉ**

Licence 3 et master d'informatique.

### **NATURE DE L'ÉPREUVE**

Des questions de cours et des petits exercices pour la partie Informatique générale, un ou deux algorithmes à écrire pour la partie algorithmique, un MCD (Modèle Conceptuel de Données) à créer pour la partie Systèmes d'informations.

### **PROGRAMME**

#### *Informatique générale :*

- les systèmes de numération (binaire, octal, hexadécimal et décimal) ;
- la structure de base d'un micro-ordinateur (mémoire centrale, unité arithmétique et logique, unité de commandes) ;
- les fonctions logiques (AND, OR, XOR, NOR, NAND) ;
- Internet et e-business.

#### *Algorithmique :*

- les séquences simples ;
- les boucles (pour, répéter, tant que) ;
- les séquences conditionnelles (si alors sinon, cas parmi) ;
- procédures et fonctions (déclarations, utilisation, passage de paramètres) ;
- l'utilisation de tableaux ;
- l'utilisation de pointeurs (listes chaînées simples ou doublement chaînées, piles, files).

#### *Systèmes d'informations :*

- les entités et les associations ;
- les dépendances fonctionnelles ;
- les cardinalités ;
- les modèles conceptuels de données ;
- les modèles logiques de données.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Algorithmique.
- Langage Pascal ou C : tout manuel de langage de programmation.
- Bertrand Bisson, *Modèles de données – Étude conceptuelle et relationnelle*, éd. Economica.
- Jean-Louis Peaucelle, *Systèmes d'information*, éd. Economica.
- Hugues Angot, *Système d'information de l'entreprise*, éd. De Boeck Université.

# INFORMATIQUE

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

#### 1. CULTURE « INTERNET »

Qu'est-ce qu'une ferme de liens (traduction littérale de l'anglais *link farm*) ?  
Donnez trois lignes d'explication.

#### 2. SYSTÈME DE NUMÉRATION

Ecrire les 20 premiers entiers positifs du système hexadécimal.

Ecrire les 20 premiers entiers positifs du système octal.

#### 3. CODAGE DES DONNÉES

Le code ASCII permet de représenter les caractères. Pour les lettres majuscules, il commence à 41 en hexadécimal et à 65 en décimal.

Compléter le tableau suivant.

	C	O	N	C	O	U	R	S		P	A	S	S	E	R	E	L	L	E
hexa									20		41								
décimal									32		65								

#### 4. CONVERSION

Calculer la valeur binaire de ces nombres en utilisant le complément à deux

- $(-52)_{10}$  à convertir en binaire
- $(-29)_{10}$  à convertir en binaire

## PARTIE 2 – ALGORITHMIQUE

Ecrire en langage algorithmique ou dans un langage de programmation (C ou Pascal), un programme, structuré en procédures et fonctions, qui permette de gérer une liste chaînée et ordonnée d'entiers.

Ce programme traitera la recherche d'un élément, l'insertion d'un nouvel élément et la suppression d'un élément. On supposera que tous les éléments saisis sont différents.

## PARTIE 3 – SYSTÈME D'INFORMATIONS

### QUESTIONS DE COURS

1. Quelles sont les différences entre une association hiérarchique et une association non hiérarchique ?
2. Donnez un exemple d'association hiérarchique sous forme de MCD et sa transformation en MLD.
3. Donnez un exemple d'association non hiérarchique sous forme de MCD et sa transformation en MLD.

NB : Le MCD correspond au modèle conceptuel de données et le MLD correspond au modèle logique de données.

### PROBLÈME : ORGANISATION D'UN COLLOQUE

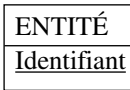
Vous devez réaliser la modélisation d'une base de données pour aider à l'organisation d'un colloque. Vous aurez à gérer la préparation des actes (qui contiennent le texte des articles qui seront présentés au colloque), le choix de ces articles et l'organisation des différentes sessions. Une session regroupe des articles portant sur le même thème. Le colloque dure quatre jours, organisés en demi-journées.

Les articles présentés au colloque et imprimés dans les actes sont sélectionnés par un comité de lecture. Un article, dont la longueur varie entre 15 et 20 pages, présente les résultats de recherche d'un laboratoire de recherche d'une université ou d'une entreprise. Il peut être écrit par une ou plusieurs personnes, appelée(s) auteur (s). Le comité de lecture regroupe une trentaine d'experts. Chaque article est évalué par trois experts qui mettent chacun une note. A partir des notes, le comité classe les articles, choisit les meilleurs et les affecte aux différentes sessions.

Les organisateurs veulent conserver les informations suivantes pour la préparation du prochain colloque :

- pour chaque article proposé : titre, nombre de pages, mots-clés, auteur(s), expert(s), notes(s). Si l'article est accepté : session et heure à laquelle il sera présenté ;
- pour chaque auteur : nom, titre, université ou entreprise, adresse, article(s) proposé(s) ;
- pour chaque expert : nom, titre, adresse, les articles évalués, les notes mises ;
- pour chaque session : thème, jour, horaires, président (c'est l'un des experts), liste des articles de la session.

1. Quelles sont les entités qui entrent en jeu ? Donnez l'identifiant et la liste des propriétés de chacune de ces entités.
2. Mettez en évidence les associations existantes entre ces entités.
3. Créez le MCD par un schéma qui utilisera les symboles suivants :



4. Justifiez par une phrase chacune des cardinalités.
5. Réalisez le MLD correspondant.

## PARTIE 1 – INFORMATIQUE GÉNÉRALE

### 1. CULTURE « INTERNET »

Une ferme de liens (en anglais *link farm*) est une méthode utilisée pour augmenter artificiellement l'importance d'un site ou d'un groupe de sites dans les moteurs de recherches.

Le principe est de créer un certain nombre de sites se renvoyant les uns vers les autres. Les fermes de liens peuvent être créées à la main ou de manière automatisée. Cette technique, inventée pour tirer parti du page ranking de Google (et des moteurs de recherche fonctionnant sur le même principe) s'apparente à du spam. La société Google prévient d'ailleurs les webmestres qu'elle pénalise l'indexation des sites ayant recours à ce genre de système.



### 2. SYSTÈME DE NUMÉRATION

Ecrire les 20 premiers entiers positifs du système hexadécimal.

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – A – B – C – D – E – F – 10 – 11 – 12 – 13 – 14

Ecrire les 20 premiers entiers positifs du système octal.

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 16 – 17 – 20 – 21 – 22 – 23 – 24

### 3. CODAGE DES DONNÉES

	C	O	N	C	O	U	R	S		P	A	S	S	E	R	E	L	L	E
hexa	43	4F	4E	43	4F	55	52	53	20	50	41	53	53	45	52	45	4C	4C	45
décimal	67	79	78	67	79	85	82	83	32	80	65	83	83	69	82	69	76	76	69

### 4. CONVERSION

Calculer la valeur binaire de ces nombres en utilisant le complément à deux.

$(-52)_{10}$  à convertir en binaire :  $(11001100)_2$ .

$(-29)_{10}$  à convertir en binaire :  $(11100011)_2$ .

## PARTIE 2 – ALGORITHMIQUE

```
Program liste_chainee ;
Type lien = ^element ;
    element = record
        contenu : integer ;
        suivant : lien
    end ;
Var debut : lien ;

Function recherche(debut : lien ; var prec,elt : lien ;
elt_cherche :integer) : boolean ;
(* elt pointe vers l'élément recherché, prec pointe vers
l'élément précédent. Ces deux pointeurs serviront dans la
procédure de suppression *)
Var flag : boolean ;
Begin
    flag := false ;
    elt :=debut ;
    prec := nil ;
    While elt <> nil do
        Begin
            If elt^.contenu = elt_cherche then flag := true
        else
        begin
            prec := elt ;
            elt := elt^.suivant ;
            end ;
        End ;
        Recherche := flag ;
    End ;

Procédure insertion (var debut : lien ; elt_a_ajouter :
integer) ;
{*insertion en tête de liste*}
Var nouveau : lien ;
Begin
    New(nouveau) ;
    nouveau^.contenu := elt_a_ajouter ;
    nouveaut^.suivant : debut ;
debut := nouveau
end ;

    Procédure suppression (var debut : lien ;
elt_a_supprimer : integer) ;
```

```

Var prec,elt : lien ;
Begin
    If recherche(debut,prec,elt,elt_a_supprimer) then
begin
    If prec =nil then debut := elt^.suivant else
    prec^.suivant := elt^.suivant ;
Dispose(elt)
end
else
Writeln('elt n''existe pas')
End ;

```

### PARTIE 3 – SYSTÈME D’INFORMATIONS

#### QUESTIONS DE COURS

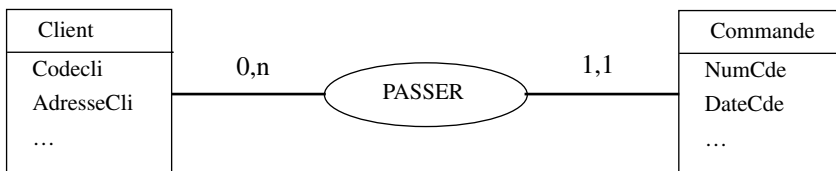
Une association hiérarchique met en relation deux entités dont l’une est père de l’autre. Les cardinalités de l’association sont 0,1 (ou 1,1) du côté fils et 0,n (ou 1,n) du côté père.

Une association non hiérarchique met en relation deux entités pour lesquelles il n’existe pas de lien de hiérarchie, les cardinalités de l’association sont 0,n (ou 1,n) pour chacune des entités.

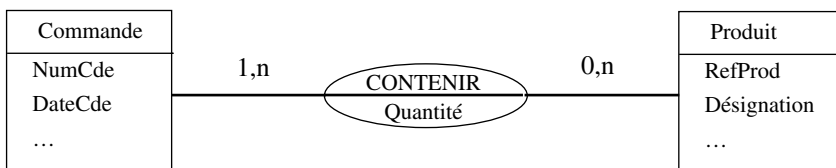
Lors de la transformation en MLD, les deux tables issues d’une association hiérarchique sont liées par une clé étrangère (la clé primaire de la table père devient clé étrangère dans la table fils).

Une association non hiérarchique est traduite par une nouvelle table dans le MLD. Cette table a pour clé primaire la concaténation des identifiants des deux entités que l’association liait dans le MCD.

#### Exemple Commande/Client

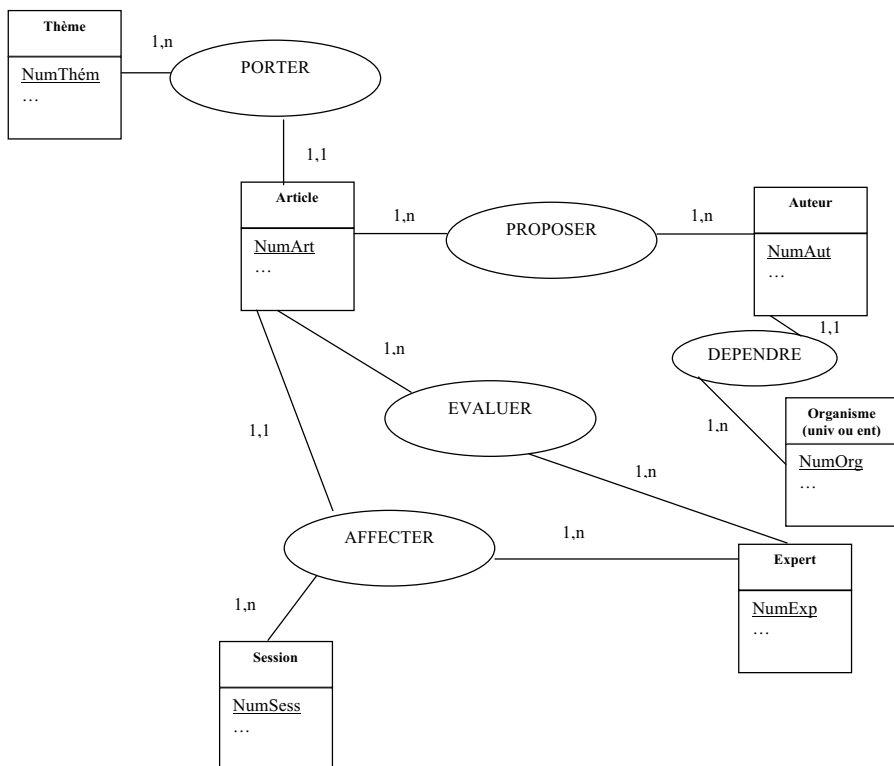


#### Exemple Commande/Produit





## PROBLÈME



# MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

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

**Durée : 2 heures.**

SUJET

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

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

*Ce sujet comporte quatre dossiers. Tous portent sur le groupe Buffalo Grill. Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.*



## SUJET

### LE GROUPE BUFFALO GRILL

#### DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

(6 POINTS)

- 1.1. Caractériser la situation de Buffalo Grill sur le marché de la restauration (annexes 1, 3, 4).
- 1.2. Qualifier la stratégie du groupe Buffalo Grill en matière de portefeuille de produits.
- 1.3. Décrire l'évolution du réseau (annexe 3).
- 1.4. L'accentuation du développement international pourrait être facilitée par le recours à la master-franchise. Indiquez quels en sont les avantages.
- 1.5. Énoncer des raisons qui peuvent expliquer la cession des titres détenus par la famille du créateur et par lui-même aux fonds Colony Capital et Colyzéo en octobre 2005 (annexe 7).
- 1.6. Indiquer des raisons qui peuvent justifier la cession des actifs immobiliers à la société foncière Klépière (août 2006) (annexe 8).

#### DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

(6,5 POINTS)

- 2.1. Préciser, en apportant des justifications, les avantages concurrentiels dont semble disposer Buffalo Grill en ce qui concerne chacun des domaines d'actions du plan de marchéage (4P) (annexes 5 et 6).

- 2.2. Dans l'annexe numéro 9 l'auteur qualifie Buffalo Grill de concept « masculin ». Expliquez la signification mercatique de ce qualificatif. Faites des propositions pour donner une image plus « féminine » au concept.
- 2.3. Le segment « Groupes » fait partie des cibles de Buffalo Grill. Citez des arguments forts pouvant être exploités dans le cadre du démarchage et de la vente (annexe 10).
- 2.4. Le groupe Buffalo Grill a été confronté, en 2002, à une crise majeure (annexe 11).
- a) Cette crise a-t-elle eu une incidence sur la notoriété du groupe ? Expliquez.
- b) Précisez la place tenue par la communication institutionnelle dans la gestion de la crise.
- c) Commentez le slogan « L'épreuve rend plus fort ».
- 2.5. Le groupe Buffalo Grill a choisi la certification 22000 et non pas la certification 9001. Pensez-vous que la crise de 2002 ait eu une influence sur cette décision ? Justifiez votre réponse (annexe 12).

**DOSSIER 3.****(3 POINTS)**

- 3.1. Il est possible d'envisager la mise en place d'un dispositif collectif de participation financière afin de compléter l'éventail de moyens de stimulation de personnel. Quel dispositif vous semble le plus adapté compte tenu des conditions d'exploitation des restaurants et des avantages et inconvénients de chacune des solutions (annexe 13) ?
- 3.2. Buffalo Grill a mis en place sa propre filière de formation. Énoncez les raisons de ce choix (annexe 14).
- 3.3. Des mises en situation sont effectuées dans le cadre des tests de recrutement. Indiquez les avantages de ce moyen de sélection (annexe 14).

**DOSSIER 4. BUFFALO GRILL EN CHIFFRES (ANNEXE 15)****(4,5 POINTS)**

- 4.1. Calculez le taux d'évolution du prix moyen des prestations de l'année N par rapport à l'année N-1.  
Le résultat trouvé confirme-t-il que le prix est un facteur de compétitivité chez Buffalo Grill ?
- 4.2. Appréciez la gestion des matières premières par la plate-forme Districoupe.

- 4.3. Calculez les ratios de frais de personnel en excluant la participation des salariés aux résultats et concluez.
- 4.4. Dans le compte de résultat, après les frais de personnel, parmi les charges qui ont conduit au résultat d'exploitation, il y en a nécessairement une catégorie. Laquelle et pourquoi ?
- 4.5. Les redevances de crédit-bail ont été retraitées en dotations aux amortissements et en charges financières. Dans ces conditions, expliquez s'il peut y avoir un écart entre le résultat d'exploitation et le RBE (résultat brut d'exploitation) propre à la profession hôtelière.



## ANNEXES

### **ANNEXE 1. LA LETTRE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE BUFFALO GRILL**

Chers clients,

Avec près de 53 % du chiffre d'affaires réalisé par les chaînes de restauration de même segment (source : Gira 2008), le Groupe Buffalo Grill reste le leader incontesté sur le marché « Restaurant Grill » (service à table).

Groupe français présent depuis près de 30 ans, celui-ci ne cesse de se développer dans l'Hexagone. Avec plus de 300 restaurants en France et environ 20 ouvertures par an Buffalo Grill continue sa croissance et conforte son taux de notoriété (91 % de taux de notoriété en France sources Sofres 2006).

Le Groupe s'oriente vers un développement à l'international à travers des partenariats locaux et répond à une attente toujours plus importante.

Son activité est en constante progression et les 6 800 collaborateurs sont fiers d'avoir servi 31 millions de clients en 2007.

En tant que grande enseigne leader, nous nous devons d'approfondir tous les jours notre démarche qualité. Ainsi, notre engagement qualité nous conduit aussi à la recherche de certification (ISO 22 000) sur notre nouvelle plate-forme de distribution et de découpe, permettant de satisfaire le quotidien de chacune et chacun dans le strict respect de la sécurité alimentaire, et s'inscrit dans une logique de confiance réciproque.

La croissance soutenue du groupe, la confiance de nos actionnaires et le professionnalisme des équipes installe Buffalo Grill dans une dynamique incontestable.

Cette belle enseigne française et sa réussite me donnent l'opportunité de vous remercier chaleureusement de votre fidélité « dans la légende ». L'aventure continue...

A bientôt chez Buffalo...

**Erich HARASYMCZUK,**  
Président du directoire

## ANNEXE 2. HISTORIQUE DU GROUPE

Créée en 1980 par Christian Picart, Buffalo Grill est une enseigne de restauration spécialisée dans la grillade (*steakhouse*).

Les années 1980 sont marquées par le lancement de Buffalo Grill avec l'ouverture d'un premier restaurant à Avrainville dans l'Essonne. Rapidement, le réseau se développe pour compter une quarantaine de restaurants en 1990. La décennie suivante se caractérise par le développement du réseau à l'échelon national et en 1994, Buffalo Grill se dote de sa propre centrale d'achats et de découpe de viande. Buffalo Grill s'impose comme le leader du *steakhouse* en France et développe ses activités à l'étranger avec l'ouverture en 1997 d'un premier restaurant en Espagne. En juillet 2005, le fonds d'investissement Colony Capital entre dans le capital de Buffalo Grill et devient actionnaire majoritaire.

### Dates clés

- Septembre 1980 : ouverture du premier restaurant Buffalo Grill à Avrainville en Essonne.
- 1984 : création du réseau avec l'ouverture du deuxième établissement à La-Ville-du-Bois (succursale), puis à Annecy (premier en province et premier en franchise).
- 1990 : 39 restaurants existants dont 11 en franchise.
- 1994 : ouverture du 100<sup>e</sup> restaurant à Mulhouse.
- 1995 : 131 restaurants existants dont 38 en franchise.
- 1997 : première ouverture à l'international Espagne (Madrid).
- Fin 2000 : 217 restaurants dont 71 franchises en France et 9 succursales à l'international (Espagne, Belgique, Suisse).
- 2004 : Erich Flarasymczuk devient président du directoire.
- 2005 : Colony Capital devient actionnaire majoritaire du Groupe. 284 restaurants dont 109 franchises.
- 2008 : plus de 300 restaurants et une vingtaine d'ouvertures en projet.

Et toujours avec le même esprit de pionnier : proposer de nouvelles saveurs, aller à la découverte de nouveaux territoires...

Site du groupe 2008.

### ANNEXE 3. LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

#### Le leader de la viande grillée en chaîne

#### Evolution du réseau en nombre d'unités

Années	2003	2004	2005	2006	2007
Total France	268	262	268	277	291
Dont franchises	102	100	104	109	109

Source : enseigne. Chiffres arrêtés au 1<sup>er</sup> octobre de chaque année.

**Leader incontesté du segment de la viande grillée, Buffalo Grill** n'en a pas moins affronté, depuis sa création en 1980, des difficultés qui auraient pu mettre sa survie en péril. Mais l'entreprise a réussi à surmonter deux crises alimentaires liées à la maladie de la vache folle en 1996 et 2000, et la mise en cause fin 2002 de ses dirigeants, suspectés d'avoir violé l'embargo sur le bœuf britannique.

**Développée en franchise depuis 1984, la chaîne** a mis à profit cette forme d'exploitation pour permettre à d'anciens salariés de devenir leurs propres patrons en créant leur restaurant. Des projets de longue haleine au vu des investissements en jeu et des délais nécessaires à l'acquisition des terrains, l'obtention des autorisations, la construction des bâtiments...

**Malgré ces freins, l'expansion du réseau** s'est déroulée au rythme de 10 à 20 nouveaux établissements par an entre 1999 et 2002. A partir de 2003, le parc franchisé s'est stabilisé autour d'une centaine de restaurants. En 2005, la société a été rachetée par les fonds Colony Capital et Colyzeo avec pour objectif de donner à l'enseigne les moyens de réaliser son potentiel dans l'Hexagone, estimé à 400 restaurants.

**Trois ans après, Buffalo Grill serait de nouveau à vendre**, les fonds actionnaires espérant récupérer des liquidités pour financer d'autres acquisitions. Sous leur impulsion, la chaîne semble avoir adopté une stratégie faisant la part belle au développement en propre, sans pour autant renoncer à la franchise.

Par Vincent Pomponnac, [www.franchise-magazine.fr](http://www.franchise-magazine.fr)

Publié le 24 juin 2008.

### ANNEXE 4. ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA RESTAURATION À THÈME DE CHAÎNE ET SPÉCIFIQUEMENT DE LA RESTAURATION GRILL (2000-2010)

#### Evolution de la restauration à thème en France : 2000-2010

Tandis que la restauration rapide et la restauration traditionnelle ont enregistré une croissance significative de leurs recettes entre 2000 et 2005, la croissance de la restauration à thème a été pénalisée par la crise liée à l'encéphalite spongiforme bovine.

Pour la période 2005-2010 la croissance annuelle moyenne pour la restauration à thème était évaluée à 3,3 %.

## Part de marché des chaînes dans la restauration à thème

Globalement : les chaînes représentent 29 % des recettes générées par la restauration à thème.

Dans le secteur « grill » : les chaînes représentent 62 % des recettes et 45 % des unités.

## Evolution de la restauration Grill

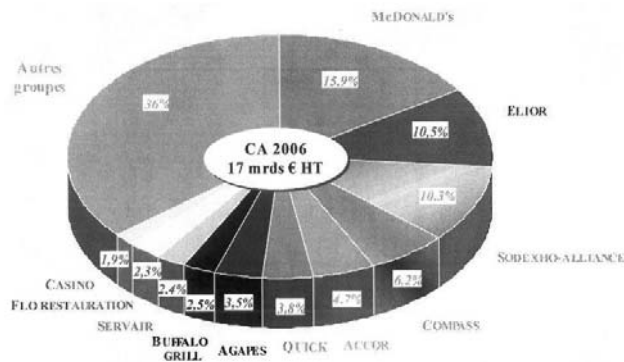
Le marché a connu deux crises majeures liées à la « vache folle », la première fin 2000 et début 2001, la deuxième en 2003.

Redémarrage rapide en 2004 : 11 % de croissance.

Prévisions pour 2005-2010 : hausse estimée à 7,3 % par an. Les chaînes devraient profiter de cette croissance notamment grâce à l'ouverture de nombreux établissements (+ 39 unités par an).

Gira 2005

## Part de marché des 11 premiers groupes de restauration – France 2006



## ANNEXE 5. BUFFALO GRILL ET QUELQUES CHIFFRES SIGNIFICATIFS

### Le concept Buffalo Grill

Le décor, la musique, le style et l'architecture intérieure et extérieure sont inspirés du « western ». Le thème est perceptible à l'intérieur comme à l'extérieur du bâtiment par le biais d'éléments visuels et auditifs particulièrement représentatifs de l'Ouest américain.

Depuis son origine, Buffalo Grill a fixé les fondamentaux de son concept : des restaurants style « Far West », une forte culture d'accueil et de service des équipes, le positionnement prix/ produits et enfin, à l'exception des restaurants parisiens, la localisation en périphérie de ville sous forme de bâtiment isolé. Cette homogénéité permet à l'enseigne Buffalo Grill d'être facilement identifiée et d'avoir un taux de notoriété important.

Néanmoins, le concept n'a cessé d'évoluer, en particulier dans la composition de la carte qui s'est élargie à d'autres spécialités de viande que le bœuf. En proposant un menu à 8,50 euros, Buffalo Grill se place parmi les enseignes les plus compétitives de la restauration commerciale et séduit la clientèle d'affaires comme les familles...

Le groupe Buffalo Grill s'est doté d'un slogan : « la grillade de qualité ». Le personnel est soumis à un code vestimentaire adapté au concept proposé par l'enseigne. Le concept du groupe Buffalo Grill se traduit par une standardisation des établissements : celle-ci permet de développer le réseau tout en imposant une image de marque forte...

Buffalo Grill a été la première chaîne de restauration en France à se doter de son propre atelier de découpe de viande bovine. Districoupe est né en 1994, offrant au groupe son propre atelier de découpe et sa plate-forme de distribution et de logistique, réunis sur une superficie de 4 000 m<sup>2</sup>. La fonction achat des produits carnés est également centralisée par Districoupe. Cet outil permet à Buffalo Grill une sélection rigoureuse des viandes, une parfaite maîtrise des coûts des matières premières, du conditionnement et de la distribution des produits.

#### Nombre de couverts servis par an

- 31,1 millions en 2007
- 29,4 millions en 2006

49 % de part de marché : leader incontesté du segment viande/ grill (part de marché sur le chiffre d'affaires 2005).

Source : Gira 2006

91 % de notoriété globale.

Source : Sofres 2006

### ANNEXE 6. LES CONCURRENTS DE BUFFALO GRILL

Chaînes	Nombre d'unités	Nombre moyen de couverts/ jour	Part de marchés (par rapport au CA total des chaînes)	Prix moyen du ticket en euros
Buffalo Grill	275	252	49	17,40
Hippopotamus	74	309	17	22,00
Courtepaille	167	172	21	18,00
La Boucherie	43	130	5	20,00
Le Bistrot du Boucher	32	97	3	NC
L'Entrecôte	NC	NC	2	NC

Gira 2005

#### Hippopotamus

Hippopotamus est devenu la référence des restaurants grill en France. Grâce à leur grande amplitude horaire, ils sont le rendez-vous privilégié, midi et soir, pour les repas en famille ou entre amis.



***Un produit vedette***

Chez Hippo, la viande de bœuf est au cœur de la fête ! Les amateurs de viande y apprécient la grande diversité de la carte (21 pièces de bœuf sont proposées !) et la saveur particulière de chaque morceau grillé avec tout le savoir-faire du spécialiste. Hippo est par ailleurs la seule enseigne de restauration à proposer en permanence une offre race à viande à ses clients.

***Un cadre chaleureux***

Hippopotamus vous accueille dans un cadre actuel et convivial. Le décor associe des matériaux nobles tels que le bois, la brique, le métal... Ambassadrices de l'image Hippo, les hôtes de table, dynamiques et souriantes, assurent un service rapide et contribuent à créer une atmosphère propice à la détente et à la bonne humeur.

***Statistiques***

- 108 restaurants en propre en France.
- 31 restaurants en franchise en France.
- Ticket moyen : 22,09 €.
- Part de marché estimée sur le segment du grill : 17 %.
- Nombre d'employés : 2 600.
- Nombre de couverts/ jour : 352.
- Record de ventes : 2 302 clients servis à Hippo Wagram.

***Profil du client Hippo***

- 54 % de femmes.
- 46 % d'hommes.
- 36 % mangent dans un restaurant Hippopotamus plus de 6 fois par an.
- 30 % choisissent une formule.
- 70 % composent leur repas à partir de la carte.

***Courtepaille******Aujourd'hui***

Plus de 200 restaurants en France poursuivent avec le même enthousiasme et la même volonté de toujours mieux vous satisfaire la formidable aventure Courtepaille !

La modernisation de la chaîne et son développement ont permis de recruter plus de 600 collaborateurs ces 3 dernières années, et les objectifs d'ouverture de nouveaux restaurants dans les 10 prochaines années permettront la création de plus de 2 000 emplois...

« Le restaurant de toutes les grillades »

Quoi de plus agréable que de déguster une délicieuse grillade devant une belle cheminée ? C'est un moment de convivialité qui transforme un repas... en plaisir, tout simplement.

### **Concept et valeurs**

Communication, générosité, rigueur et simplicité

## **ANNEXE 7. COLONY CAPITAL ET COLYZEO ACHETENT BUFFALO GRILL**

Paris (75). L'opération est destinée à donner un coup d'accélérateur au développement international de l'enseigne.

### **En 20 ans, la chaîne de restaurants de Christian Picart s'est taillé la première place sur le marché du grill**

Pour Christian Picart, l'aventure Buffalo Grill la chaîne de steakhouses (287 unités) qu'il a créée en 1980 prend un nouveau tournant. Le président du conseil de surveillance et sa famille cèdent leurs parts (75 % du capital et 84 % des droits de vote) au fonds d'investissement américain Colony Capital et européen Colyzeo, les deux filles du fondateur ne souhaitant pas reprendre le flambeau. Les actions de la société seront acquises par voie d'apport et de cession, à un prix de 20 € (coupon 2004 détaché) par action. Les mêmes conditions de prix seront proposées aux autres actionnaires via une offre publique d'acquisition simplifiée avant la fin novembre sur le marché 2005, sous réserve de l'accord de l'AMF (autorité des marchés financiers). Buffalo Grill sort de la cotation 6 ans après son introduction en Bourse. Egalement présent aux côtés du groupe Accor et du groupe Lucien Barrière, le fonds américain Colony Capital spécialisé dans l'immobilier, l'hôtellerie et les casinos, est aussi candidat via Eurazeo à la reprise du groupe Taittinger. Colyzeo est le fonds d'investissement européen issu du partenariat entre Colony Capital et Eurazeo.

Christian Picart conserve 9,8 % du capital ainsi que son fauteuil de président du conseil de surveillance. Depuis l'affaire Buffalo Grill survenue en 2002, il n'avait pas caché sa volonté de céder ses restaurants. « *Que Buffalo Grill aille plus loin, même sans moi* », déclarait-il dans nos colonnes en septembre 2004, estimant alors qu'il existait la place pour 400 Buffalo Grill sur le marché français. « *Nous allons pouvoir redémarrer notre développement à l'étranger, notamment en Espagne, Portugal et Italie* », a-t-il commenté lundi lors d'une conférence de presse téléphonique.

### **400 unités d'ici 4 à 5 ans**

L'opération, menée en 6 semaines, porte sur une enseigne valorisée à 340 M€ dont 140 M€ de reprise de passif. « *Dans une seconde étape, Colony apportera les liquidités à hauteur de 150 M€ correspondant à l'ouverture d'une centaine d'établissements* », explique Sébastien Bazin, directeur de Colony Capital pour l'Europe. D'ici 4 à 5 ans, le parc européen de restaurants pourrait atteindre 400 unités.



Soupçonnée en 2002 d'avoir contourné l'embargo sur la viande anglaise, la chaîne qui avait perdu 5 millions de clients lors de cet épisode judiciaire et médiatique, poursuit son redressement. Sur 2004, elle enregistre une hausse de son chiffre d'affaires consolidé en 2004 de 13,6 % à 267 M€ par rapport à 2003. A périmètre constant et sur la même période, le chiffre d'affaires progresse de 8,25 % en France. 10 ouvertures ont été réalisées l'an dernier. Sur 2005, 10 des 12 ouvertures programmées sont effectuées en franchise.

Lydie Anastassion, journal *L'Hôtellerie-restauration*, 11 août 2005.

## ANNEXE 8. BUFFALO CÈDE DES ACTIFS IMMOBILIERS

Buffalo va céder pour environ 300 M€ d'actifs immobiliers à Klépierre

Le leader français du steakhouse va céder un portefeuille de 128 actifs immobiliers – situés dans l'Hexagone – à la société foncière Klépierre pour une valeur de 300 M€. « Cette cession sera assortie de la conclusion de baux commerciaux d'une durée initiale de 9 ans ferme, renouvelables 2 fois à l'initiative de Buffalo Grill, sur la base de loyer minimum garantis et assujettis à des loyers variables liés à l'évolution du chiffre d'affaires », indique l'enseigne de restauration. A noter que les deux groupes ont en outre scellé une alliance stratégique pour le développement de Buffalo Grill en France et à l'étranger.

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 1<sup>er</sup> août 2006.

## ANNEXE 9. EVOLUTION DES ATTENTES

LA FRANCE, LABORATOIRE MONDIAL DE LA RESTAURATION

Marseille (13). Une cinquantaine de grands chefs français se sont retrouvés à la Villa Massalia Concorde pour débattre, échanger, s'informer en toute intimité.

### Evolution de la consommation

De ces journées, on retiendra quelques phrases chocs : « Il n'y a pas de mauvais aliment, mais de mauvais comportements alimentaires. Mangez de tout mais n'abusez de rien. Le gras c'est le goût. Il ne faut pas faire la chasse au goût, car il faut prendre du plaisir à manger » (Freddy Thiburce). « Le secret d'une bonne friture, c'est un bon produit, une bonne huile bien filtrée, une bonne friteuse qui régule la température à maximum 170°C » (Laurent Capdeville). « Les graisses alimentaires ne sont pas les seules responsables de l'obésité. Il faut tenir compte de la densité calorique des aliments, de la taille des portions... » (Bernard Vialettes). « Les cours de cuisine aux particuliers vendent du fantasme, pas du savoir-faire » (Bernard Boutboul). On notera l'exposé de Bernard Boutboul sur l'évolution de la consommation. « La restauration hors domicile se développe chez des commerçants comme Ikéa, Alinéa, Décathlon, qui possèdent 12 % du marché et font concurrence à des restaurateurs traditionnels... Les

*cadres supérieurs n'ont pas de problèmes financiers mais un problème de temps. Avec un taux d'activité des femmes de 87 %, il faudrait adapter les concepts masculins comme Buffalo Grill et réduire les portions, les sauces épaisses, etc. » Il va plus loin : « La société se divise en deux blocs, les familles et les solos. Ils n'ont pas les mêmes attentes, or, les cartes n'ont pas changé, ni en prix, ni en produits. La grande distribution en tient compte. Pourquoi pas nous ? »*

Parmi les bonnes nouvelles, il signale : « Avec 1 repas sur 7 pris en dehors du foyer, la France est très en retard sur les Britanniques (1/3) et les Etats Unis (1/2). Le marché va exploser mais pas à la façon américaine. La France est un laboratoire mondial d'idées et s'oriente vers de la restauration rapide (sandwicherie) moyenne et haute gamme à la manière de ce que font Paul Bocuse et Alain Ducasse. Ils déclinent leur savoir-faire vers le bas, pas en multipliant les 3 étoiles. » Parmi les autres idées, « la diminution des portions, proposer deux tailles d'assiettes, travailler les plats à partager, proposer des apéritifs malins, développer le café gourmand, tenter le vin au verre de 8 cl... » Quelques bonnes recettes, manifestement, ont fait mouche, y compris chez les grands chefs présents qui prenaient des notes avec sérieux.

Dominique Fonsèque, Nathan

Journal L'Hôtellerie-restauration, 27 mars 2008.

## ANNEXE 10. CIBLER LES GROUPES

Vous êtes une entreprise et vous souhaitez bénéficier d'un partenariat avec Buffalo Grill ?

Buffalo Grill met à votre disposition gratuitement une salle de réunion\* dans le style western.

\* Offre valable dans tous les établissements participants. Contacter le Shérif de votre Buffalo (lien vers pages restaurants).

### **Nos atouts Buffalo Grill :**

- leader de la restauration à thème en France (segment grill/ viande) ;
- implantation nationale stratégique (en centre-ville ou en périphérie) ;
- Europe : présence en Espagne, Suisse, Belgique et Luxembourg ;
- choix des menus adaptés à tous les budgets.

### **Nos atouts à votre service :**

- autocaristes et agences de voyages : des emplacements proches des grands axes routiers\*, un grand parking accessible aux autocars\* ;
- comités d'entreprise et assimilés, associations : infrastructures réunions ;
- clubs du 3e âge et individuels regroupés : tables centrales et boîtes de diligence pour se rassembler dans une ambiance intime et chaleureuse ;
- 10 menus groupes (pour 10 personnes minimum)...

Site du groupe Buffalo Grill

\* Offre valable dans tous les établissements participants.

## ANNEXE 11. LA GESTION D'UNE CRISE

### Comment Buffalo Grill s'est remis en selle

Contre toute attente, le roi de la viande grillée a survécu à la tempête médiatique et judiciaire qui s'est abattue sur lui fin 2002. Mieux, l'enseigne a retrouvé le chemin de la croissance.

Solide comme un buffle ! Deux ans après l'affaire qui aurait dû le mettre à terre, le roi du *steakhouse* affiche un chiffre d'affaires 2004 en hausse de 13 %. Et l'avenir s'annonce tout aussi souriant : dans un secteur atone, Buffalo Grill compte ouvrir onze nouveaux restaurants en 2005. L'enseigne à cornes a pourtant bien failli ne jamais se relever. Le 18 décembre 2002, les médias s'emparent de l'instruction ouverte dans le prolongement d'une plainte des familles de deux habitués de Buffalo Grill victimes de la maladie de Creutzfeldt-Jakob. L'affaire est grave car plusieurs salariés affirment avoir vu de la viande provenant d'Angleterre sous embargo à l'époque dans une usine de découpe de l'entreprise. Avec trois autres cadres, Christian Picart, président du conseil de surveillance et fondateur de l'enseigne, se retrouve accusé d'homicide involontaire, de tromperie sur la nature et la qualité de la viande et de mise en danger de la vie d'autrui ! Pour couronner le tout, la mise en examen du dirigeant est assortie d'un contrôle judiciaire et d'une interdiction de prendre contact avec les membres du directoire. En deux mois, plus de... 900 articles et reportages audiovisuels vont être consacrés à ce scandale présumé. Un désastre, bien sûr. Car, si le groupe a déjà affronté des crises importantes liées au secteur de la viande (ESB, fièvre aphteuse), cette fois-ci la tempête s'abat spécifiquement sur la marque Buffalo Grill. Jean-François Variot, patron de l'agence Image force, qui est intervenue comme conseil en communication de crise à l'époque des faits, le confirme : « *En équivalent d'achat d'espace publicitaire, le bruit médiatique a coûté à la chaîne de restaurants 1 à 2 millions d'euros par jour pendant deux à trois semaines.* » Incapables de résister à ce vent de folie, les établissements voient leur fréquentation chuter de manière vertigineuse : moins 40 % en quinze jours ! Le genre de catastrophe industrielle dont il semble impossible de se relever. Buffalo Grill va pourtant parvenir à inverser le mouvement.

### Détourner les soupçons

Principal coup de force de l'enseigne : avoir réussi à se positionner en victime de ce cataclysme. « *Nous avons dérivé cette histoire de soupçon d'importation de viande bovine anglaise vers un problème de société, une psychose collective* », se souvient Jean-François Variot. En moins de 48 heures, Image force construit avec la cellule de crise (les dirigeants, les avocats et les conseils) un site Internet temporaire et une campagne d'affichage pour la marque. thème retenu : « l'épreuve rend plus fort ». Président du directoire par défaut du fait de l'interdiction de son frère de s'exprimer, François Picart se livre à un véritable marathon médiatique. Il accorde soixante interviews en douze jours et répond à environ trois cents mails quotidiens ! Objectif : enrayer la chute de fréquentation en dénonçant la violation du secret de l'instruction ou le non-respect de la présomption d'innocence. Grâce à ces deux thématiques phares

finement suggérées par la cellule de crise, les médias passent peu à peu de « Ont-ils oui ou non importé de la viande bovine britannique ? » à : « L'affaire Buffalo Grill, miroir des peurs de la société, symbole d'une psychose collective ». 3 000 personnes pouvaient-elles perdre leur emploi sur de simples accusations sans preuves ? Non, semble avoir tranché l'opinion. D'après un sondage Ifop réalisé mi-2003, l'enseigne jouit d'un fort capital sympathie auprès des Français. « *Nous avons presque autant bénéficié que souffert de cet effet médiatique* », estime Faten Benahmed, directrice marketing et communication du groupe. D'autant que cette affinité a encore augmenté après les incendies criminels de trois restaurants Buffalo survenus dans la nuit du 12 avril 2003 ! Mais c'est surtout l'annulation par la Cour de cassation de la mise en examen de Christian Picart, à l'automne 2003, qui va achever de blanchir l'enseigne et l'ensemble de ses dirigeants. Faute de condamnation, ils apparaissent au final comme les victimes d'une société obsédée par le risque zéro et en voie de judiciarisation à l'américaine.

« *Le lien affectif des Français avec Buffalo Grill a sauvé l'enseigne* », Bernard Boutboul, président de Gira-Sic, cabinet d'études spécialisé dans la restauration à thème.

« *Chapeau ! Ce qui leur est arrivé, d'autres ne s'en sont pas relevés. Une chute de fréquentation de 40 % dans la restauration, en principe, vous n'y résistez pas. Christian Picart est très fort car, même dans les pires moments, il est resté persuadé qu'il allait s'en sortir. Il n'a pas bougé un millimètre de son concept.* » Deux autres raisons expliquent le redressement de Buffalo Grill. Il y eut d'abord le lien affectif – sous-estimé – des Français avec cette enseigne. C'est sans doute la raison principale pour laquelle la chaîne n'a pas déposé le bilan. Même sur la pointe des pieds, les consommateurs ont repris le chemin des restaurants. Ensuite, cette crise a montré une équipe très soudée. A cette occasion, Christian Picart a pu compter ses vrais amis, qui constituent aujourd'hui sa garde rapprochée. Et le personnel sort renforcé d'avoir traversé cette épreuve. Mais Christian Picart, qui a accepté des émissions de télé avant la crise, a juré que les médias, c'était terminé !

Etienne Gless, [www.lentreprise.com](http://www.lentreprise.com), article mis en ligne le 3 avril 2006

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 1<sup>er</sup> août 2006.

## ANNEXE 12. LA CERTIFICATION ISO 22000

L'ISO 22000 est une norme internationale, relative à la sécurité alimentaire. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agroalimentaire, et c'est la seule norme internationale portant sur le management de la sécurité des denrées, *de la fourche à la fourchette*.

Cette norme vise à créer et maintenir un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA).

Elle met l'accent sur les compétences du personnel, sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.) et sur un retour au système HACCP, tel qu'exposé par le Codex Alimentarius.

Elle est compatible avec la norme ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences, ainsi qu’avec la norme ISO 14001 : *Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation.*

Qui est concerné ? Toute la filière agroalimentaire, au sens large, c’est-à-dire incluant des producteurs d’aliments (dont aliments pour animaux) et ingrédients au point de vente final en passant par la logistique (stockage/ transport/ distribution), les fournisseurs d’équipements, les filières travaillant sur l’emballage, le nettoyage (et les produits de nettoyage et désinfection) ou la lutte contre les nuisibles...

[www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

### **ANNEXE 13. LES MOYENS DE STIMULATION CHEZ BUFFALO GRILL**

Buffalo Grill permet à ses salariés d’obtenir différents avantages.

- **La rémunération au pourcentage pour le personnel en relation directe avec la clientèle :** les serveurs (euses) perçoivent directement un pourcentage de leur chiffre d’affaires. Cette rémunération individuelle est source de motivation. Plus vous travaillez, plus vous vous investissez, plus vous serez rémunéré. Les pourboires sont également individualisés, soyez aimable et attentif à vos clients, vos gains augmenteront.
- **Une souplesse horaire :** nous offrons une grande souplesse d’horaires pour les temps partiels. Cette flexibilité permet notamment à des étudiants de bénéficier d’une véritable première expérience professionnelle, grâce à une formation appropriée, tout en continuant leurs études.
- **La mobilité géographique nationale et internationale :** envie de prendre le large, de voir d’autres horizons ou simplement envie d’un rapprochement familial ? Buffalo Grill vous offre l’opportunité de mutation au sein de nos différentes exploitations dans toute la France et également en Espagne, Belgique, Luxembourg ou Suisse, grâce au forum de l’emploi interne.

Site du groupe

### **ANNEXE 14. RECRUTEMENT ET FORMATION CHEZ BUFFALO GRILL**

#### **Des formations spécifiques**

Frédéric Bas, groupe Buffalo Grill : « *On a eu de gros challenges en 2007. On a ouvert 17 restaurants et on prévoit 20 nouvelles ouvertures en 2008, soit 400 personnes à recruter et à former. Evidemment ce sont des implantations sur tout le territoire français. Nous recrutons sans expérience que ce soit en cuisine ou en salle, car nous avons mis en place notre propre système de formation. Ces parcours-là durent dix semaines et les candidats obtiennent une validation (Afp). Cela se passe*

par module et ils ont trois ans pour obtenir leur diplôme. Ils conservent leur statut de demandeur d'emploi durant cette période. A l'issue, on les embauche en CDI à temps plein. C'est une politique qui permet d'avoir des gens parfaitement formés à nos spécificités. L'autre axe, ce sont les contrats "pro et apprentissage", on va privilégier les CQP (certificats de qualification professionnelle, NDLR) de la branche. Pour des postes de serveurs, d'agents de restauration ou d'assistants d'exploitation, c'est-à-dire nos futurs assistants managers, c'est vraiment important que l'évaluation repose sur l'entreprise. Le problème de la filière de formation, c'est qu'elle reste axée sur les métiers de la restauration traditionnelle et assez peu sur les métiers de la restauration commerciale. »

Il fallait rechercher des profils d'employés avec des critères particuliers pour intégrer la grande famille des Buffalo Grill. La méthode de recrutement par simulation, lancée par l'ANPE, a été utilisée. « Elle a permis d'évaluer l'habileté des jeunes candidats au métier de serveur et d'employé polyvalent de restauration », explique une responsable de l'agence.

Site du groupe

## ANNEXE 15. QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES

Les données suivantes portent sur les exercices N-1 et N

Comptes de résultats en M€		
Années	N	N-1
Chiffre d'affaires	267,4	235,4
Marge brute	182,6	155,6
Taux de marge brute	68,3 %	66,1 %
Frais de personnel	(108,3)	(95,3)
Résultat d'exploitation	18,8	12,1
Résultat financier	(9,3)	(10,0)
Résultat exceptionnel	(0,3)	3,2
Résultat net part du groupe	4,8	2,5

Le chiffre d'affaires est constitué des recettes restauration et hôtels, des redevances de franchise, des recettes de l'atelier de découpe Districoupe et de divers. L'enseigne a servi 25 millions de clients en N contre 22 millions en N-1.

La gestion des matières premières est confiée à la plate-forme Districoupe. Les frais de personnel N comprennent la participation des salariés aux résultats pour 2,3 M€ alors que l'exercice précédent n'avait pas permis de redistribuer de bénéfices aux salariés. Le groupe Buffalo Grill poursuit son développement et a bénéficié des aides à l'emploi instaurées en France en N.

Site du groupe



## DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

### 1.1. Caractérissez la situation de Buffalo Grill sur le marché de la restauration.

Sur ce marché où coexistent des indépendants et des groupes, on s'aperçoit, d'après les données de 2006, que le groupe Buffalo Grill occupe le 9<sup>e</sup> rang avec une part inférieure, en valeur, à 3 % du marché organisé. Toutefois, sur le segment grill de la restauration à thème, le groupe reste le leader incontesté avec près de 50 % de parts de marché.

### 1.2. Qualifiez la stratégie du groupe Buffalo Grill en matière de portefeuille de produits.

Le groupe dispose d'un portefeuille monoproduct, en se focalisant, selon l'analyse de M. Porter, sur le segment viande grillée avec la plus forte part de marché.

### 1.3. Décrivez l'évolution du réseau.

Le groupe privilégie la croissance interne ou organique (succursales) mais favorise aussi la croissance contractuelle ou conjointe (franchises) pour permettre aux anciens salariés de devenir propriétaires, un mécanisme proche de la reprise d'entreprise par les salariés.

En France, de 2003 à 2007, le parc en propre a augmenté en moyenne de 2,32 % par an contre 1,67 % pour le parc franchisé. Une quinzaine d'unités est ouverte à l'international. Le potentiel du groupe en France est estimé à 400 restaurants à l'horizon 2010.

### 1.4. L'accentuation du développement international pourrait être facilitée par le recours à la master-franchise. Indiquez quels en sont les avantages.

Le recours à la « master-franchise », franchise principale, se justifie souvent par l'éloignement qui rend difficiles l'animation et le contrôle du réseau de franchisés ainsi que l'établissement d'un contrat équilibré. En faisant appel à un franchisé principal, qui devient à son tour franchiseur, le groupe peut réaliser une internationalisation rapide avec un investissement et un risque limités tout en accroissant sa notoriété.

### 1.5. Énoncez des raisons qui peuvent expliquer la cession des titres détenus par la famille du créateur et par lui-même aux fonds Colony Capital et Colyzéo en octobre 2005.

Deux raisons au moins peuvent être avancées.

- Des raisons personnelles : difficultés de transmission du patrimoine aux enfants et moral affecté par la mise en cause dans le contournement de l'embargo sur le bœuf britannique.
- Des raisons stratégiques : exploitation sur des marchés extérieurs d'un atout acquis sur un marché domestique ; nécessité donc d'une surface financière plus importante.

### 1.6. Indiquez des raisons qui peuvent justifier la cession des actifs immobiliers à la société foncière Klépierre (août 2006).

La cession des actifs immobiliers relève d'un mouvement général qui affecte notamment le secteur de l'hôtellerie et de la restauration : il a, entre autres, comme objectif de

bien distinguer l'investisseur de l'opérateur afin de permettre à ce dernier de se centrer sur son métier. Mais la crise actuelle semble remettre en question cette option.

## DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

**2.1. Précisez, en apportant des justifications, les avantages concurrentiels dont semble disposer Buffalo Grill en ce qui concerne chacun des domaines d'actions du plan de marchéage (4P).**

- Produit : concept clair (style « Far West »), spécialisé (grill) avec une sécurité alimentaire garantie par Districoupe.
- Prix : ticket moyen inférieur à 18 € : le plus compétitif du segment organisé.
- Distribution (place) : maillage du territoire avec implantation en périphérie des agglomérations ou en centre-ville et à proximité des axes routiers.
- Communication (promotion) : identification facilitée par l'isolement et la forme caractéristique des bâtiments ; accueil et service avec code vestimentaire adapté au concept ; publicité indirecte créée par les événements de 1996 à 2003 ; certification ISO 22000 ; d'où une très forte notoriété.

**2.2. Dans l'annexe 9 l'auteur qualifie Buffalo Grill de concept « masculin ». Expliquez la signification mercatique de ce qualificatif. Faites des propositions pour donner une image plus « féminine » au concept.**

Le concept, basé sur le Far West avec cow-boys et taureaux, semble bien favoriser une segmentation de clientèle par sexe en rappelant la masculinité particularisée, selon Geert Hofstede, par la force physique, les motifs rationnels, le goût de l'argent et des biens matériels par opposition à la féminité, caractérisée par des facteurs émotionnels, la préoccupation pour les autres et la qualité de la vie. Le concept attire la sympathie mais peut être plus féminisé par une ambiance suscitant des émotions et une cuisine saine respectant la qualité de la vie, y compris familiale.

**2.3. Le segment « Groupes » fait partie des cibles de Buffalo Grill. Citez des arguments forts pouvant être exploités dans le cadre du démarchage et de la vente.**

- Salle et infrastructure pour réunion de travail.
- Parking pour autocaristes.
- Tables et boxes pour ambiance intime.

**2.4. Le groupe Buffalo Grill a été confronté, en 2002, à une crise majeure (annexe 11).**

- a) Cette crise a-t-elle eu une incidence sur la notoriété du groupe ? Expliquez.
- b) Précisez la place tenue par la communication institutionnelle dans la gestion de la crise.
- c) Commentez le slogan « L'épreuve rend plus fort ».

- a) Si la crise a fait baisser la fréquentation des restaurants du groupe de 40 % en quinze jours, elle n'a pas eu d'effet sur sa notoriété : le concept n'a pas été affecté, le personnel est resté soudé et les Français semblent bien attachés à l'enseigne.

- b) La communication institutionnelle vise à valoriser l'image d'une entreprise. En l'occurrence, il s'agit ici d'éviter que l'image ne soit ternie. La communication a consisté à dériver le soupçon qui pèse sur le groupe en problème de société.
- c) *Ad augusta per angusta* : « A des résultats grandioses par des voies étroites. » Cette locution latine traduit bien le slogan « l'épreuve rend plus fort » : c'est confronté aux épreuves que le groupe apprend et garantit sa survie.

**2.5. Le groupe Buffalo Grill a choisi la certification 22000 et non pas la certification 9001. Pensez-vous que la crise de 2002 ait eu une influence sur cette décision ? Justifiez votre réponse.**

Le groupe Buffalo Grill existe depuis 1980 et les normes ISO 9000 sont apparues en 1987. S'il l'avait voulu, il aurait pu être certifié avant la création récente des normes ISO 22000.

C'est dire que la crise de 2002 a poussé à la certification ISO 22000 d'autant que celle-ci concerne spécifiquement la filière agroalimentaire.

### **DOSSIER 3. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES**

**3.1. Il est possible d'envisager la mise en place d'un dispositif collectif de participation financière afin de compléter l'éventail de moyens de stimulation de personnel. Quel dispositif vous semble le plus adapté compte tenu des conditions d'exploitation des restaurants et des avantages et inconvénients de chacune des solutions ?**

Il s'agit évidemment des dispositifs d'épargne salariale : participation aux bénéfices, intéressement et plan d'épargne salariale. Le premier est mis en place dans le groupe, le second paraît plus pertinent au niveau des unités (restaurants) et le dernier plutôt adapté au réseau sous la forme d'un plan d'épargne interentreprises. Bien que ces dispositifs portent sur des revenus risqués car liés aux résultats de l'entreprise, ils font bien du personnel une partie prenante de la gouvernance d'entreprise.

**3.2. Buffalo Grill a mis en place sa propre filière de formation. Énoncer les raisons de ce choix.**

Pour beaucoup d'entreprises ont à faire un choix entre recruter ou former. Ces deux solutions peuvent se révéler complémentaires ou concurrentes. Le groupe Buffalo semble privilégier la formation interne car :

- la filière de formation générale vise surtout la restauration traditionnelle ; elle offre une possibilité de recrutement peu pertinente à la restauration à thème ;
- avoir des gens formés aux spécificités de Buffalo Grill, qu'ils soient sans expérience professionnelle ou en contrat d'apprentissage, les rend parfaitement opérationnels.

**3.3. Des mises en situation sont effectuées dans le cadre des tests de recrutement. Indiquez les avantages de ce moyen de sélection.**

Ce moyen rend complémentaires recrutement et formation propre, et réduit le délai et les frais de formation.

## DOSSIER 4. BUFFALO GRILL EN CHIFFRES

### 4.1. Calculez le taux d'évolution du prix moyen des prestations de l'année N par rapport à l'année N-1

**Le résultat trouvé confirme-t-il que le prix est un facteur de compétitivité chez Buffalo Grill ?**

- Taux d'évolution du prix moyen =  $[(267,4/25) / (235,4/ 22)] - 1 = - 0,000374 = - 0,0374 \%$
- Ce taux plutôt nul montre bien que le groupe Buffalo Grill, qui pratique les prix les plus bas sur le marché organisé de la restauration à thème, parvient à les maintenir fixes au moins sur deux ans.

### 4.2. Appréciez la gestion des matières premières par la plate-forme Districoupe.

En tenant compte de la marge brute, on observe que le ratio de coût matières passe de 33,90 % en N-1 à 31,70 % en N. Cette amélioration s'explique certes par une hausse du coût matières plus faible que celle du chiffre d'affaires (6,27 % contre 13,59 %) mais elle reflète bien ce qu'on entend par maîtrise d'un coût. La gestion des matières premières par Districoupe se révèle efficace.

### 4.3. Calculez les ratios de frais de personnel en excluant la participation des salariés aux résultats et concluez.

Ratio de frais de personnel : N-1 =  $95,3 / 235,4 = 0,4048 = 40,48 \%$

N =  $(108,3 - 2,3) / 267,4 = 0,3964 = 39,64 \%$

A contenu équivalent, le ratio a baissé, certainement grâce aux aides à l'emploi.

### 4.4. Dans le compte de résultat, après les frais de personnel, parmi les charges qui ont conduit au résultat d'exploitation, il y en a nécessairement une catégorie. Laquelle et pourquoi ?

Le résultat d'exploitation est obtenu en retranchant entre autres, de la valeur ajoutée ou, ici, de la marge brute, deux charges essentielles liées aux facteurs de production, à savoir les frais de personnel et les dotations aux amortissements. Il y a effectivement des dotations aux amortissements puisque le groupe se développe et n'a donc pas totalement amorti ses immobilisations.

### 4.5. Les redevances de crédit-bail ont été retraitées en dotations aux amortissements et en charges financières. Dans ces conditions, expliquez s'il peut y avoir un écart entre le résultat d'exploitation et le RBE (résultat brut d'exploitation) propre à la profession hôtelière.

Le résultat d'exploitation est obtenu après déduction des locations immobilières, redevances de crédit-bail et dotations aux amortissements contrairement au RBE. Le retraitement du crédit-bail ne change rien au calcul du RBE car les redevances comme les dotations aux amortissements et les charges financières non courantes ne sont pas prises en compte dans ce calcul. En revanche, il modifie le résultat d'exploitation qui n'intègre pas les charges financières. Le résultat opérationnel serait plus approprié dans ces conditions mais l'écart avec le RBE subsiste.

# 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'EM Strasbourg.

**Durée : 2 heures.**

## CONSIGNES

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

*AVERTISSEMENT : le cas Evian-les-bains a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf. Il ne s'agit donc pas de faire la preuve de sa connaissance du marché du tourisme, mais de proposer une méthodologie d'analyse de ce marché. Les données du cas sont inspirées des faits et chiffres réels, mais ne décrivent pas l'approche marketing de la commune d'Evian-les-Bains.*

## SUJET

### **1. EVIAN-LES-BAINS : UN PASSÉ À PRÉSERVER, UN AVENIR À DESSINER**

#### **1.1. UNE HISTOIRE D'EAU**

Au pied des pré-Alpes du Chablais, la ville d'Evian-les-Bains domine le lac Léman sur son côté savoyard (au nord de la Haute-Savoie, à 45 km de Genève). Joyau du charme Belle Epoque, cette cité de 8 000 habitants doit sa notoriété à son eau minérale et ses splendides palaces. La découverte de l'eau minérale d'Evian remonte à 1790 quand, au cours d'une promenade, un gentilhomme auvergnat, le comte de Laizer, se désaltère à l'eau de la fontaine Sainte-Catherine sur la propriété d'un dénommé M. Cachat. Trouvant cette eau bienfaisante, « légère et bien passante », cet homme, souffrant de maux de reins et du foie, en boit régulièrement au cours de ses promenades et constate une amélioration sensible de sa santé. Il vante alors les mérites de cette eau « miraculeuse » et des médecins commencent à en prescrire la consommation.

Le succès est si rapide que M. Cachat enclot sa source et se met à vendre l'eau. Les premiers « bains d'Evian » apparaissent en 1824 et deux années plus tard, le duc de Savoie accorde une autorisation d'embouteillage. La première Société des eaux minérales est créée en 1829, c'est le début de l'expansion de la station avec la construction de thermes, du casino, d'hôtels de luxe, du funiculaire, du théâtre, etc. Depuis, la ville n'a cessé de développer sa notoriété, sa richesse et son animation autour des bienfaits de sa source. La ville d'Evian compte donc pratiquement deux siècles d'histoire autour du thermalisme.

#### **1.2. EVOLUTION RÉCENTE DU THERMALISME EN FRANCE**

La France compte 105 stations thermales pour 1 200 sources d'eaux minérales. Seules 15 stations accueillent plus de 10 000 curistes par an. Mais le nombre total de

curistes en France ne cesse de diminuer (tant en nombre de curistes que de journées de cures) : de 650 000 en 1992, ils ne sont plus que 530 000 en 2005 (source : Institut français du thermalisme).

Par ailleurs, il existe un décalage entre la France et les grands pays thermaux : la France arrive en 4<sup>e</sup> position au niveau européen, derrière l'Allemagne, l'Italie et la Suisse avec 4,5 fois moins de curistes que l'Allemagne, et 3 fois moins que l'Italie.

On peut également relever la faible internationalisation du thermalisme français : 1 % de curistes étrangers contre 20 % en Italie.

L'évolution récente du nombre de journées curistes aux thermes de la ville d'Evian confirme cette tendance (cf. tableau 1). Les raisons de cette évolution sont multiples : une forte dépendance vis-à-vis de la Sécurité sociale, une clientèle âgée qui se renouvelle difficilement (quel actif peut encore s'absenter plus de deux semaines de son emploi pour suivre une cure ?), une image négative et désuète, etc.

**Tableau 1. Evolution récente de la fréquentation des thermes d'Evian-les-Bains**

ANNÉE	2002	2003	2004
Nombre de journées curistes	25 416	21 458	22 120
Nombre de journées remise en forme	8 800	8 380	8 900

Office du tourisme d'Evian-les-Bains

### 1.3. UNE DEMANDE CROISSANTE POUR LES SÉJOURS DE BIEN-ÊTRE

La demande globale de produits et services sur le thème du bien-être et de la remise en forme au naturel est en constante progression en France et en Europe.

Dans ce contexte, l'offre concernant les soins du corps au sens large s'est rapidement développée au cours des dix dernières années en France : balnéothérapie, hydrothérapie, Spa, relaxation, cure de vitalité, diététique, etc.

*« Alors que le nombre de curistes dans les établissements thermaux est en constante régression depuis plus de dix ans, ceux de la thalassothérapie connaissent un développement continu : le nombre de curistes était de 350 000 en France en 2002 et a été multiplié par 10 depuis 1992... Le stress, le surmenage et le désir de mincir sont les principales motivations des curistes. Les Français profitent de leur temps libre pour entretenir leur santé et leur condition physique. En associant les traitements aquatiques et les activités sportives, les centres attirent une clientèle plus large et plus jeune, et offrent la possibilité de diversifier ses vacances... »* **G. Mermet, Francoscopie, 2007.**

*« ... Pour lutter contre la baisse de fréquentation, les thermes jouent désormais la carte de la remise en forme. Ils offrent, en effet, une alternative de médecine douce et naturelle très appréciée aujourd'hui, à laquelle il leur faut ajouter la dimension bien-être. Il s'agit d'apporter une réponse à des clientèles de plus en plus exigeantes, qui souhaitent une offre globale de destination. Ainsi, la demande s'oriente vers des produits intégrant des pratiques ludiques et récréatives : thermoludisme (avec de l'eau thermale), thalaludisme (avec de l'eau de mer), balnéoludisme (avec de l'eau douce), dans des séjours de courte durée et des week-ends prolongés.*

*Les communes, qui ont redéfini les enjeux et leur stratégie, qui se sont engagées dans une diversification de leur activité, au travers d'une meilleure gestion de la ressource en eau et d'une intégration de cette activité dans une dynamique plus large sur le plan économique, touristique et urbain, s'en sortent mieux. »*

Direction du tourisme, Rhône-Alpes.

## 2. EVIAN-LES-BAINS : UNE DESTINATION TOURISTIQUE HAUT DE GAMME

Face au manque de visibilité quant à l'évolution à terme du marché du thermalisme, la commune d'Evian-les-Bains a cherché, dès les années 1980, à faire évoluer son offre et son positionnement en tant que ville touristique internationale. D'une destination de tourisme de santé (issue de l'héritage du thermalisme), la ville s'est progressivement efforcée de construire une image de tourisme haut de gamme.

La qualité de son offre hôtelière, son animation culturelle et touristique, son casino, son centre nautique renforcent cette image (cf. annexe 1). Différents indicateurs permettent de se faire une idée de l'évolution récente de l'activité touristique de la commune (cf. annexe 2).

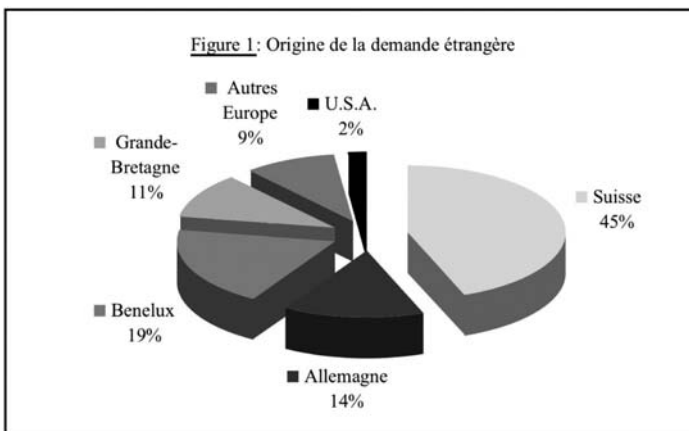
### 2.1. UNE CLIENTÈLE TOURISTIQUE VARIÉE ET INTERNATIONALE

La France est l'une des premières destinations touristiques au monde (cf. annexe 3).

Le volume annuel des nuitées touristiques est évalué à 400 000 (en comptabilisant les séjours dans les résidences de tourisme et les résidences secondaires). La clientèle est nationale et internationale, essentiellement européenne pour cette dernière.

Données 2005, Office du tourisme d'Evian-les-Bains.

Figure 1. Structure de la clientèle touristique étrangère de la ville



Données 2005, Office du tourisme d'Evian-les-Bains.

En 2004, la clientèle touristique totale de la ville était composée d'environ 30 % de curistes et 70 % en loisirs.



### 3. EVIAN : UNE MARQUE MONDIALE

Comme beaucoup d'autres villes d'eau, c'est au marketing de son eau minérale que la ville d'Evian-les-Bains doit pour l'essentiel sa notoriété actuelle. C'est en 1826 que les ducs de Savoie accordent la première autorisation d'exploitation et de commercialisation de l'eau bienfaisante de la source Cachat (qui ne porte pas encore le nom d'Evian). 7 000 litres sont alors vendus, tous les ans, dans des cruches en terre (source : [www.prodimarques.com](http://www.prodimarques.com)). Constituée en 1859, la Société anonyme des eaux minérales de Cachat devient française l'année suivante, quand la Savoie est rattachée à la France. Un décret de 1864 autorise la ville à s'appeler Evian-les-Bains. Ce nom sera celui de la société qui devient, en 1869, Société anonyme des eaux minérales d'Evian-les-Bains (SAEME). Mais c'est à Antoine Riboud que la marque Evian doit son véritable essor. Aux commandes de la société des Eaux minérales d'Evian depuis 1964, il va faire de la marque un produit de grande consommation et la placer au premier rang des marques d'eau minérale plate en France. En 1971, Boussois Souchon Neuvesel (BSN) prend le contrôle de la société à 100 % et la SAEME devient le premier édifice de la branche alimentaire du groupe qui prendra le nom de Danone en 1993.

Aujourd'hui, Evian est la première marque mondiale d'eau minérale en termes de chiffres d'affaires et de notoriété. Ce sont environ 1,3 milliards de litres d'eau qui sont vendus dans 125 pays (données 2005, Danone). Désormais, le marketing mondial de la marque Evian se confond presque avec celui de la ville d'Evian-les-Bains<sup>1</sup>.

1. Il est important de distinguer le nom de la commune de celui de la marque d'eau minérale, celle-ci étant la propriété du groupe Danone.

### 4. L'EVIAN MASTERS GOLF CLUB : UN PRODUIT D'EXCEPTION

Créé en 1904, le parcours de golf (18 trous) de l'Evian Masters Golf Club a été redessiné en 1990 par le célèbre architecte américain Cabell Robinson pour en faire aujourd'hui l'un des plus beaux parcours d'Europe (note de 18/20 dans le célèbre guide Peugeot des golfs européens).

L'offre golfique du Resort s'enrichit en 2006 grâce à l'ouverture d'un nouveau concept de pratique du sport baptisé « Evian Masters Training Center », destiné tant aux novices qu'aux professionnels. Sur 15 hectares surplombant le lac Léman et permettant de voir la Dent d'Oche (montagne rendue célèbre par l'étiquette des bouteilles d'eau minérale de la marque), les joueurs peuvent s'entraîner et se perfectionner en situation réelle de jeu. A l'opposé des pratiques traditionnelles, c'est un univers conçu pour travailler tous les coups, dans toutes les variantes possibles de distance et d'orientation, avec ou sans obstacles, dans les conditions d'un véritable parcours.

L'Evian Royal Resort dispose aujourd'hui d'un produit unique et terriblement attractif pour la clientèle haut de gamme du tourisme golfique international. Du Pays-Basque au Maroc, de l'Ecosse aux Seychelles, de Dubaï à la République Dominicaine, les destinations de golf se disputent les pratiquants à travers le monde.

## 5. LE GOLF : UNE PRATIQUE EN PLEIN ESSOR

Le golf est à ce jour le sport individuel le plus pratiqué au monde (un total d'environ 65 millions de pratiquants – données Fédération française de golf, 2006) ; en nombre de golfeurs par rapport au nombre d'habitants, la France (5,7 pour 1 000) se situe à la 11<sup>e</sup> place dans le monde et à la 6<sup>e</sup> en Europe, loin derrière le Japon ou le Canada qui comptent respectivement 121 et 166 joueurs pour 1 000 habitants (cf. annexe 4).

Le golf est aujourd'hui le 7<sup>e</sup> sport en France en nombre de licenciés ; les explications de cet engouement pour la petite balle blanche sont multiples (cf. annexe 5).



Figure 2. Nombre de licenciés par sport

	Sport	Nombre de licenciés 2004	Nombre de licenciés 2005	Progression
1	Football	2 146 752	2 162 349	0,7%
2	Tennis	1 065 531	1 054 513	-1,0%
3	Judo	539 733	557 610	3,3%
4	Equitation	490 660	513 615	4,7%
5	Basket-Ball	435 816	447 926	2,8%
6	Pétanque	395 160	375 998	-4,8%
7	Golf	359 141	368 746	2,7%
8	Handball	337 971	364 429	7,8%
9	Voile	279 651	278 800	-0,3%
10	Natation	227 936	246 315	8,1%

Données 2005, fédérations sportives.

Malgré une démocratisation croissante, le golf reste toujours associé aux catégories socioprofessionnelles aisées, clientèle privilégiée du tourisme haut de gamme (cf. annexe 6).

Par ailleurs, l'amateur de golf est généralement prédisposé aux séjours touristiques liés à la pratique du sport (tourisme golfique). Une enquête réalisée en 2003 auprès de golfeurs français<sup>1</sup> indique que :

- 53 % des golfeurs effectuent au moins un voyage d'agrément golfique par an ;
- 60 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique en France chaque année ;
- 18 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique dans un autre pays d'Europe chaque année ;
- 16 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique en Afrique du Nord chaque année ;
- 11 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique dans un autre pays du monde chaque année.

Pour ordre de grandeur, la ligue de golf de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur estime qu'en 2004 près de 175 000 touristes français et étrangers ont effectué un séjour golfique dans la région.

En l'absence de données internationales précises, ces éléments donnent un aperçu du potentiel du marché du séjour golfique dans le cadre du tourisme haut de gamme pour une clientèle nationale et internationale.

1. Enquête réalisée par *Golf magazine* et *Golf européen* auprès de 1 772 licenciés, novembre 2003.

## 6. DU GOLF À L'ÉVÉNEMENT DE GOLF : L'EVIAN MASTERS FÉMININ

### 6.1. UN TOURNOI DÉSORMAIS INCONTOURNABLE

En 1994, sous l'impulsion d'Antoine puis de Franck Riboud, le groupe Danone crée l'Evian Masters, tournoi annuel qui affirme très vite des ambitions qui s'inscrivent totalement dans la stratégie de leadership des marques du groupe. Ouvert sur le meilleur vainqueur possible à l'époque, Helen Alfredsson (Suède), le tournoi atteint une nouvelle stature en 2000 en étant sanctionné par le LPGA Tour américain, le circuit féminin le plus important au monde. En douze ans, l'Evian Masters est devenu un événement majeur du golf féminin mondial :

- appartenance aux circuits professionnels américain (LPGA) et européen (LET) ;
- la 2<sup>e</sup> dotation mondiale derrière l'US Open (3 millions de dollars en 2006) ;
- une sélection des 78 meilleures joueuses du monde.

La ville d'Evian-les-Bains, même si elle n'est pas sponsor ou partenaire officiel du tournoi, concourt d'une manière significative à l'organisation de l'événement annuel par son apport logistique : mise à disposition de l'organisation d'un certain nombre de sites, fermeture de rues, mise à disposition d'agents municipaux, etc.

### 6.2. UN INTÉRÊT CROISSANT DU PUBLIC

Depuis la première édition du tournoi en 1994, l'intérêt du public amateur de golf n'a cessé de croître (cf. annexe 7). En 2006, près de 53 000 entrées payantes sur le site du tournoi ont été enregistrées.

Cette audience directe génère près de 4 000 nuitées supplémentaires dans les hôtels d'Evian-les-Bains et des environs sur la période du tournoi (en incluant les nuitées des joueuses et des officiels).

Les données 2005 montrent que près de 60 % des spectateurs sont français (dont 58 % de Haute-Savoie), environ 30 % viennent de Suisse et un dixième d'autres pays.

### 6.3. UNE COUVERTURE MÉDIA INTERNATIONALE

Si les retombées média de l'édition 2006 ne sont pas encore précisément connues à ce jour, le bilan de l'édition précédente témoigne de l'extraordinaire résonance médiatique du tournoi pour la marque Evian et par conséquent pour la ville d'Evian-les-bains.

Pour l'édition 2005, les retombées média globales (équivalents publicitaires) sont estimées à près de 10 millions de dollars.

**a) Télévision :**

- plus de 300 spots TV de 30' en France et à l'international ;
- plus de 140 pays et plus de 100 chaînes diffuseurs de l'événement ;
- une diffusion live dans plus de 60 pays (France, Japon, USA, Canada, Corée, Espagne, Danemark, Suède, Mexique...);
- plus de 500 000 000 foyers potentiels.

**b) Presse écrite :**

- 200 journalistes internationaux présents sur site ;
- plus de 4 000 articles publiés dans plus de 40 pays ;
- des numéros spéciaux consacrés à l'événement (Le Figaro, L'Equipe, International Herald Tribune).

**c) Affichage**

Une campagne média internationale (affichage et annonces presse) avec plus de 1 000 billboards (panneaux urbains géants, 4 X 3, formats abribus) aux USA, en Asie, en GB, Suisse et France, assurant un tour du monde des plus grandes capitales.

**d) Radio**

Campagne de spots sur Europe 1 et couverture en direct du tournoi sur Radio Lac.

**e) Opérations spéciales :**

- l'aventure Evian Masters sur la terrasse du Printemps ;
- diffusion du spot Evian Masters sur le mur d'images géant au CNIT Paris-La Défense ;
- 10 bus Impérial Evian Masters à Paris ;
- opérations abonnés avec Golf Européen ;
- diffusion des best-off sur les vols longs courriers Air France ;
- etc.

## **7. L'EVIAN MASTERS : UN IMPACT GRANDISSANT**

L'étude de l'impact des événements sportifs sur le développement territorial fait l'objet d'une littérature abondante depuis une vingtaine d'années. Les événements sportifs peuvent générer de substantiels bénéfices pour les villes ou les régions qui les accueillent : au-delà de l'impact économique direct généré par les dépenses des visiteurs, la couverture média de l'événement permet d'accroître la notoriété et l'image de marque de la ville hôte en tant que destination touristique par le biais d'un transfert des attributs d'image de l'événement vers ceux de la ville hôte.

### **7.1. L'IMPACT AU NIVEAU DE L'EVIAN MASTERS GOLF CLUB ET DE L'EVIAN ROYAL RESORT**

L'impact de l'Evian Masters au niveau de la fréquentation de l'Evian Royal Resort est bien réel. Au début des années 1990, le golf était fréquenté quasi exclusivement par

des membres. Depuis, la mise en avant du produit golf auprès des tours opérateurs des deux hôtels, très largement amplifiée et relayée par la couverture médiatique du tournoi, a sensiblement modifié la structure de la clientèle du parcours (cf. tableau 2).

**Tableau 2. Répartition de la clientèle de l'Evian Masters Golf Club**

Membres	25 %
Clients Evian Royal Resort	25 %
Green fees extérieurs	50 %

EMGC, données 2005.

Le passage au *green fee* payant pour les clients de l'Evian Royal Resort (en 2001) n'a pas eu de conséquence sur la fréquentation du golf par cette catégorie de clients. Par ailleurs, les quatre premières semaines d'exploitation de l'Evian Masters Training Center (ouvert le 31 juillet 2006) montrent une augmentation de 60 % des clients de l'Evian Royal Resort par rapport au mois d'août 2005.

Sur les quatre dernières années d'exploitation, le chiffre d'affaires total du golf croît en moyenne de 8 % par an. Cette augmentation régulière est essentiellement générée par une élévation des tarifs qui se justifie par une amélioration permanente du parcours.

Depuis la mise en place du produit golf, le taux d'occupation des deux hôtels est passé de 60 % à 78 % ; ce qui représente une performance appréciable pour des hôtels de luxe. Cette croissance peut être clairement attribuée au golf dans la mesure où, durant la même période, la baisse des nuitées non-golfeurs a été compensée par l'augmentation des nuitées séminaires.

La clientèle de l'Evian Royal Resort est aujourd'hui aux 2/3 étrangère avec une augmentation très forte de la clientèle asiatique. Cette évolution est très étroitement corrélée à la participation croissante de joueuses asiatiques au tournoi féminin et notamment celle de Michèle Wie (pourtant américaine mais adoptée par le public asiatique en raison de ses origines) qui a joué son premier tournoi professionnel à Evian il y a deux ans. L'édition 2006 a été couverte par 45 journalistes japonais.

## 7.2. L'IMPACT AU NIVEAU DE LA COMMUNE D'EVIAN-LES-BAINS

Il n'existe pas à ce jour, à notre connaissance, d'étude précise sur l'impact direct de l'Evian Masters sur l'image et la notoriété internationale d'Evian-les-Bains.

Mais pour Francis Jungo, directeur de l'office du tourisme, le lien est évident. Pour la clientèle étrangère, la notoriété de la ville est principalement issue de la marque d'eau minérale mais elle génère un engouement pour la découverte des sources et son histoire.

Pour le maire de la ville, Marc Francina, l'Evian Masters est l'événement le plus important qui contribue chaque année à affirmer l'identité de la ville et à renforcer la destination golfique de la station : « *On a pu montrer aux Japonais et aux Américains qu'il existait une station à côté de la bouteille d'eau d'Evian.* »

## 8. TRAVAIL DEMANDÉ

La municipalité d'Evian-les-Bains fait appel à votre expertise marketing pour l'aider à développer sa clientèle touristique.

1. **Etablissez un diagnostic interne et externe de la commune d'Evian-les-Bains en tant que destination touristique.** (9 points)
2. **A partir de ce diagnostic, vous formulerez des propositions d'action sur la politique de produit, de distribution et de communication visant au développement de la clientèle touristique de la commune (le traitement de la variable prix est facultatif dans votre analyse). Votre réflexion doit être structurée et cohérente ; elle mettra par ailleurs explicitement en évidence les objectifs visés, les cibles à atteindre et le positionnement recherché. Pour chaque élément du mix, il convient de justifier les actions préconisées.** (9 points)
3. **Quelles sont les informations dont vous souhaiteriez disposer pour approfondir votre réflexion ?** (2 points)

### ANNEXES

#### ANNEXE 1. CARTE D'IDENTITÉ DE LA VILLE D'ÉVIAN

##### Situation

- Rive sud du lac Léman
- 580 km de Paris (540 km d'autoroute)
- 185 km de Lyon (150 km d'autoroute)
- 85 km d'Annecy
- 45 km de Genève

##### Nom

ÉVIAN-LES-BAINS

Département Haute-Savoie

##### Région

Rhône-Alpes

##### Population

7 800 habitants (les Evianais)

##### Superficie

429 hectares (altitude 372 m-720 m)

##### Classement

- Station classée thermale et climatique
- Ville fleurie \*\*\*\* Grand prix national de fleurissement ; médaille d'or européenne (2002)
- Affiliée à France Congrès, ville et métiers d'art

**Capacité touristique**

- 8 300 lits touristiques
- 911 chambres d'hôtels classées
- 130 locations meublées saisonnières
- 1 400 lits en résidences de tourisme
- Centre international de séjour & foyer de jeunes travailleurs
- 1 100 résidences secondaires

**Tourisme d'affaires**

- Palais des congrès (8 salles de 40 à 600 places)
- Palais Lumière « Espace congrès » (10 salles de 40 à 380 places)
- Evian Royal Resort – Hilton Evian Resort & Spa (juin 2006)

**Tourisme de santé et hydrothérapie**

- Thermes Evian : cures thermales, séjours de balnéothérapie
- Club forme, esthétique, diététique. Institut « Mieux vivre »

**Sites de visites**

- Architecture thermale : sources, villa Lumière, palais Lumière
- Circuit historique, visites guidées, funiculaire historique
- Les « jardins de l'Eau du Pré-Curieux », écosystèmes aquatiques
- Hall d'information des eaux minérales d'Evian, visite d'usine

**Culture**

- Musée des traditions savoyardes « Prélude »
- Le palais Lumière, espace culturel, médiathèque, bibliothèque
- Galeries d'arts et d'expositions, cinéma, maison des jeunes
- Théâtre (280 places), auditorium « La grange au lac » (1 200 places)

**Loisirs**

- Ecole de musique, écoles de danse, clubs de bridge, d'échecs, billard
- Casino (jeux traditionnels et automatiques), restaurants
- Aires de jeux d'enfants, skate parc, minigolf paysager
- Croisières sur le lac, petit train touristique
- Agorespaces (espaces multisports urbains)

**Equipements sportifs**

- Golf 18 trous, Evian Masters Golf, Evian Golf Training Camp
- Piscine olympique extérieure 2 bassins, jardin d'enfants
- Port de plaisance (850 places), location de bateaux
- Ecoles de voile, aviron, ski nautique, plongée, croisières
- 2 clubs de tennis (14 courts)
- Club équestre et de poney, randonnées pédestres, VTT
- Stade, pistes d'athlétisme, boulodrome, aire de pétanque

## ANNEXE 2. INDICATEURS D'ACTIVITÉ TOURISTIQUE

INDICATEURS	2002	2003	2004
1) Nuitées hôtels*	110 830	112 400	99 300
2) Nuitées résidences tourisme	47 000	50 150	60 300
3) Entrées Hall exposition Evian	63 000	59 000	61 400
4) Visites de l'usine d'embouteillage	23 000	21 000	24 000
5) Journées curistes aux thermes	25 416	21 458	22 120
6) Journées remise en forme aux thermes	8 800	8 380	8 900
7) Entrées office de tourisme	98 540	99 530	95 750
8) Entrées au centre nautique (plage)**	47 889	69 0254	47 295
9) Voyageurs au funiculaire		112 000	87 000
10) Débarquement passagers (port)***	309 887	290 674	303 410
11) Embarquement passagers (port)***	306 811	292 919	300 830
12) Nuitées séminaires Evian Royal Resort (Hôtels Royal et Ermitage)	21 566	20 900	24 100
13) Journées congrès au Palais des congrès	4 300	5 800	5 200
14) CA brut des jeux Casino (millions €)	41,6	35	31

\* Selon versement de la taxe de séjour.

\*\* De mai à septembre.

\*\*\* Y compris transports frontaliers.



### ANNEXE 3. ÉVOLUTION DU NOMBRE DE TOURISTES EN FRANCE SELON LA PROVENANCE

PAYS DE RÉSIDENCE	Arrivées 2000	Arrivées 2004	Arrivées 2005	Delta 04-05 (en %)
<b>EUROPE</b>	67 580	67 712	67 466	- 0,4
<b>Iles Britanniques</b>	14 304	14 648	14 959	2,1
<b>Allemagne</b>	15 008	13 728	13 204	- 3,8
<b>Autriche</b>	444	432	439	1,6
<b>Pays-Bas</b>	10 774	12 387	11 639	- 6,0
<b>Suisse</b>	3 463	3 079	3 007	- 2,3
<b>UEBL</b>	8 326	8 771	8 945	2,0
<b>Espagne</b>	2 995	3 009	3 171	5,4
<b>Grèce</b>	405	506	527	4,1
<b>Italie</b>	7 869	7 400	7 200	- 2,7
<b>Portugal</b>	613	596	582	- 2,4
<b>Scandinavie*</b>	1 490	1 468	1 542	5,0
<b>Autres pays d'Europe</b>	1 889	1 687	2 251	33,4
<b>AMÉRIQUE</b>	5 698	4 206	4 639	10,3
<b>Etats-Unis</b>	3 816	2 621	2 769	5,6
<b>Canada</b>	703	586	653	11,5
<b>Autres Amérique</b>	1 180	999	1 218	21,9
<b>ASIE DE L'EST et PACIFIQUE</b>	2 352	2 057	2 605	26,6
<b>Japon</b>	852	642	659	2,7
<b>Autres pays</b>	1 500	1 416	1 946	37,5
<b>MOYEN-ORIENT</b>	399	237	289	21,6
<b>AFRIQUE</b>	1 074	895	977	9,2
<b>Non spécifié</b>	86	14	24	75,4
<b>TOTAL</b>	77 190	75 121	76 000	1,2

### ANNEXE 4. NOMBRE DE JOUEURS DE GOLF POUR 1 000 HABITANTS

<b>Italie</b>	<b>1</b>
<b>Portugal</b>	<b>1</b>
<b>Belgique</b>	<b>4</b>
<b>Espagne</b>	<b>5</b>
<b>Allemagne</b>	<b>5</b>
<b>Suisse</b>	<b>5,5</b>
<b>France</b>	<b>5,7</b>
<b>Autriche</b>	<b>8</b>
<b>Pays-Bas</b>	<b>12</b>

Pays-Bas	12
Danemark	19
Grande-Bretagne	24
Suède	61
Australie	67
USA	94
Japon	121
Canada	166

Fédération française de golf, 2005.



### ANNEXE 5. LES EXPLICATIONS DE L'ATTRAIT DES FRANÇAIS POUR LE GOLF

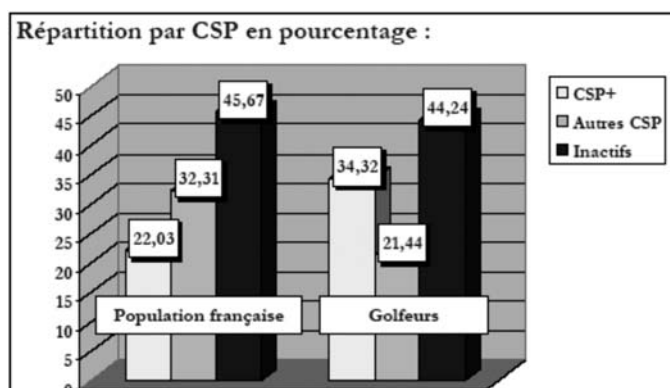
L'évolution des mœurs favorable au golf :

- désir d'occuper son temps libre (passage aux 35 heures, activité sportive des seniors) ;
- attrait pour le tourisme golfique (culture nationale et infrastructures adaptées) ;
- nouvelle conception de la pratique sportive (détente 93 %, bien-être 92 %, nature 71 %, rencontre 64 % et sport en famille 73 %) : hédonisme et convivialité ;
- apprentissage constant : l'amélioration des performances est possible à tout âge, de quoi satisfaire 43 % de la population. Le grand nombre de compétition organisées permet de satisfaire les 19 % attirés par la gagne et la compétition.

Enquête sur les motivations de la pratique sportive des Français, MJS/INSEP 2000.

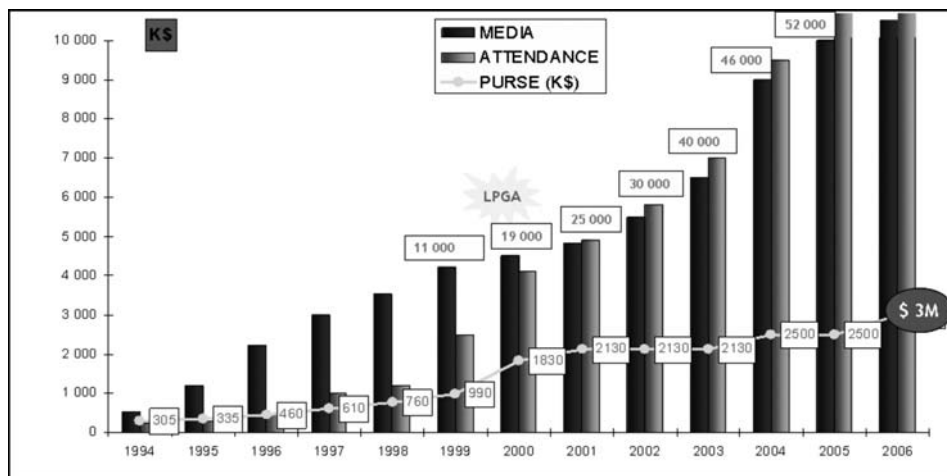
### ANNEXE 6. PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES LICENCIÉS EN FRANCE

Répartition des licenciés par revenu annuel	
Moins de 15 000 euros	8,50%
De 15 000 à 30 000 euros	15,4%
De 30 000 à 45 000 euros	19,5%
De 45 000 à 60 000 euros	12,7%
Plus de 60 000 euros	21,4%
Sans réponse	22,5%



Fédération française de golf, 2005

## ANNEXE 7. ÉVOLUTIONS RESPECTIVES DES DOTATIONS, DES ENTRÉES DU PUBLIC ET DE LA VALORISATION DE LA COUVERTURE MÉDIA DU TOURNOI



Pro Déo

\* MEDIA : retombées équivalent media (en K\$).

\*\* ATTENDANCE : nombre total de spectateurs présents durant la semaine.

\*\*\* PURSE : dotation totale du tournoi (en K\$).

### INFORMATION « DERNIÈRE MINUTE »

Hilton Evian-les-Bains ouvre début 2007 le premier Buddha Bar Spa au monde. Construit sur trois niveaux, il s'étend sur 1 800 m<sup>2</sup>. Une zone humide réunit piscine de relaxation, bains chauds et froids à la japonaise, hammam, sauna... Le second niveau accueille les activités de remise en forme, cours collectifs et fitness ainsi que yoga, thaï chi, chi chuan... Le dernier niveau propose un espace feutré réservé aux massages et un espace VIP.

*Ce corrigé ne constitue pas un corrigé type ; il s'agit d'une manière cohérente de traiter le cas proposé. Les correcteurs s'attacheront avant tout à apprécier la démarche méthodologique de l'analyse marketing et la pertinence de l'argumentation présentées par le candidat. A ce titre, les correcteurs disposent d'une marge de manœuvre quant au barème proposé.*

*Il est important de souligner le fait que le thème traité dans le cas a pu surprendre les candidats dans la mesure où il s'éloigne des cas habituels concernant un produit ou un service pour aborder l'univers du marketing territorial. Par ailleurs, la quantité d'informations contenues dans l'énoncé du cas est élevée pour une épreuve d'une durée de 2 heures seulement. Il est donc demandé aux correcteurs de tenir compte de cet élément et de se montrer bienveillants dans la notation.*

**1. Etablissez un diagnostic interne et externe de la commune d'Evian-les-Bains en tant que destination touristique. (9 points)**

Les candidats pourront ordonner les opportunités (2 points) et les menaces (2 points), les forces (2 points) et faiblesses (2 points) présentées dans l'énoncé dans une matrice. Les correcteurs veilleront à relever la présence d'une conclusion sur le diagnostic interne/ externe (1 point).

Les principaux éléments à mettre en évidence par les candidats sont les suivants.

**a) Opportunités**

- La France demeure la première destination touristique au monde : avec une forte croissance entre 2004 et 2005 du nombre de touristes en provenance des Amériques (+ 10,3 %), de l'Asie de l'Est et du Pacifique (+ 26,6 %) et du Moyen-Orient (21,6 %).
- Une demande croissante pour les séjours bien-être, remise en forme d'une durée plus courte que les cures thermales (week-ends prolongés).
- Une demande croissante de la part d'une clientèle plus jeune pour des séjours alliant traitements aquatiques et activités sportives.
- L'essor de la pratique du golf en France : 1<sup>er</sup> sport individuel au monde, la pratique du golf s'est fortement développée en France (7<sup>e</sup> sport en nombre de licenciés en 2005), même si le nombre de pratiquants pour 1 000 habitants est encore très inférieur à des pays comme le Japon, les USA ou la Grande-Bretagne par exemple (fort potentiel de développement).
- Le golf est fortement associé à des valeurs de bien-être, de détente et de nature.
- Malgré sa démocratisation, le golf reste majoritairement associé aux CSP+.
- Les golfeurs sont prédisposés aux séjours touristiques liés à la pratique de leur sport favori (tourisme golfique) ; séjours en France et/ ou à l'étranger.

**b) Menaces**

- La baisse régulière du thermalisme constitue la principale menace pour la commune d'Evian dont l'histoire est étroitement liée à cette activité.

- Baisse généralisée du nombre de journées de cures thermales en France (650 000 en 1992, 530 000 en 2005).
- Un nombre important de stations thermales (105) ; l'offre de thermalisme reste importante malgré la baisse de la demande.
- Une très faible proportion de curistes étrangers (1 % en France, contre 20 % en Italie) : la clientèle étrangère ne compense pas la baisse de la demande française.
- La forte concurrence de la thalassothérapie dont la demande en France a été multipliée par 10 entre 1992 et 2002.
- Une image négative et désuète du thermalisme.
- Une clientèle vieillissante qui ne se renouvelle plus.
- Une forte dépendance du thermalisme vis-à-vis de la Sécurité sociale (la tendance étant plutôt aux économies !).

#### c) Forces

- Deux siècles d'histoire autour du thermalisme.
- Une évolution positive de l'offre « bien-être » : ouverture du Buddah Bar Spa, institut Mieux Vivre, etc.
- Une eau minérale à la notoriété mondiale : le nom de la marque se confond avec celui de la commune.
- Qualité de l'offre hôtelière et sportive.
- Forte animation culturelle et touristique : casino, centre nautique, etc.
- Ville de congrès.
- Une clientèle touristique variée et internationale (principalement en provenance des pays européens) : 30 % curistes et 70 % en loisirs.
- L'Evian Masters Golf Club et son centre d'entraînement : complexe de golf haut de gamme très attractif pour une clientèle haut de gamme internationale.
- Un tournoi de golf féminin professionnel rassemblant chaque année les meilleures joueuses du monde. Un tournoi qui accueille un public chaque année plus nombreux et qui bénéficie d'une couverture médiatique internationale extrêmement importante, notamment sur des zones géographiques émettrices cibles en matière de tourisme (Asie, USA, etc.).

#### d) Faiblesses

- Fréquentation des thermes en baisse (nombre de journées curistes en baisse).
- CA du casino en baisse.
- Une clientèle étrangère presque exclusivement européenne concentrée sur quelques pays seulement : Suisse, Allemagne, Grande-Bretagne.
- Une image « tourisme de santé ».

#### e) Conclusion diagnostic externe interne

Confrontée à l'érosion du thermalisme qui a fait sa renommée, la commune d'Evian-les-Bains se doit impérativement de faire évoluer son positionnement historique de destination de tourisme de santé vers une offre plus globale de « bien-être haut de gamme ». Pour cela, la station peut s'appuyer sur une infrastructure hôtelière et de loisirs en adéquation avec cet objectif. L'activité « golf » peut être un levier important de ce repositionnement.

- 2. A partir de ce diagnostic, vous formulerez des propositions d'action sur la politique de produit, de distribution et de communication visant au développement de la clientèle touristique de la commune (le traitement de la variable prix est facultatif dans votre analyse). Votre réflexion doit être structurée et cohérente ; elle mettra par ailleurs explicitement en évidence les objectifs visés, les cibles à atteindre et le positionnement recherché. Pour chaque élément du mix, il convient de justifier les actions préconisées. (9 points)**

### **2.1. Objectifs visés**

*(1,5 point)*

Le candidat doit proposer des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

- Objectifs quantitatifs : le candidat pourra proposer des objectifs chiffrés de croissance de la clientèle touristique selon la provenance géographique des touristes (zones émettrices) et la nature du séjour (cure/ bien-être/ loisirs sportifs).
- Objectifs qualitatifs : faire évoluer l'image de la station en tant que destination touristique et accroître sa notoriété et son attractivité dans le monde (notamment hors Europe).

D'autres objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs peuvent être proposés par les candidats. Le correcteur appréciera leur cohérence et leur pertinence.

### **2.2. Les cibles choisies**

*(2 points)*

Le candidat pourra proposer des segments de clientèle touristique à cibler en priorité définis selon des critères :

- de revenu (clientèle CSP+) ;
- de tranche d'âge ;
- d'origine géographique (France, Europe, hors Europe) ;
- d'objectifs de séjour (cure, bien-être, loisirs, sports).

### **2.3. Positionnement**

*(1 point)*

La commune d'Evian-les-Bains peut se positionner en tant que destination touristique de référence pour une clientèle haut de gamme en quête de séjours alliant bien-être et loisirs sportifs (activité nautique mais surtout golf).

### **2.4. Marketing mix**

*Il a été précisé aux candidats que la variable prix était facultative ; toutefois, les candidats qui l'auront abordée dans le marketing mix proposé pourront se voir accorder 1/2 ou 1 point supplémentaire flottant selon la qualité des propositions.*

*Par ailleurs, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Le correcteur appréciera avant tout la qualité de l'argumentation qui accompagne les propositions concernant les différents éléments du mix.*

**• Produit****(1,5 point)**

Le candidat pourra formuler des propositions d'offres de séjours thématiques variées en cohérence avec le positionnement souhaité (bien-être et golf). Ces propositions peuvent s'appuyer sur les infrastructures existantes dans la commune mais également envisager d'autres investissements.

**• Distribution****(1,5 point)**

Le candidat pourra proposer différents canaux de distribution du produit « séjour bien-être et/ou golf » permettant d'atteindre les cibles visées.

**• Communication****(1,5 point)**

Le candidat devra proposer une politique de communication (moyens média et/ ou hors média) pertinente. Il n'y a pas de contraintes budgétaires imposées aux candidats.

**3. Quelles sont les informations dont vous souhaiteriez disposer pour approfondir votre réflexion ?****(2 points)**

Les candidats ont volontairement été placés en situation d'information incomplète sur le marché. Les correcteurs apprécieront leur capacité à lister les études de marché complémentaires dont ils souhaiteraient disposer et les justifications des choix effectués.

Liste indicative :

- image de la commune auprès des différentes cibles visées (françaises et étrangères) ;
- attentes de la clientèle en termes de soins bien-être et de loisirs proposés ;
- niveau de satisfaction de la clientèle par rapport à l'offre hôtelière ou résidentielle ;
- impact du tournoi de golf sur l'attractivité de la commune ;
- etc.

# 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.

## MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Barème : 5 points pour l'exercice 1, 6 points pour l'exercice 2 et 9 points pour l'exercice 3.



## SUJET

### EXERCICE 1

Sur un bateau de croisière avec 576 passagers, sont proposés en un seul service deux menus n° 1 et n° 2. Les convives choisissent l'un des deux menus au hasard, avec équiprobabilité et indépendamment les uns des autres.

On note  $X$  la variable aléatoire égale au nombre de menus n° 1 demandés.

- 1.a) Donner la loi de  $X$ , son espérance et sa variance.
- b) Par quelle loi peut-on approcher la loi de  $X$  ?

2. La compagnie décide d'embarquer 300 menus n° 1 et 300 menus n° 2.  
Déterminer la probabilité que chaque passager puisse recevoir le menu choisi.

3. La compagnie décide d'embarquer  $N$  menus n° 1 et  $N$  menus n° 2, et souhaite par ailleurs que la probabilité pour chaque passager de recevoir le menu choisi soit supérieure ou égal à 0,99.  
Déterminer le nombre minimum  $N_m$  de menus n° 1 et n° 2 à embarquer.

Le tableau suivant comporte des valeurs de la fonction de répartition  $\phi$  de la loi normale centrée réduite :

$x$	1	1,3	1,65	2,4	2,55	3,1
$\phi(x)$	0,87	0,90	0,95	0,99	0,995	0,999

### EXERCICE 2

Pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$ , on considère la matrice  $A_n = \begin{pmatrix} 1 & \frac{1}{n} & \frac{1}{n} \\ -\frac{1}{n} & \frac{n+2}{n} & \frac{1}{n} \\ \frac{1}{n} & -\frac{1}{n} & 1 \end{pmatrix}$ .

1. En utilisant la notion de rang d'une matrice, montrer que 1 et  $1 + \frac{1}{n}$  sont les valeurs propres de  $A_n$ .

2. Si  $(e_1, e_2, e_3)$  est la base canonique de  $\mathbb{R}^3$ , justifier que l'espace propre associé à 1 est de dimension 1, engendré par  $e_1 + e_2 - e_3$ , tandis que l'espace propre associé à  $1 + \frac{1}{n}$  est de dimension 2, engendré par  $e_1 + e_2$  et  $e_1 + e_3$ .

3. Montrer que la matrice  $A_n$  est diagonalisable.

4. Pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$ , montrer que la matrice produit  $B_n = A_1 A_2 \dots A_n$  est diagonalisable en déterminant une matrice de passage  $P$  et une matrice diagonale  $D_n$  telles que  $B_n = P D_n P^{-1}$ .

## EXERCICE 3

Soit  $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$  la suite définie pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$  par  $u_n = \int_0^{+\infty} \frac{t^2}{(1+t^4)^n} dt$ .

1. Pour tout  $n \in \mathbb{N}^*$ , justifier l'existence de  $u_n$ .

2. Soit  $n \in \mathbb{N}^*$ .

a) Déterminer une primitive sur  $\mathbb{R}_+$  de la fonction  $t \mapsto \frac{t^3}{(1+t^4)^{n+1}}$ .

b) A l'aide d'une intégration par parties, démontrer que  $u_n - u_{n+1} = \frac{3}{4n} u_n$ .

3. Déterminer le rayon de convergence  $R$  de la série  $\sum_{n \geq 0} u_{n+1} x^n$  avec  $x \in \mathbb{R}$ .

On notera  $S$  sa somme sur  $] -R, R[$ .

Soit l'équation différentielle : (E)  $4(1-x)y' - y = 0$ .

4. Montrer que  $S$  est solution de (E).

5. Résoudre (E) sur  $] -R, R[$ .

6. Sachant que  $u_1 = \frac{\pi}{2\sqrt{2}}$ , déterminer l'expression de  $S$  sur  $] -R, R[$ .

## CORRIGÉ

## EXERCICE 1

1.a) La variable aléatoire  $X$  suit une loi binomiale de paramètres  $n = 576$  et  $p = \frac{1}{2}$ . Son espérance est  $E(X) = np = 288$  et sa variance  $V(X) = np(1-p) = 144$ . Son écart type est  $\sigma = 12$ .

b) On peut approcher la loi de  $X$  par une loi normale.

2. La probabilité cherchée est  $P(576 - 300 \leq X \leq 300)$ , soit d'après a),  $P(-1 \leq \frac{X-E(X)}{\sigma} \leq 1)$ . Cette probabilité vaut  $\phi(1) - \phi(-1)$  ou encore  $2\phi(1) - 1$ . Par le tableau, la probabilité demandée est égale à  $\boxed{0,74}$ .

3. On cherche  $N_m$  tel que  $0,99 = P(576 - N_m \leq X \leq N_m) = 2\phi(\frac{N_m - E(X)}{\sigma}) - 1$ . Par le tableau, on doit avoir  $\frac{N_m - E(X)}{\sigma} = 2,55$ . On obtient  $\boxed{N_m = 319}$ .

## EXERCICE 2

1. Soit  $I_3$  la matrice identité  $3 \times 3$ .

• Le nombre 1 est valeur propre de  $A_n$  car  $A_n - I_3 = \begin{pmatrix} 0 & \frac{1}{n} & \frac{1}{n} \\ -\frac{1}{n} & \frac{2}{n} & \frac{1}{n} \\ \frac{1}{n} & -\frac{1}{n} & 0 \end{pmatrix}$  est de rang 2. En effet,  $C_1 + C_2 = C_3$  et les vecteurs  $C_1$  et  $C_2$  ne sont pas colinéaires.

• Le nombre  $1 + \frac{1}{n}$  est valeur propre de  $A_n$  car  $A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3 = \frac{1}{n} \begin{pmatrix} -1 & 1 & 1 \\ -1 & 1 & 1 \\ 1 & -1 & -1 \end{pmatrix}$  est de rang 1. En effet,  $C_1 = -C_2 = -C_3$  et le vecteur  $C_1$  est non nul.

• Enfin, 1 et  $1 + \frac{1}{n}$  sont les seules valeurs propres de  $A_n$  car  $\text{rg}(A_n - I_3) + \text{rg}(A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3) = 3$ .

2. Notons  $E_1$  (resp.  $E_{1+\frac{1}{n}}$ ) l'espace propre associé à la valeur propre 1 (resp.  $1 + \frac{1}{n}$ ).

On a  $E_1 = \text{Ker}(A_n - I_3)$ . D'après la question 1,  $\text{rg}(A_n - I_3) = 2$  et par le théorème du rang,  $\dim E_1 = 1$ . Comme  $C_1 + C_2 = C_3$ ,  $E_1$  est engendré par  $e_1 + e_2 - e_3$ .

On a  $E_{1+\frac{1}{n}} = \text{Ker}(A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3)$ . D'après la question 1,  $\text{rg}(A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3) = 1$  et par le théorème du rang,  $\dim E_{1+\frac{1}{n}} = 2$ . Comme  $C_1 = -C_2 = -C_3$ ,  $E_{1+\frac{1}{n}}$  est engendré par  $e_1 + e_2$  et  $e_1 + e_3$ .

3. La matrice  $A_n$  est diagonalisable car  $\dim E_1 + \dim E_{1+\frac{1}{n}} = 3$ .

4. D'après les questions précédentes, pour tout  $k \in \{1, \dots, n\}$ ,  $A_k = PD_kP^{-1}$  avec  $P = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 \\ -1 & 0 & 1 \end{pmatrix}$

$$\text{et } D_k = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 + \frac{1}{k} & 0 \\ 0 & 0 & 1 + \frac{1}{k} \end{pmatrix}.$$

$$\text{On a } B_n = \prod_{k=1}^n PD_kP^{-1} = PD_nP^{-1} \text{ avec } D_n = \prod_{k=1}^n D_k = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & \prod_{k=1}^n (1 + \frac{1}{k}) & 0 \\ 0 & 0 & \prod_{k=1}^n (1 + \frac{1}{k}) \end{pmatrix} \text{ qui est}$$

diagonale. Donc  $B_n$  est diagonalisable. Or, pour tout  $k \in \{1, \dots, n\}$ ,  $\prod_{k=1}^n (1 + \frac{1}{k}) = \prod_{k=1}^n \frac{k+1}{k} = n+1$ .

$$\text{D'où } D_n = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & n+1 & 0 \\ 0 & 0 & n+1 \end{pmatrix}.$$

### EXERCICE 3

1. Soit  $n \in \mathbb{N}^*$ .

Pour tout  $X > 0$ , la fonction  $t \mapsto \frac{t^2}{(1+t^4)^n}$  est définie et continue sur  $[0; X]$ .

Au voisinage de  $+\infty$ ,  $\frac{t^2}{(1+t^4)^n} \sim \frac{t^2}{t^{4n}}$ , soit  $\frac{t^2}{(1+t^4)^n} \sim \frac{1}{t^{4n-2}}$ . Or  $n \geq 1$ , d'où  $4n-2 \geq 2$  et l'intégrale définissant  $u_n$  converge.

2. Soit  $n \in \mathbb{N}^*$ .

a) Une primitive sur  $\mathbb{R}_+$  de  $t \mapsto \frac{t^3}{(1+t^4)^{n+1}}$  est la fonction  $t \mapsto -\frac{1}{4n(1+t^4)^n}$ .

b) Après calculs,  $u_n - u_{n+1} = \int_0^{+\infty} \frac{t^6}{(1+t^4)^{n+1}} dt$ . On obtient le résultat par intégration par parties en posant pour tout  $t \geq 0$ ,  $u(t) = t^3$  et  $v'(t) = \frac{t^3}{(1+t^4)^{n+1}}$ , puis en utilisant a).

3. Pour  $n \in \mathbb{N}^*$ , par la question précédente,  $\frac{u_{n+2}}{u_{n+1}} = \frac{4(n+1)-3}{4(n+1)}$ . On a alors  $\lim_{n \rightarrow +\infty} \frac{u_{n+2}}{u_{n+1}} = 1$  et par le critère de d'Alembert  $\boxed{R=1}$ .

4. Soit  $x \in ]-1, 1[$ . On a  $S'(x) = \sum_{n=1}^{+\infty} nu_{n+1} x^{n-1}$ , et :

$$\begin{aligned} 4(1-x)S'(x) - S(x) &= \sum_{n=1}^{+\infty} 4nu_{n+1} x^{n-1} - \sum_{n=1}^{+\infty} 4mu_{n+1} x^n - \sum_{n=1}^{+\infty} u_n x^{n-1} \\ &= \sum_{n=1}^{+\infty} 4nu_{n+1} x^{n-1} - \sum_{n=1}^{+\infty} 4(n-1)u_n x^{n-1} - \sum_{n=1}^{+\infty} u_n x^{n-1} \\ &= \sum_{n=1}^{+\infty} (4nu_{n+1} - 4(n-1)u_n - u_n) x^{n-1} \\ &= \sum_{n=1}^{+\infty} (4nu_{n+1} - (4n-3)u_n) x^{n-1} \\ &= 0 \text{ par la question 2b.} \end{aligned}$$

5. Sur  $] -1, 1[$ , l'équation différentielle (E) équivaut à  $y' = \frac{1}{4(1-x)}y$ . La solution générale de cette équation différentielle est  $y : x \mapsto \frac{\lambda}{\sqrt[4]{1-x}}$  avec  $\lambda \in \mathbb{R}$ .

6. D'après la question 4,  $S$  est solution de (E) sur  $] -1, 1[$ . Comme  $S(0) = u_1$ , on a :

$$\forall x \in ] -1, 1[ \quad \boxed{S(x) = \frac{\pi}{2\sqrt{2}\sqrt[4]{1-x}}}.$$

# 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 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 était « Autrui, étranger par son altérité ? »
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « L'homme face à la mort ».

### 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 (paragraphes et alinéas séparant les idées et les parties, titres d'œuvres à souligner, exclusion des abréviations...), jusqu'à des règles de rhétorique plus spécifiques à la dissertation (division en introduction-développement-conclusion, transition entre chaque grande partie du développement, usage de connecteurs logiques...).

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 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 était « La représentation du travail dans la littérature française ».
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».

## 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 ortho-



graphique et grammaticale ;

- La capacité à développer un point de vue personnel, notamment en situant la littérature dans un contexte (par exemple historique, socioculturel...) est appréciée ;
- Les compétences méthodologiques pour répondre au sujet sont celles développées dans l'apprentissage scolaire.

## BIBLIOGRAPHIE

Tout étudiant pourra s'appuyer sur les cours suivis dans son cursus (se reporter aux programmes de français et littérature des lycées de l'Éducation nationale).

Aucun ouvrage particulier n'est à recommander sinon les manuels de français de seconde, première et terminale.

Certains sites sur Internet sont consacrés à la littérature (« auteurs », « littérature », « rubriques littéraires », « écrivains », « poètes », « histoire littéraire », « culture et littérature », « histoire de la langue française », « notions minimales d'histoire littéraire »...).

Cependant, l'entraînement est une source considérable de progrès.

L'évaluation ou l'auto-évaluation (référence à des corrigés de sujets donnés dans des ouvrages d'annales) sont nécessaires lors de la préparation.

## SCIENCES HUMAINES

### PUBLIC CONCERNÉ

Les candidats susceptibles de choisir l'épreuve de sciences humaines doivent posséder une solide culture générale en histoire, sociologie et/ou économie.

Toutes ces sciences sociales abordent un même phénomène sous des angles différents mais complémentaires.

Elles permettent de se déprendre des préjugés du discours commun.

Il convient donc de ne pas se satisfaire du seul discours journalistique qui ne saurait suffire à se constituer une culture générale : il faut connaître les bases des disciplines de sciences sociales ainsi que leur esprit pour mieux sociologiser un problème d'actualité à l'aide de références et d'outils conceptuels.

### PROGRAMME

- En 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 était « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La démocratie ».

## 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.*

- N° 1 : Philosophie
- N° 2 : Lettres
- N° 3 : Sciences humaines

## SUJETS

### SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

« Respecter autrui, est-ce respecter le semblable ou le différent ? »

### SUJET N° 2 : LETTRES

C'était Maheu qui souffrait le plus. En haut, la température montait jusqu'à trente-cinq degrés, l'air ne circulait pas, l'étouffement à la longue devenait mortel. Il avait dû, pour voir clair, fixer sa lampe à un clou, près de sa tête ; et cette lampe, qui chauffait son crâne, achevait de lui brûler le sang. Mais son supplice s'aggravait surtout de l'humidité. La roche, au-dessus de lui, à quelques centimètres de son visage, ruisselait d'eau, de grosses gouttes continues et rapides, tombant sur une sorte de rythme entêté, toujours à la même place.

Il avait beau tordre le cou, renverser la nuque : elles battaient sa face, s'écrasaient, claquaient sans relâche. Au bout d'un quart d'heure, il était trempé, couvert de sueur lui-même, fumant d'une chaude buée de lessive. Ce matin-là, une goutte, s'acharnant dans son œil, le faisait jurer. Il ne voulait pas lâcher son havage, il donnait de grands coups, qui le secouaient violemment entre les deux roches, ainsi qu'un puceron pris entre deux feuillets d'un livre, sous la menace d'un aplatissement complet.

Pas une parole n'était échangée. Ils tapaient tous, on n'entendait que ces coups irréguliers, voilés et comme lointains. Les bruits prenaient une sonorité rauque, sans un écho dans l'air mort. Et il semblait que les ténèbres fussent d'un noir inconnu, épaissi par les poussières volantes du charbon, alourdi par des gaz qui pesaient sur les yeux. Les mèches des lampes, sous leurs chapeaux de toile métallique, n'y mettaient que des points rougeâtres. On ne distinguait rien, la taille s'ouvrait, montait ainsi qu'une large cheminée, plate et oblique, où la suie de dix hivers aurait amassé une nuit profonde.

Des formes spectrales s'y agitaient, les lueurs perdues laissaient entrevoir une rondeur de hanche, un bras noueux, une tête violente, barbouillée comme pour un crime. Parfois, en se détachant, luisaient des blocs de houille, des pans et des arêtes, brusquement allumés d'un reflet de cristal. Puis, tout retombait au noir, les rivelaines tapaient à grands coups sourds, il n'y avait plus que le halètement des poitrines, le grognement de gêne et de fatigue, sous la pesanteur de l'air et la pluie des sources.

**Emile Zola, *Germinal*, première partie, chapitre 4.**

*Après avoir analysé le texte, vous commenterez la représentation du travail, et du monde du travail, qu'il propose. Selon vous, comment cette représentation donnée par Emile Zola se distingue-t-elle ou se rapproche-t-elle de celles proposées par d'autres auteurs, d'époques différentes ?*



### **SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES**

**« Comment expliquer les processus de “désaffiliation sociale” ? »**

## SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

## « Respecter autrui, est-ce respecter le semblable ou le différent ? »

Dans la version proposée par Platon du « mythe de Prométhée » (*Protagoras*), le dieu Hermès est chargé de donner à tous les hommes le sens de la Justice, les sentiments moraux (sentiment de l'honneur et de la dignité) et les liens d'amitié. Ces valeurs unificatrices s'avèrent l'indispensable complément au cadeau de la technique offerte par Prométhée : sans elles, la mésentente, l'irrespect, la discorde régneraient, et le devenir de l'humanité serait compromis. A voir cependant à quel point les hommes continuent de se déchirer tout au long de l'histoire et aujourd'hui encore, même en ayant constitué des sociétés organisées, on pourrait former le vœu qu'Hermès revienne transmettre le sens du respect à tous ceux qui semblent l'avoir mal acquis ou l'avoir oublié... Mais s'il est incontestable que le respect dû à autrui est une exigence fondamentale, il convient déjà d'en éclaircir le sens et la portée. On peut se demander ce qui se joue au juste en elle : qu'est-ce que respecter autrui ? Sur quoi se fonde et sur quoi porte le devoir de respecter autrui ? La considération, l'égard envers autrui se rattachent-ils à la prise en compte de ce qu'il partage avec les autres ou de ce qui le distingue en propre ? Respecter autrui, est-ce respecter le semblable ou le différent ? Ce sujet propose une alternative, invitant à privilégier le respect de l'autre soit par son appartenance à une commune humanité, soit par ses particularités individualisantes. On examinera successivement ces deux perspectives, pour tenter de mesurer laquelle est la plus essentielle. Mais peut-on et doit-on vraiment trancher entre les deux ? S'en tenir à elles est peut-être réducteur. Si on ne respecte que le semblable, ne risque-t-on pas d'étouffer la diversité par l'uniformisation des différences ? Si on ne respecte que le différent, ne risque-t-on pas de perdre l'unité du genre humain par son éclatement, sa division ? Pour éviter ces écueils, on cherchera une troisième voie conciliatrice qui dépasse l'alternative proposée dans l'énoncé.

**I. *Le respect d'autrui reposerait avant tout sur la reconnaissance et l'acceptation de ses différences : respect des particularités constitutives des identités individuelles et culturelles***

- Altérité et identité d'autrui : les différences font l'identité d'un être (personnalité, individualité) ou d'un groupe (spécificités culturelles) ; chacun se définit d'abord par ce qui le distingue de tous les autres.

- Respect de cette altérité : respect des libertés individuelles (de pensée, de conscience, de religion, de la vie privée) et respect de la diversité culturelle qui est une richesse pour l'humanité.

- Respect à relier à la valeur de tolérance et à opposer aux postures indéfendables du racisme, aux préjugés de l'ethnocentrisme (Lévi-Strauss, *Race et histoire*), aux volontés d'uniformisation et d'assimilation qui réduisent « l'autre » au moule appauvrissant du « même » par effacement des différences.

**II. *Respecter autrui, c'est plutôt reconnaître le semblable en dépit des différences : respect de l'égalité de tous et toutes, respect de l'humain en tout homme doté de droits fondamentaux universels***

- Respect dû au semblable : le respect se porte à la « personne », concept juridique et éthique à distinguer des concepts d'individu et de personnalité ; égalité de dignité des personnes fondée dans des messages chrétiens (*Évangiles*, tout homme est « mon prochain » et doit être pour moi comme un frère), dans la philosophie de Kant (respect dû à tout homme comme sujet moral, respect de l'humanité en autrui comme en soi-même, devoir de traiter autrui comme une fin et non comme un moyen), et formulée dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.

- Indifférence aux différences : accéder au respect d'autrui comme personne, comme être humain, suppose de s'élever au-dessus des différences individuelles ou culturelles qui le particularisent ; mettre à distance les différences, les oublier, les transcender, en reconnaissant qu'elles sont secondaires, car ce qui prime, c'est l'appartenance à une commune humanité.

- La focalisation sur les différences accentue l'altérité et la coupure avec l'universel : éclatement de l'humanité ou d'une société en sous-groupes se défiant les uns des autres ou entrant dans des antagonismes (replis identitaires et communautaristes) ; réclamer le respect des différences et le droit à la différence ne lutte pas contre les discriminations, et peut même déboucher au contraire sur la légalisation des inégalités et de la ségrégation (différences de droits ; par exemple : Apartheid, législations discriminatoires envers les femmes).

**III. *Respecter autrui, c'est garder l'esprit et la démarche de dialogue avec son semblable tout en osant juger les différences, pour promouvoir celles qui enrichissent et critiquer celles qui oppriment***

- Faire place à diversité (importance du relativisme culturel) en gardant l'esprit critique et le sens de l'universel ; éviter un excès du relativisme culturel : au nom des différences, tout risque de devenir acceptable ; refuge discutable dans l'alibi des « spécificités culturelles » (il sert à justifier le maintien de pratiques ancestrales portant atteinte à la dignité de l'être humain et violant des droits fondamentaux de la personne par exemple : excision), et frilosité coupable (on s'interdirait tout jugement sur des coutumes « autres »).

- Possibilité et volonté de dialoguer : signe d'appartenance à un même monde, par-delà les différences ; les hommes peuvent discuter, argumenter, parce qu'ils sont semblables par les facultés qu'ils partagent (« logos », raison...) ; un vrai débat suppose le respect mutuel des interlocuteurs comme personnes, sujets pensants, même si leurs particularités individuelles ou culturelles sont mises en question ; critiquer une coutume, ce n'est pas imposer sa culture en niant l'autre culture, c'est sensibiliser, informer, travailler à promouvoir des valeurs universelles en les incarnant dans des cultures autres susceptibles d'évoluer en abolissant les traditions obsolètes et aliénantes.

**Conclusion**

« *Je suis homme et j'estime que rien de ce qui est humain ne m'est étranger.* » Cette phrase du poète latin Térence (dans *Le Bourreau de soi-même*) indique que chaque homme peut se sentir concerné par tout ce qui survient à tout autre être humain. Si autrui m'apparaît d'abord par son altérité distinctive, reste qu'il m'est aussi un semblable et qu'en confrontant nos différences, je ne lui manque pas de respect, puisqu'au contraire je vise à bâtir une humanité commune où le respect de droits universels s'accorde avec le souci de la diversité.

**SUJET N° 2 : LETTRES****LE THÈME GÉNÉRAL**

« **La représentation du travail dans la littérature française** »

**INTÉRÊT DU THÈME POUR LE CONCOURS**

Le thème permettra 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.

**ÉLÉMENTS CONTEXTUELS POUR L'ÉCLAIRAGE DU SUJET PROPOSÉ*****Travail : évolution d'un mot et d'une idée***

Une première recherche permet de situer les racines étymologiques du terme « travail » dans le terme latin *tripalium*, sorte de machine à trois pieux utilisée pour ferrer les chevaux. Par la suite, cette machine devint un instrument de torture. C'est pourquoi, dès son origine et sur une longue période de son évolution, le terme évoque un état de souffrance, de tourment, puis une activité pénible... Nous noterons les traces de cette origine dans l'utilisation encore actuelle du terme pour désigner une période de l'accouchement.

Aujourd'hui, le mot « travail » désigne un ensemble d'activités humaines contribuant, de façon coordonnée et finalisée, à une production. On l'utilise d'ailleurs aussi bien pour une production matérielle (le travail de l'ouvrier) que pour une production intellectuelle (le travail de l'écrivain). Cette acception s'étend alors de ces activités à la situation elle-même, comme en témoigne l'expression courante « avoir perdu son travail ».

Jusqu'au xv<sup>e</sup> siècle, le mot travail reste associé à l'idée de torture, le terme « travailleur » ayant même désigné le bourreau puisque travailler signifiait alors torturer, tourmenter. Dans cette période, en conformité avec la théologie chrétienne, le travail reste la punition infligée par Dieu à l'homme en le chassant du paradis terrestre. Le sens du travail est donc à rechercher non dans son résultat mais dans l'effort et la souffrance qu'il produit afin de racheter le péché originel.

Avec, à la fin du Moyen Age et à l'orée de la Renaissance, le développement de l'artisanat et du commerce, le mot travail désigne progressivement une activité contribuant à une utilité. Ce monde de l'artisanat et du commerce se l'approprie en le chargeant d'une forme de dignité allant jusqu'à en faire un synonyme de « art ». Ainsi, les « arts mécaniques » désignent, par exemple, les activités mécaniques.

C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle que le sens du mot se rapproche de celui que nous lui donnons aujourd'hui communément, en évoluant de l'idée de production à l'idée d'échange de cette production contre une rémunération. En exerçant une activité professionnelle, on vit de son travail dans une situation opposée à celle de chômage. Par là même, le travail permet une existence sociale, une utilité dans la société souvent associée à l'idée de dignité de l'individu.

En conclusion, il apparaît donc que le terme travail porte en germe une contradiction par la référence à deux sens bien distincts. L'équilibre entre ces deux sens, souffrance et dignité, peut varier selon les époques et, pour ce qui est de la littérature, les auteurs. Nous avons également, par les commandes accompagnant le texte proposé en commentaire, orienté les candidats vers l'exploration de la polysémie du terme et de son traitement littéraire.

### « Travail » : parcours du mot et de l'idée dans la littérature

Pour illustrer les propos de notre première partie, nous prendrons en référence des auteurs appartenant à plusieurs époques de la littérature française. Il reste évident que nos choix sont limités et que ces références pourraient être élargies.

Avant la période de la Renaissance, le terme travail est présent dans la poésie pour désigner la souffrance, essentiellement morale lorsqu'elle est liée au sentiment amoureux. C'est ainsi que Jean Froissart, évoque dans son poème « L'orloge amoureux » de 1368 « ...cette flamme qui nuit et jour me travaille ». Cette acception du terme se retrouve également chez Ronsard, notamment dans *Les Odes* « Là, nous visons sans travail et sans peine ». A cette époque, le sens actuel du terme était recouvert par celui de labeur.

A la Renaissance, Montaigne, dans les *Essais*, bien que désignant déjà par le terme travail une activité utile, y associe encore l'idée de pénibilité liée à l'effort. L'auteur est ainsi à l'origine d'une expression toujours employée de nos jours : « Gagner son pain au travail de ses mains » (II, 2).

C'est essentiellement dans les œuvres des moralistes du XVII<sup>e</sup> siècle que le sens du terme travail évolue, bien que son apparition soit encore à cette époque peu fréquente. Le texte de référence reste la fable de La Fontaine « Le laboureur et ses enfants » (Livre V, 9) que nous avons choisi de proposer à l'étude pour l'épreuve. Le travail s'oppose chez ces moralistes à la paresse et à l'oisiveté comme dans cet extrait des *Caractères* de La Bruyère (tome II, 121) : « Est-ce un bien pour l'homme que la liberté n'est pas l'oisiveté : c'est cet usage libre du temps, c'est le choix du travail et de l'exercice. Etre libre en un mot n'est pas ne rien faire, c'est être seul arbitre de ce qu'on fait ou de ce qu'on ne fait point. » Dans une société où la richesse produit des échanges, il convient alors de rompre avec la représentation du travail comme une servitude liée à un péché originel pour construire une nouvelle représentation. Pour approfondir cet aspect, nous pourrions nous intéresser avec plus de précision aux écrits



des économistes (Montchrétien) et des politiques (Colbert) prônant la « mise au travail » comme un moyen de contribuer à la fois à la richesse d'un pays et à sa sécurité. C'est ainsi que le travail établit progressivement des liens étroits, qui perdurent encore, avec des valeurs morales.

Ce sont les précepteurs royaux, Bossuet et Fénelon, qui achèvent la mutation en condamnant le luxe, source de perversion, et en argumentant sur les bienfaits du travail auprès de leurs élèves nobles. Ce message s'adresse à tous : peuple et puissants, que l'on soit contraint à travailler pour « gagner sa vie » ou non. Ainsi, le travail devient un devoir pour l'ensemble des membres d'une société et d'une nation.

Bien évidemment, les principaux encyclopédistes développent à leur tour cette notion de dignité du travail. Ainsi, dans ses *Discours en vers sur l'Homme*, Voltaire affirme :

« *Le travail est souvent le père du plaisir ;  
Je plains l'homme accablé par le poids de son loisir.  
Le bonheur est un bien que nous vend la nature.  
Il n'est point ici-bas de moisson sans culture* ».

Ce à quoi Montesquieu ajoute dans *De l'esprit des lois* (livre XXIII) : « *Un homme n'est pas pauvre parce qu'il n'a rien mais parce qu'il ne travaille pas. Celui qui n'a aucun bien et qui travaille est aussi à son aise que celui qui a cent écus de revenus sans travailler.* »

Enfin, pour Rousseau, citoyen et travailleur se rejoignent : « *Travailler est donc un devoir indispensable à l'homme social. Riche ou pauvre, puissant ou faible, tout citoyen oisif est un fripon* » (Emile, IV).

Mais des auteurs du XIX<sup>e</sup> siècle, ainsi que les théoriciens politiques et économiques, s'ils placent toujours le travail au centre de la société, en dénoncent le caractère aliénant. De ce fait, après avoir évolué sur plusieurs siècles de la souffrance à la dignité, le travail revient alors à une image parfois plus négative tout en affirmant sa nécessité pour l'intégration sociale.

### Emile Zola

Les principaux éléments biographiques d'Emile Zola, permettant de traiter le sujet proposé peuvent se résumer ainsi :

- Emile Zola naît italien à Paris le 2 avril 1840. Il décède en 1902.
- Emile Zola est identifié comme le théoricien du Naturalisme, terme inventé par Baudelaire et Flaubert à propos de Balzac. Cela signifie qu'il étudie « les espèces humaines » comme des scientifiques étudient les espèces animales, convaincu de l'influence du milieu sur les individus et leurs comportements. Il se rapproche ainsi des recherches des grands médecins de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sur l'hérédité et l'expérimentation, comme Claude Bernard.
- Les Rougon-Macquart, dont *Germinal* constitue un des volumes les plus connus, se composent de vingt volumes publiés de 1871 à 1893. Époque et descendance familiale tissent cette somme romanesque qui prend pour cadre le Second Empire. Développement de la bourgeoisie d'affaire, effets de la crise économique, dégradation de la société et des individus sont les thèmes majeurs qui relient les romans.

- Emile Zola s'affirme, par ses prises de positions dans la société et par son œuvre, comme un « naturaliste militant » : engagements contre le pouvoir religieux et la religion, engagement pour le mouvement des idées lors de l'affaire Dreyfus, engagement aux côtés du socialisme et parfois proche de l'anarchisme...

### 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, de l'économie...

Le sujet pourra être traité par l'étude de :

- la représentation du travail ou de la valeur du travail donnée par l'auteur ;
- la place de cette représentation dans une évolution et un contexte, à la fois littéraire et sociologique ou économique.

De nombreuses références littéraires peuvent être citées, et il serait impossible de les présenter ici. Notons à titre d'exemple pour nos préférences : Flaubert (*Madame Bovary* et les relations employeurs/employés), Le Roy (*Jacquou le croquant* et le monde paysan sous la restauration), Maupassant et Sand pour leurs descriptions du monde du travail urbain (le journalisme, par exemple) et paysan, Zola (*Au bonheur des dames* pour le monde du commerce et *La Bête humaine* pour l'industrie ferroviaire), ainsi que de nombreux auteurs contemporains. Parmi ceux-ci, nous noterons dans nos lectures :

- ETCHERELLI Claire, *Elise ou la vraie vie*, Denoël, 1967 ;
- LAURENT Laurent, *Six mois au fond d'un bureau*, 2001 ;
- NOTHOMB Amélie, *Stupeur et tremblements*, 1999 ;
- PAGES Yves, *Petites natures mortes au travail*, 2000 ;
- SALVAYRE Lydie, *La Médaille*, éd. du Seuil, 1993 ;
- TAVARD Guillaume, *Le Petit Grain de café argenté*, 2003 ;
- VILLARD Marc, *Un jour je serai latin lover*, 1998 ;
- *L'Entreprise*, Textes réunis par Arnaud VIVIAND (BEAUD Stéphane, BON François, GAVALD Anna, JAUFFRET Régis, MASSERA Jean-Charles, PAGES Yves, PAVIOT Christophe, PIALOUX Michel, VILLARD Marc, VILLOVITCH Hélène, VIVIANT Arnaud), 2003.

### 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 ou mouvement des idées ;

- développer une réflexion liant la littérature à son environnement historique, sociologique, économique...

Les éléments attendus en développement autour du thème général sont présentés dans la première partie de ce document.

Le candidat pourra resituer brièvement les grands éléments du roman. Nous noterons principalement ici comme premiers éléments d'analyse et de commentaire :

- *Germinal* est le treizième de la série Les Rougon-Macquart et peut-être le plus célèbre. Il est publié d'abord sous forme de feuilleton dans le magazine *Gil Blas* entre novembre 1884 et février 1885, puis en volume au mois de mars de la même année ;
- l'action du roman se déroule dans le bassin houiller du nord de la France, lors d'une grève provoquée par la réduction des salaires. Outre les aspects techniques de l'extraction minière et les conditions de vie dans les corons, Zola y dépeint les débuts de l'organisation politique et syndicale de la classe ouvrière ainsi que ses divisions entre marxistes et anarchistes ;
- en 1884, Emile Zola a visité la mine de la Compagnie des mines d'Anzin, première compagnie minière de son époque, afin d'écrire son roman. Il a ainsi accumulé une documentation importante sur le monde de la mine et sur les conditions de vie et de travail des ouvriers ;
- le texte proposé se trouve au début du chapitre 4 de la 1<sup>re</sup> partie, consacrée à l'exposition des personnages et de leur situation. Il décrit les conditions de travail des mineurs : un monde infernal, à cause de la chaleur et de l'obscurité. Outre la description de ces conditions de travail, on retiendra des mots clés tels que : supplice, puceron, ténèbres [...] d'un noir inconnu, formes spectrales... Cet épisode peut être rapproché de celui de la descente de Lantier au fond de la mine. Le monde du travail y apparaît semblablement deshumanisé, monstre avalant des paquets d'hommes pour les recracher en enfer...
- cet extrait de *Germinal* propose une vision du travail extrêmement négative. En cela, pour reprendre les éléments contextuels présentés plus haut, la notion de travail-diginité s'efface pour revenir à celle de travail-souffrance.

*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 expliquer les processus de “désaffiliation sociale” ? »

### ORIENTATION GÉNÉRALE

Les mutations de l'institution familiale, les métamorphoses de la condition salariale, pour emprunter à Robert Castel, mais aussi le développement des inégalités qui touchent toutes les catégories sociales permettent de mieux comprendre la réapparition de phénomènes de pauvreté et de processus d'exclusion depuis une quarantaine d'années. Ces processus ont été diversement qualifiés en termes de « *marginalisation sociale* » (Yves Barel), de « *disqualification sociale* » (Serge Paugam), ou encore de « *désaffiliation sociale* » (Robert Castel). La « désaffiliation sociale » est le terme que Castel forge pour mieux désigner l'érosion des protections, la déréglementation et la dérégulation qui, aboutissant à la « vulnérabilisation » des statuts et à l'« insécurité sociale », produisent le risque pour l'individu de se désaffilier de ses propres liens familiaux et sociaux.

### ESQUISSE DE PLAN POSSIBLE

#### *I. L'apparition de la « désaffiliation sociale »*

- A. *Le développement de la pauvreté et des formes d'exclusion depuis 1974*
- L'individualisation du social dans la « nouvelle question sociale » (P. Rosanvallon).
  - Une protection sociale devenue insuffisante pour prévenir la pauvreté et l'exclusion.
  - La désaffiliation : d'une expérience communautaire à une expérience individualisée.
- B. *Des qualifications différentes d'un même processus multidimensionnel ?*
- La « marginalisation sociale » (Yves Barel).
  - La « disqualification sociale » (Serge Paugam).
  - La « désaffiliation sociale » (Robert Castel).

#### *II. Les explications de la « désaffiliation sociale »*

- A. *Les conséquences du capitalisme*
- La logique de puissance du capitalisme (Braudel) et la « misère du monde » (Bourdieu).
  - L'« insécurité sociale » : le sentiment d'insécurité sur fond d'exacerbation de la sécurité.

B. *Les limites de l'Etat providence*

- Les effets paradoxaux : effets d'éviction, culture de la dépendance, trappe à chômage.
- La « déréglementation » et la dérégulation des cadres sociaux et politiques du salariat.

**BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

- CASTEL Robert, « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation », in « Face à l'exclusion », *Esprit*, 1991.
- CASTEL Robert, *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995.
- COHEN Daniel, *Les Infortunes de la prospérité* [1994], Paris, « Agora », 1996.
- COHEN Daniel, *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Paris, Flammarion, 1997.
- ELIAS Norbert et SCOTSON John L., *Logique de l'exclusion* [1965], Paris, Fayard, 1997.
- GEREMEK Bronislaw, *Inutiles au monde. Truands et misérables dans l'Europe moderne. 1350-1600*, Paris, Gallimard, 1980.
- LENOIR René, *Les Exclus : un Français sur dix*, [1974], Paris, Ed. du Seuil, 1989.
- MARTIN Claude, *L'Après-Divorce. Lien familial et vulnérabilité*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1997.
- PAUGAM Serge (dir.), *L'Exclusion. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1996.
- PAUGAM Serge, *La Disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 1993.
- WALLERSTEIN Immanuel, *L'Après-Libéralisme. Essai sur un système-monde à réinventer*, La-Tour-d'Aigues, L'Aube, 1999.

# STAPS

## (SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES)

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

**Durée : 2 heures.**

### MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.*

*Aucune calculatrice n'est autorisée.*



### SUJET

#### Les enjeux du sport

Depuis de nombreuses années, les institutions sportives luttent contre le dopage qu'elles ont décrété comme contraire à l'éthique sportive. Malgré les règlements de plus en plus draconiens, les suspensions pour une durée déterminée ou à vie, les emprisonnements pour trafic de substances interdites, le phénomène ne semble pas devoir s'estomper. Vous en discuterez les raisons.

### CORRIGÉ

#### INTRODUCTION

Il n'est guère de semaine sans que la presse spécialisée ou les pages sportives de quotidiens ne signalent une nouvelle affaire de dopage. Malgré les campagnes de prévention des institutions sportives, malgré la généralisation des contrôles, malgré le fait que des parlements ont voté des lois qui inscrivent le dopage sportif dans le cadre de la société civile et non plus qui leissent confiné dans les règlements des associations sportives, le phénomène perdure. Aussi, à chaque nouveau cas découvert, une forme de découragement et une sorte de fatalisme semblent s'abattre sur le monde sportif.

Le sujet sera traité en deux parties : d'une part seront précisées les raisons pour lesquelles il s'agit de lutter contre le dopage, puis, d'autre part les raisons pour lesquelles cette lutte ne parvient que difficilement, en apparence, à être efficiente puisque les cas se renouvellent malgré les sanctions sportives, voire pénales.

## ***I. Lutter contre le dopage***

Le dopage n'est pas une pratique récente datée de l'« affaire Festina » (1998), issue de la médiatisation du sport et des enjeux financiers colossaux qui en découlent pour les sportifs professionnels. Les années 1960 ont déjà été marquées par de telles affaires et des drames (la mort du cycliste britannique Tom Simpson sur les pentes du mont Ventoux), et si l'on remonte plus loin, la lecture du récit du Tour de France 1924 par le journaliste Albert Londres laisse déjà entrevoir l'utilisation de produits stimulants. Cependant, si le sport cycliste est sous les feux de l'actualité, et généralement le plus stigmatisé, il n'est pas le seul à voir se développer des pratiques dopantes : athlétisme, natation, escrime, football, haltérophilie, ski de fond, tir au pistolet, rugby, kayak, jusqu'à des chevaux (saut d'obstacles) lors des deniers JO de Pékin, etc., la liste serait interminable...

Il y a plusieurs raisons de lutter contre le dopage, les unes relevant du sport et des valeurs qui lui ont été attribuées par ses idéologues, les autres de ses règles, les dernières de la santé des sportifs.

### ***A. Les valeurs du sport***

Les idéologues du sport, c'est-à-dire ceux qui ont lié des idées au développement, à la diffusion et à la pratique du sport (Pierre de Coubertin entre autres...), ont attaché des valeurs au sport comme le fait que l'important est de participer, non pas de gagner, ou encore le *fair-play*. Le dopage, dans ces conditions, contrevient à ces valeurs fondamentales, puisque l'on n'est pas *fair-play* avec son adversaire si l'on se dope (l'on n'est pas « sport »), on situe la victoire comme plus importante que la participation.

### ***B. Les règles du sport***

Tous les règlements sportifs interdisent la tricherie dans le cadre du jeu, et la présence des arbitres (qui sont la règle incarnée) sur les terrains ou les rings, de juges dans les concours, etc., est là pour rappeler que les compétitions sont contrôlées et que, sans cela, chacun ferait comme il veut... Le dopage, qui est l'utilisation de moyens autres que physiques (biologiques, biochimiques, chimiques...) pour améliorer artificiellement les performances, transgresse les règlements sportifs qui interdisent l'utilisation de tout autre moyen que l'entraînement physique pour l'amélioration des performances (par contre, les règles évoluent avec le temps en ce qui concerne les moyens technologiques dont use le sportif dans le cadre de sa discipline).

### ***C. La santé des sportifs***

Enfin, peut-être plus que toute autre raison, la santé des sportifs est en jeu. D'une part, car le dopage peut provoquer des addictions et alors l'individu ne peut plus se passer de produits dopants (ou de substitution après sa carrière), et donc sa santé (et sa vie en général) en pâtit. D'autre part, car on ne connaît pas à long terme les effets sur la santé des individus de la prise de produits, pendant des années, qui ne sont pas présents

naturellement dans le corps de l'individu ou alors pas dans les quantités qui sont nécessaires dans le cadre du dopage. Ainsi, que signifie la mort prématurée de nombreux anciens cyclistes professionnels ? Enfin, étant donné la croissance du nombre de sportifs de haut niveau, l'augmentation du nombre de sportifs professionnels, non seulement en France mais de par le monde, affleure ici un problème de santé publique. De même, on ne connaît pas les conséquences qu'un dopage systématisé durant plusieurs années peut avoir sur la descendance d'un individu.

## ***II. Persistance du dopage***

Depuis plusieurs décennies, les fédérations sportives internationales et nationales ont mis en place des contrôles antidopage, sans toutefois que ceux-ci aient de réels effets, semble-t-il, malgré les nombreux cas de suspension prononcés à l'encontre des sportifs. Après l'« affaire Festina », et son impact médiatique, une instance internationale, l'AMA (Agence mondiale antidopage) a été créée, dont le siège est à Montréal, sous l'égide du CIO (Comité international olympique) et des gouvernements. Toutefois, si l'on peut dire que la lutte contre le dopage progresse (coordination des institutions, augmentation du nombre des contrôles, perfectionnement de ces derniers, etc.), on n'a pas d'arguments pour affirmer que le dopage régresse.

### ***A. Un dopage systématisé***

L'organisation du dopage est systématisée dans certains cas comme dans l'ex-République démocratique allemande (divulguée dans les mois qui suivirent la chute du mur de Berlin), dans l'affaire Festina, mais aussi à la Juventus du Turin (créatine) comme ce fut révélé après la Coupe du monde 1998. Dans d'autres cas, des soupçons pèsent sur la Chine après sa réintégration au sein du mouvement olympique, ou sur l'équipe nationale de Finlande après le contrôle positif de six de ses skieurs de fond finlandais aux championnats du monde de Lahti en 2006.

Il est évident, à travers ces exemples, qu'il y a une organisation, c'est-à-dire des personnes qui mettent en place un système de dopage avec produits, méthodes, calendrier, étapes, etc., pour rendre à la fois efficient le processus tout en évitant aux sportifs d'être contrôlés positifs au moment des compétitions ou du suivi longitudinal. La question des prescripteurs et des penseurs du dopage est donc un aspect important du phénomène, et bien souvent ce sont des médecins qui en sont les auteurs ! Le sportif n'est donc pas seul en cause.

### ***B. Des formes organisées de pression***

Mais, d'autres formes de pressions interviennent, en particulier « politiques ». Par exemple, dans le cas de la RDA, une organisation officielle du dopage était réalisée car le sport participait politiquement de la position du pays sur le plan mondial. Il s'agissait de faire qu'un pays de 17 millions d'habitants soit l'égal des Etats-Unis et de l'Union soviétique par ses performances sportives (en particulier aux Jeux olympiques, moment



idéal d'un étalonnement mondial de la puissance sportive via le décompte des médailles). Par ce biais, le régime mettait en évidence la réussite du modèle socio-politique du pays. Mais, de par le monde, tout Etat quel qu'il soit (regardons les honneurs officiels et décorations réservés aux sportifs), tout ministère des Sports, toute fédération a pour objectif que ses sportifs réussissent sur le plan international. Il existe donc une pression qui peut facilement conduire à des pratiques transgressives.

Dans le monde du sport professionnel, on voit également à travers les exemples de l'équipe Festina ou celle de la Juventus de Turin que de fortes pressions pèsent sur les coureurs ou les joueurs. Comment échapper, lorsque l'on est un salarié contractuel, à la pression de la hiérarchie de l'entreprise ? Le sport professionnel est un autre monde, à part de celui de la société civile, au sein duquel la pression en termes de rendement et de résultats est incommensurablement plus forte que dans la quasi-totalité des autres secteurs d'activité professionnelle : il n'existe pas de fonctionnaire du haut niveau, pas de contrat à durée indéterminée, les contrats sont de très courte durée et renouvelables, et la carrière sportive professionnelle est elle-même très courte (on retiendra d'ailleurs le fait que le sport est le seul secteur professionnel dans lequel l'utilisation de produits stimulants pour la réalisation de sa profession est interdite !). Aussi, de fortes pressions professionnelles, financières, mais aussi de notoriété et d'image pèsent sur ces sportifs. Qui plus est, nombre de ces sportifs ont quitté l'école très tôt ou n'y ont pas réussi et la réalisation de soi à travers le sport devient un aspect essentiel de leur réussite sociale.

Dans le même sens, des enquêtes dans des sections « sport études » ont montré que les jeunes qui s'y trouvaient scolarisés étaient d'autant plus enclins à accepter de transgresser l'interdit du dopage qu'ils avaient le sentiment d'être proches du haut niveau, de réussir dans le sport et qu'il était réaliste pour eux de penser pouvoir devenir champion.

### *C. Des cultures sportives prégnantes*

Enfin, il faut aussi savoir que la prise de produits stimulants ou dopants peut appartenir à la culture de certains sports. Il est manifeste qu'il existe dans le cyclisme professionnel une culture du dopage véhiculée par les cyclistes eux-mêmes. Que se doper constitue un rite de passage, un rite d'intégration au milieu auquel il est difficile d'échapper (tout milieu professionnel ou groupe constitué possède ses rites d'intégration) tant il est puissant et s'impose aux individus par la pression diffuse de tous. Mais des études ont aussi montré que l'usage de produits stimulants pouvait être intégré à la vie quotidienne du sportif au sein de son groupe, pour autre chose que la performance de résultat dans sa discipline. Il est alors difficile pour ce sportif de renoncer à cet usage qui ne sert pas au sport et appartient pourtant à la culture de ce sport.

## CONCLUSION

On le voit, au-delà de la transgression du règlement sportif ou de la loi civile que constitue la pratique du dopage, il s'agit d'un phénomène complexe. Manifestement, la prise de conscience que le dopage nuit à la santé (mais le sport de haut niveau lui-même est-il bon pour la santé ?) par les sportifs est insuffisante pour stopper la pratique (tous les fumeurs savent que fumer favorise le cancer). De même le risque des sanctions sportives et/ou pénales. Les enjeux pour les sportifs (être, rester ou devenir champion ; titres ; argent) comme les pressions de toutes sortes qu'ils subissent (organisationnelles, contractuelles, financières...) sont suffisamment puissantes pour penser que le phénomène sera difficile à éradiquer, s'il est possible d'y parvenir un jour. Les « valeurs » du sport (participer, *fair-play*) comptent alors pour peu.

## EVALUATION

<b>Lutter contre le dopage</b>	<b>(2 points)</b>
Quelques rappels historiques	(1 point)
Apparemment pas de sports épargnés	(1 point)
<b>Les valeurs du sport</b>	<b>(1 point)</b>
• Le dopage contrevient aux valeurs fondatrices du sport moderne	(1 point)
<b>Les règles du sport</b>	<b>(1 point)</b>
• Le dopage est une transgression de l'interdit réglementaire	(1 point)
<b>La santé des sportifs</b>	<b>(3 points)</b>
• Le dopage peut provoquer des addictions	(1 point)
• Accroissement du nombre de sportifs professionnels ou d'élite ce qui élargit le volume de population en danger	(1 point)
• Conséquences à long terme sur la santé des sportifs	(1 point)
<b>Persistance du dopage</b>	<b>(2 points)</b>
• Accentuation des contrôles et de leur efficacité	(1 point)
• Coordination internationale par le biais de la création de l'AMA	(1 point)
<b>Un dopage systématisé</b>	<b>(2 points)</b>
• Le dopage a bien souvent une forme organisée (équipes, fédérations, Etats)	(1 point)
• Une des questions qui se posent est celle des prescripteurs (médecins ?)	(1 point)
<b>Des formes organisées de pression</b>	<b>(7 points)</b>
• Pression des Etats par les résultats sportifs attendus	(1 point)
• Pression des clubs, des teams cyclistes et autres par l'autorité (médicale)	(1 point)

- Les formes contractuelles du sport professionnel qui exigent des résultats individuels immédiats (1 point)
- Profits matériels et financiers importants liés à la réussite sportive (1 point)
- Réussite sportive comme compensation au sacrifice (ou à la non-réussite) des études scolaires permettant une réalisation sociale et des profits symboliques (1 point)
- Affaiblissement de l'interdit de la tricherie pour les jeunes en situation d'accéder au haut niveau sportif (1 point)
- Le sport est le seul monde professionnel dans lequel est interdite la prise de produits pour améliorer les performances ! (1 point)

**Des cultures sportives prégnantes (2 points)**

- Imposition à chacun du dopage par la forte prégnance de la culture interne propre à certains sports (cyclisme par exemple) (1 point)
- Usage de produits dopants intégrés à la vie quotidienne (1 point)

# 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

SUJET

## CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

## SUJET

PASSE  
RELLE  
2

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 ?

1. **Proposez un croquis qui illustre votre conception du nouveau produit « banc auto-chauffant » en définissant l'ensemble des composants utilisés. (2 points)**
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

3. **Quelle est la productivité marginale de chaque employé additionnel ? (2 points)**

Sachant que la productivité marginale décrit l'évolution de la contribution additionnelle de chaque facteur variable (si le nombre de salariés) à la production totale.

4. **Le prix de vente d'un banc chauffant est fixé à 450 euros. Quel est le nombre d'employés/ année 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)**

TECHNOLOGIE

5. Tracez sur un graphe la relation entre le travail demandé et le salaire. (2 points)
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 banc est de 1 000 €. Cependant, le désir de voir inclure 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€ annuels.
7. Avec ce niveau de salaire et si elle cible le marché des professionnels, que devient la production de la société Bancho ? (3 points)
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

1. Proposez un croquis qui illustre votre conception du nouveau produit « banc auto-chauffant » en définissant l'ensemble des composants utilisés.

Le banc chauffant peut se représenter ainsi :



Ce banc chauffant fonctionne comme les chauffages d'extérieur traditionnels. C'est-à-dire grâce à deux bouteilles de gaz (cf. illustration).

Quand l'ouverture est active, le gaz est propagé dans des tubes flexibles qui sont reliés au chauffage et permettent ainsi d'activer un 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 aux 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.

**2. Définissez les contraintes (techniques, sécuritaires...) qui sont liées aux technologies insérées dans votre projet.**

- 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).
- Le banc doit être transportable, facile à déplacer.
- Le banc doit avoir une longue espérance de vie : utilisation d'un bois de bonne qualité qui peut affronter tous les temps.
- Le banc doit être confortable : les utilisateurs doivent être bien installés sur le banc.

**3. Quelle est la productivité marginale de chaque employé additionnel ?**

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

**4. Le prix de vente d'un banc chauffant est fixé à 450 €. Quel est le nombre d'employés/ année demandé par la société Bancho, si le salaire brut chargé annuel par employé est de 50 K€, 40 K€ et 20 K€**

**Quel est le nombre d'employés demandé par la société Bancho ?**

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.

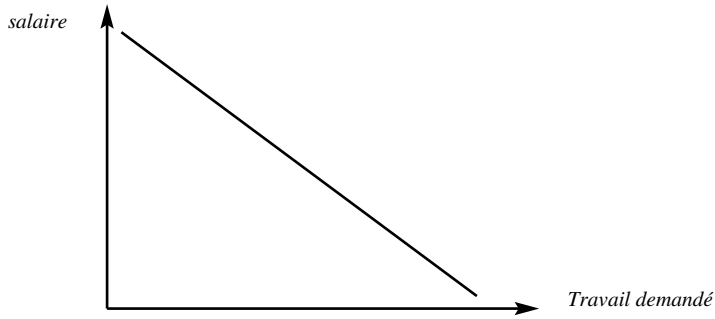
Nbre employés/ année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360 000	315 000	270 000	225 000	180 000	135 000	45 000	22 500
Coût d'un salarié	40 000	40 000	40 000	40 000	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.

5. Tracez sur un graphe la relation entre le travail demandé et le salaire.



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 ?

La diminution des salaires bruts (par exemple 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.

7. Avec ce niveau de salaire et si elle cible le marché des professionnels, que devient la production de la société Bancho ?

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 euros.

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 salaire. Quel est l'intérêt d'une telle stratégie ?

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

### Advancia

- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Préparation : 10 min.

Échange avec les membres du jury : 10 min.

Exposé de 5 à 10 minutes sur un thème, tiré au sort, de création d'un nouveau produit / service, ou un thème général en lien avec l'entrepreneuriat. 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 et 1 cadre ou 1 dirigeant d'entreprise.

## EM Normandie



- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir du CV du candidat (préalablement envoyé par l'école).

- **Objectif de l'épreuve :**

Apprécier le potentiel du candidat, sa motivation à intégrer l'école, sa personnalité, son authenticité, son enthousiasme, sa capacité d'adaptation et la pertinence de son argumentation. À l'EM Normandie, chaque candidat est unique et l'école s'enrichit de la diversité des profils et des tempéraments des étudiants qui composent ses promotions.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé de 2 personnes : 1 professeur ou 1 cadre de l'école et 1 représentant du monde de l'entreprise.

## EM Strasbourg

Ecole de  
Management  
Strasbourg

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG  
[www.em-strasbourg.eu](http://www.em-strasbourg.eu)

- **Entretien collectif :** Durée : 40 min.

(préparation : 20 min.). Débat collectif sur un thème d'actualité.

- **Objectifs :** Évaluer le candidat sur sa faculté à argumenter, à échanger dans une équipe, apprécier son comportement social et sa force de proposition.

- **Entretien individuel :** Durée : 15 min. (préparation : 30 min. via Test automatisé TAPC).

Interview à partir de :

- du CV préalablement rempli : cursus, perspectives professionnelles, expériences en entreprise, activités extrascolaires...
- du Test d'Adéquation de Profil du Candidat qui permet, sous forme de QCM, de mesurer l'adéquation entre le profil du candidat et le positionnement international et les valeurs de l'EM Strasbourg.

- **Objectif :** Déterminer le potentiel de l'étudiant à exercer des responsabilités, goût pour l'international, ouverture d'esprit, personnalité, cohérence du discours.

- **Composition du jury :** 2 membres minimum dont : 1 représentant de l'école, 1 professeur, 1 diplômé EM Strasbourg, ou cadre/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 20 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 min.).

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 2 personnes au moins : 1 professeur et 1 responsable d'entreprise en activité.

## ESC Chambéry Savoie



- **Entretien individuel** :

Préparation : 30 min. Entretien : 20 min.

Discussion ouverte autour du CV du candidat (CV type à compléter lors de la préparation).

- **Objectif de l'entretien** :

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, etc.),
- Votre raisonnement (expression, vocabulaire, logique, etc.),
- Votre expérience (diversité, richesse, sociabilité, etc.),
- Votre culture générale (présentation d'un sujet d'actualité).

- **Composition du jury** :

Le jury est composé d'au moins 2 personnes : 1 représentant de l'ESC Chambéry et 1 représentant du monde économique.

## ESC Clermont

**Groupe ESC**  
CLERMONT  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT



- **Entretien individuel :**

Durée :

Préparation : 15 minutes de préparation

Entretien : 35 minutes

Exposé à partir d'un thème, d'une citation puis dialogue avec le jury.

- **Objectifs de l'épreuve :**

Évaluation du potentiel général du candidat à partir d'un CV personnel ou de celui proposé par l'école, reprenant des éléments relatifs à la formation, aux centres d'intérêts, aux stages et expériences en entreprise, au projet professionnel. Le jury apprécie la qualité d'expression orale, la qualité relationnelle, la largeur du champ culturel, la profondeur de l'analyse, la réflexion sur l'avenir professionnel.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé d'au moins 2 personnes : 1 professeur et 1 cadre ou dirigeant d'entreprise.

## ESC Dijon

**GROUPE**  
ESC DIJON  
BOURGOGNE

BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS DIJON PARIS  
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE DIJON

- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir du CV du candidat (rempli avant l'entretien par celui-ci).



- **Objectifs de l'épreuve :**

En complément des épreuves écrites, l'entretien a pour objectif de déceler les motivations et les potentialités du candidat.

Il s'agit avant tout d'apprécier l'adéquation entre la personnalité du candidat, ses projets et le cursus de formation à l'ESC Dijon.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé d'au moins 2 personnes dont 1 professeur ou cadre du Groupe ESC Dijon Bourgogne.

## ESC Grenoble

**GRENOBLE ESC**  
ECOLE DE  
MANAGEMENT



- **Entretien individuel :** L'entretien se déroule en 3 parties :

- Exposé tiré au sort et préparé (30 min. de préparation).

- Interview d'un membre du jury\*.

- Dialogue avec les membres du jury\*.

(\*1 représentant de l'école et 2 représentants de l'entreprise).

• **Exposé :** Fidèle à la pédagogie différenciée, l'ESC Grenoble propose, lors de l'oral, un entretien personnalisé. À ce titre, 3 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 à l'école, elle fait partie intégrante de l'entretien. L'étudiant sélectionne un membre du jury et l'interviewe sur le sujet de son choix (durée : 10 min.). 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 min.

En 1<sup>re</sup> partie, exposé de 3 à 5 min. sur un sujet d'ordre général puis questions-réponses.

En 2<sup>e</sup> partie, exposé sur votre personnalité, vos expériences et vos projets personnels, pédagogiques et professionnels, puis

discussion avec les membres du jury composé d'1 professeur et d'1 cadre d'entreprise.

Le candidat dispose de 35 min. 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.

- **Objectifs 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 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, etc., 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, son intégrité, etc.

- **Composition du Jury**

Il se compose de 2 ou 3 personnes : d'1 professeur ou d'1 responsable de l'ESC Montpellier, ainsi que d'1 cadre ou dirigeant d'entreprise.

## ESC Pau



- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min. (3 séquences de 10 min. chacune)

- 10 min. pour présenter vos centres d'intérêts et vos passions au jury.

- 10 min. pour échanger avec le jury autour de votre CV.

- 10 min. pour répondre, sans préparation, à une problématique déroutante.

Jury : 1 professeur de l'École + 1 professionnel du monde de l'entreprise.

Document à préparer : un CV.

- **Objectifs de l'épreuve :** Mieux connaître le candidat, ses expériences, ses motivations, ses projets, ses rêves, etc. L'évaluation du potentiel du candidat est principalement articulée autour de sa personnalité.

- **Entretien collectif :** Durée : 30 min. / Jury : 2 professeurs.

En groupe de 6 à 10 candidats vous débattrez sur un sujet d'actualité proposé par le jury.

- **Objectifs de l'épreuve :** 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.





## ESC Rennes School of Business



- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Il se conduit à partir du CV type que le candidat aura rempli au préalable.

Il prend la forme d'une discussion ouverte.

- **Objectifs de l'épreuve :**

Comprendre qui est le candidat, quelles sont ses expériences, 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 2 personnes :

1 professeur et 1 cadre ou dirigeant d'entreprise.



## 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 : 20 min.

- **Objectifs de l'épreuve :**

L'entretien comprend 3 axes de discussion (culture générale, projet professionnel/personnel et attentes) permettant d'évaluer le candidat selon 4 critères :

- vivacité d'esprit, curiosité intellectuelle,
- aptitude à intégrer une équipe et à participer au dynamisme de celle-ci,
- motivations pour les études dispensées au sein d'une ESC,
- vision sur le devenir professionnel et personnel.

- **Composition du jury :**

Au moins 2 personnes : 1 professeur ou responsable de l'école ainsi qu'1 ou 2 cadres ou dirigeants d'entreprise.

## ESC Troyes



- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir d'un questionnaire préalablement rempli par le candidat et permettant d'identifier ses goûts, ses passions, ses réalisations, ses projets, etc., aussi bien sur le plan personnel que professionnel ou associatif.

- **Objectifs de l'épreuve :**

Faire en sorte que le candidat révèle tout le potentiel de sa personnalité et de sa motivation.

Il est important que l'école découvre les candidats pour tester leur potentiel, leur projet professionnel, leur culture générale, leur capacité à argumenter, à faire passer un message tout en mettant en valeur leur sens de l'analyse et leur esprit critique.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé de 2 personnes : 1 professeur et 1 cadre dirigeant d'entreprise.



- **Entretien individuel** : Durée : 20 min.

**1<sup>re</sup> partie** : entretien de conviction

Durée : 20 min. (+ 30 min. de préparation).

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.

Durée : 20 min.

Discussion ouverte sur les motivations, les expériences, les projets du candidat.

- **Objectifs 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, etc.).

- **Composition du jury** : 1 enseignant et 1 cadre ou dirigeant d'entreprise.



# Les écoles Passerelle ESC se présentent

Advancia	p. 412
EM Normandie	p. 414
École de Management de Strasbourg	p. 416
ESC Amiens-Picardie	p. 418
ESC Bretagne Brest	p. 420
ESC Chambéry Savoie	p. 422
ESC Clermont	p. 424
ESC Dijon	p. 426
ESC Grenoble	p. 428
Groupe Sup de Co La Rochelle	p. 430
ESC Montpellier	p. 432
ESC Pau	p. 434
ESC Rennes School of Business	p. 436
ESC Saint-Étienne	p. 438
ESC Troyes	p. 440
Negocia	p. 442

# Advancia

## ADVANCIA

39, avenue Trudaine

75009 PARIS

Tél. : 01 55 65 44 88

E-mail :

information@advancia-negocia.fr

Internet :

www.advancia.fr

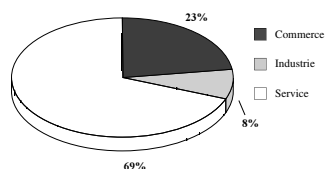
### L'école

Date de création :	1863
Statut :	École gérée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris
Visa et labels :	Diplôme Bac +5 visé par le ministère de l'Éducation nationale. Grade de master. Membre de la Conférence des Grandes Ecoles et du Chapitre des Ecoles de management. Membre de l'EFMD, AACSB, EAIE, NAFSA, Campus France et Institut de l'Entreprise
Dir. du Groupe :	Frank Vidal
Directeur délégué :	Renaud Redien-Collot
Responsable Master :	Miruna Radu
Responsable Concours et Admissions :	Cécile de Tugny-Delmer

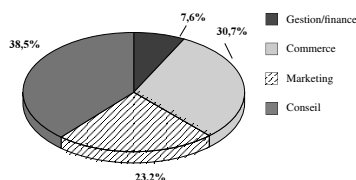
### En pratique

Scolarité :	6 900 €/an Apprentissage : pas de droit pour les deux années
Financement :	Bourses d'État, dégrèvement des frais de scolarité
Logement :	Chez l'habitant : de 400 à 500 €/mois ou chambre indépendante avec douche et wc : 500 €/mois
Assoc. des anciens :	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 :**  
28 universités partenaires
- Double-diplôme : Umea School of Business, Suède

### L'international pour tous : apprentis et temps plein

- De 30 à 100 % 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 (de 4.5 mois à 6 mois de stage/an en France ou à l'étranger)
- Mission à l'étranger :
  - Master 2 : mission de diagnostic de jeunes entreprises en économie de transition ou en développement (DJEET/DJEED) en Roumanie, Hongrie, Algérie, Russie, Estonie, pour tous les apprentis et les étudiants en temps plein.

## Apprentissage

Le Master peut être effectué en apprentissage.

En 2009 : 74 % des effectifs de 1<sup>re</sup> année et 84 % 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.
- Conseil en création et développement d'entreprise.
- Filière internationale



## EM Normandie

École de Management de Normandie

### Campus du Havre

30, rue de Richelieu  
76087 Le Havre Cedex  
Tél. : 0232925999 – Fax : 0235421116

### Campus de Caen

9, rue Claude Bloch  
14052 Caen Cedex 4  
Tél. : 0231467878 – Fax : 0231438101  
info@em-normandie.fr  
www.em-normandie.fr

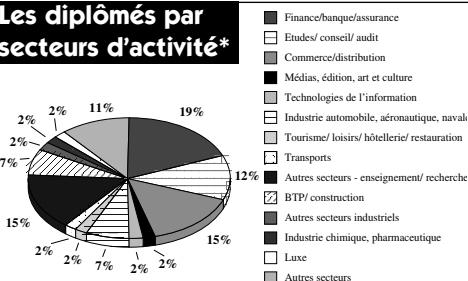
### L'école

<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

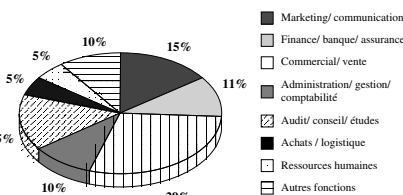
### En pratique

<b>Scolarité 2010-2011 :</b>	6820 € (année 1) – 7 230 € / 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 – 8 800 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\*



- 85% des étudiants ont signé un contrat de travail moins de 2 mois après la sortie de l'école
- Salaire brut moyen annuel débutant : 32 000 €

\* Selon l'enquête 2009 sur l'insertion professionnelle des Jeunes Diplômés 2008.

## International

- Plus de 110 universités partenaires dans 35 pays
- 13 doubles-diplômes ou diplômes communs : MBA ou Magister en université étrangère en année de Master 2, au Brésil, Canada, Chine, Honduras, Royaume-Uni, Russie, Suède, USA
- 300 étudiants étrangers à l'école en 2009
- 100 % des étudiants ont une expérience à l'étranger (stages, missions, semestre ou année d'études en université)
- 59 professeurs visitants étrangers présents en 2008/2009
- 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 de césure

## 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 – 2 grands thèmes : marketing et finance en 2<sup>ème</sup> année, management stratégique en 3<sup>ème</sup> année) et de périodes en entreprise (4 x 18 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. Trois piliers fondamentaux développent le savoir-faire et le savoir-être des étudiants : **la professionnalisation** (immersion répétée en entreprise par le biais de missions réelles), **l'ouverture à l'international** et le **comportement**. 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. Année enseignée entièrement en anglais ou en français (au choix des étudiants). 2 missions de 5 semaines et un stage en entreprise.
- **Master 2** : année de la professionnalisation fondée sur 12 spécialisations : **Entrepreneurs, Finance de groupes internationaux, Audit et finance d'entreprise, Marketing et stratégie commerciale, Cross-Cultural Marketing and Negotiation\*, Supply Chain and Logistics Management\*, Tourism and Leisure Management\*, International Events Management\*, Management du développement territorial, Management des compétences et gestion des ressources humaines, Manager des systèmes d'information** ou double-diplôme en université partenaire en France ou à l'étranger.

\* Enseignements 100 % en anglais.

- **Filière alternance (Master 1 et 2)** : 2 ans de périodes de formation à l'école et en entreprise.
- **Année optionnelle de césure (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 and Logistics Management (Le Havre)
- MSc Tourism and Leisure Management (Deauville)
- MSc International Events Management (Deauville)
- MSc Cross-Cultural Marketing and Negotiation (Caen)

### Programmes Mastères Spécialisés

- MS Entrepreneurs (Le Havre)
- MS Management du développement territorial (Caen)
- MS Management des compétences et gestion des ressources humaines (Deauville)



# École de Management Strasbourg

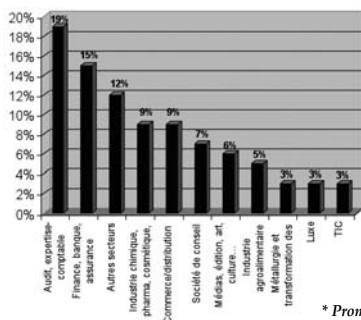
## L'école

<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 de Strasbourg). Membre de la Conférence des Grandes Écoles. Partenariat CCI alsaciennes et E.M. Strasbourg-Partenaires (regroupant 150 grandes entreprises et organismes).
<b>Visa et labels :</b>	Accréditation EPAS du Programme Grande Ecole. Diplôme visé par le Ministère de l'Éducation Nationale et conférant le grade de Master. Certification ISO 9001 version 2000. Membre de la Conférence des Grandes Écoles, de l'EFMD, d'AACSB, de l'AFMD et membre fondateur du réseau Hermès (cursus doubles-diplômes). Label Qualéthique®. Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies Global Compact.
<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

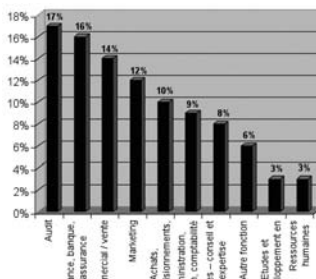
## En pratique

<b>Scolarité :</b>	5 600 €/an (année 2009/2010)
<b>Financement :</b>	Prêts bancaires, bourses d'État et prêts d'honneur, bourses Erasmus, 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 68 85 83 76 E-mail : alumni@em-strasbourg.eu Annuaire disponible

## Les diplômés par secteurs d'activité\*



## Les diplômés par fonctions\*



\* Promotion diplômée en 2008.

## International

- **1 an minimum d'études à l'étranger obligatoire** (sauf pour les admissions parallèles 2<sup>e</sup> année)
- **145 accords internationaux dont 21 avec doubles diplômes**
- **Doubles diplômes ou diplômes communs :**
  - 11 universités européennes dans le cadre du Réseau HERMES
  - 4 universités américaines pour les MBA
  - 10 autres accords au Brésil, en Colombie, aux États-Unis, au Luxembourg, au Royaume-Uni, en Suède, en Thaïlande et au Vietnam
- **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

Le Programme Grande École de l'École de Management Strasbourg est reconnu pour sa **dimension internationale**, qui 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 145 universités ou Business Schools partenaires réparties dans 49 pays sur les cinq continents. Cette forte internationalisation du programme permet en moyenne à 40 % des étudiants de l'école de trouver leur premier emploi à l'étranger. Business School au statut universitaire original en France, l'École de Management Strasbourg revendique un rapport qualité/prix sans équivalent. Elle est appuyée par les CCI alsaciennes et l'ensemble des collectivités locales, ainsi que par E.M.Strasbourg-Partenaires, fondation regroupant 150 entreprises et organismes français et étrangers. Carrefour de rencontre en perpétuelle effervescence, l'EM Strasbourg est à l'image de la ville de Strasbourg dont elle épouse le rythme et l'ambition internationale.

## 3<sup>es</sup> cycles

- **Masters universitaires (M1 – M2) en formation initiale, continue ou en apprentissage :** Audit financier et opérationnel – Comptabilité Contrôle Audit – Conseiller en clientèle professionnelle – Contrôle de gestion – Entrepreneurat en PME – Gestion – Ingénierie d'affaires – Lutte contre la criminalité organisée dans sa dimension économique et financière en Europe – Management et administration des entreprises – Marketing et écoute des marchés – Marketing et gestion d'événements – Management – Prévention des fraudes et du blanchiment – Ressources humaines
- **Diplômes d'université en formation continue :** Finance islamique – Ingénierie de Projets Innovants – Management de systèmes logistiques
- **MBA :** International MBA – Executive MBA (partenariat avec l'ICN) – Executive MBA Développement durable et responsabilité sociale des organisations – Executive MBA Management hospitalier et des structures de santé – Executive MBA Management des organisations sportives en Europe – Executive MBA Management et marketing de la pharmacie d'officine
- **Autres diplômes :** Licence professionnelle DISTECH Grande distribution – Bachelor Marketing et affaires internationales – Bachelor DUAME

## 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

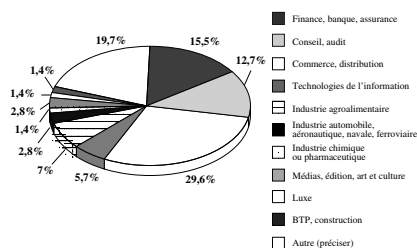
### L'école

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. Membre de la Conférence des Grandes Écoles et de l'European Foundation for Management Development. Grade de master. Membre de l'AACSB.
Dir. du Groupe :	Jean-Louis Mutte
Directeur ESC :	Roger Davis
Relations entreprises :	Georges Pouzot
Responsable concours :	Mélanie Bontant
Resp. communication :	Hélène Guillaumot

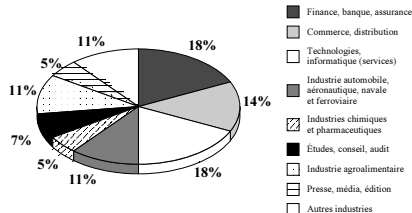
### En pratique

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 secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions



## 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
  - Finlande : Jamk University
- **Stages à l'étranger 2009 : 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 rémunère 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)), **Internationale** (85 universités partenaires dans 25 pays, doubles diplômes, cours délocalisés en Belgique, Pays-Bas et Grande Bretagne), **Science Politique**, filière d'excellence en partenariat avec l'Université de Picardie Jules-Verne (obtention d'une licence en science politique), **Sportifs de Haut Niveau** et **Music and Theater** en partenariat avec le Conservatoire à Rayonnement Régional. La démarche pédagogique de l'ESC Amiens, prônant l'excellence et l'exigence, est fondée sur des communautés éducatives de petite taille et des groupes permettant l'éclosion des talents.
- **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 « Euvriers 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.  
De manière générale, l'enseignement est fondé sur la créativité et l'international, incluant des disciplines artistiques et littéraires, visant à l'ouverture d'esprit et à l'éveil intellectuel et culturel.
- **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 ou espagnol, avec possibilité de suivre le programme à Amiens, Shanghai (Chine) ou Cape Town (Afrique du Sud). Ouverture de trois nouveaux Managements Programmes : Oklahoma City (USA), Delhi (Inde) et Singapour (Singapour).
- **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                  | – Finance d'entreprise et contrôle de gestion |
| – Communication et publicité              | – Audit et contrôle                           |
| – Management des canaux de vente          | – Management des organisations                |
| – Développement international des marchés | – Gestion des ressources humaines             |
| – Marchés financiers                      | – Et autres                                   |

En 3<sup>e</sup> année, les étudiants réalisent un mémoire de recherche portant sur une problématique d'entreprise.

- **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.  
La diversité se traduit par un nombre élevé d'étudiants boursiers (près de 30% en moyenne).
- **La vie associative** fait partie intégrante de la formation de l'ESC Amiens : ludiques, culturelles, humaines, sportives ou à visées professionnelles, elles sont un formidable terrain d'expériences.
- La qualité du **réseau des anciens élèves** (5 000 anciens élèves depuis 1942) et leur implication dans la vie de l'école.
- **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**



## 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

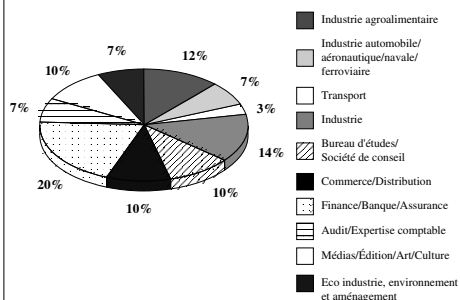
### L'école

Date de création :	1962
Statut :	Établissement consulaire
Visa et labels :	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)
Dir. du Groupe :	Gérard Gimenez
Dir. Relations Extérieures et du Développement :	Françoise Choquet
Direction des Programmes :	Luc Pontet
Responsable concours :	René Uzio

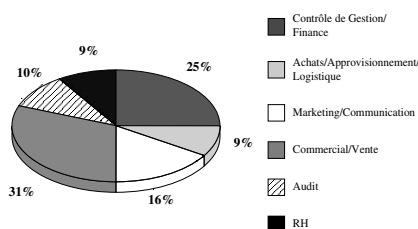
### En pratique

Scolarité :	6 900 €/an
Financement :	Bourses, prêts d'honneur CCI, prêts bancaires préférentiels, stages rémunérés, apprentissage
Logement :	Cité universitaire, logement en ville
Assoc. des anciens :	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 de 3<sup>e</sup> année

## 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 masters spécialisés (MS, MSc) et/ou 3<sup>es</sup> cycles: logistique, finance, gestion, 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 (85 % 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 :

- De 3 modules électifs au choix sur les thématiques suivantes : aspects juridiques, économie agro-alimentaire, gestion de patrimoine, audit expertise, création et reprise d'entreprise, secteur artistique et culturel, marketing secteur et marketing interculturel, innovation.
- **D'une spécialisation parmi :** Ingénieur d'affaires, Marketing et vente, Gestion des ressources humaines, Contrôle de gestion, Finance, Supply Chain management, Manager and Consulting, Export and international development.

## 3<sup>es</sup> cycles et masters

- **Mastère Spécialisé contrôle de gestion et pilotage de la performance**
- **Mastère Spécialisé management des activités logistiques**
- **Mastère Spécialisé gestion de patrimoine et produits financiers**
- **MSc international trade and marketing food products**
- **MSc in international business**
- **MBA in strategic leadership & international management**
- **3<sup>e</sup> cycle entreprendre, créer, reprendre**



## 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

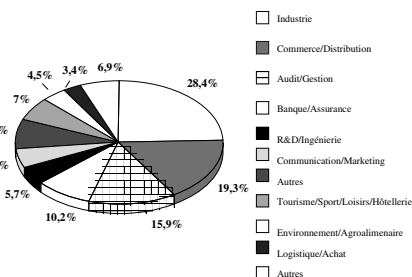
### L'école

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 :	Bernard Pinat
Directeur académique :	Hélène Michel
Responsable concours:	Céline Burlet
Responsable admissions:	Céline Burlet

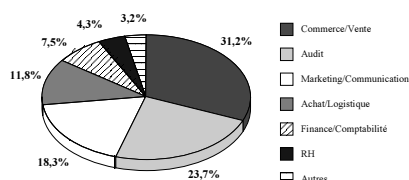
### En pratique

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 : Julien Bafouin

### Les diplômés par secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions



## International

- **Accords internationaux :**  
44 accords en Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, Grèce, Hongrie, Italie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, République Tchèque, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Suède, Suisse
- **15 doubles diplômes :**
  - Strathclyde University, Glasgow, Écosse :  
Master Finance/Master Marketing
  - HTW Saarbrücken, Allemagne :  
Master of Arts in International Management, Master in Betriebswirtschaft
  - Hochschule München, Allemagne :  
Master in Betriebswirtschaft
  - Business and Management University, Genève, Suisse :  
Master of Business Administration\*/  
Master of Science in Finance\*
  - Technical University of Łódź, Pologne :  
Master's Degree of Arts in Management/Bachelor's Degree in European Studies/Bachelor's Degree in Management
  - Mendel University, Brno, République Tchèque :  
Master in Business Economics and Management / Master in Business Economics and Management specialization in European Affairs
  - Karlstad University Suède :  
Master in International Service Management Research
  - Mälardalen University, Västerås, Suède :  
Master in International Marketing /Master in International Business and Entrepreneurship
- \* Diplôme payant
- **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 de stage alterné,  
contrat d'apprentissage.
- Rémunération et/ou prise en charge des frais de scolarité par l'entreprise.

## Spécificités

**Trouvez l'équilibre** au sein de notre école, c'est pouvoir construire votre propre voie. En évolution constante pendant trois ans, vos connaissances et vos compétences se construiront dans l'excellence académique et l'immersion professionnelle grâce à un dispositif pédagogique innovant et personnalisé.

### Un enseignement à la carte

- Plusieurs parcours individualisés.
- Majeures de spécialisation :  
Audit (DSCG), Finance, Entrepreneuriat, International, Management de projet, Management des Ressources Humaines, Marketing.
- Cours électifs à choisir parmi une quarantaine en :  
Audit, Finance, Ressources Humaines, Management des organisations, Marketing Management, International Management, Supply Chain Management, Stratégie.
- 16 doubles diplômes : DSCG et diplômes internationaux.
- Des stages chaque année et l'alternance possible dès la 2<sup>e</sup> année.

### Un environnement de qualité

- 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 (44 universités partenaires dans 24 pays),
- Un Service Emploi Carrière et un réseau d'anciens diplômés, relais pour l'emploi.
- 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.





## 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](mailto:info@esc-clermont.fr)  
Internet : [www.esc-clermont.fr](http://www.esc-clermont.fr)

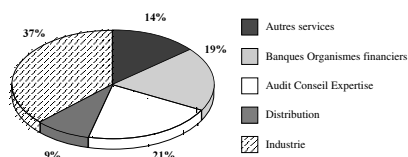
### L'école

Date de création:	1919
Statut:	Établissement géré par la CCI de Clermont-Issoire.
Visa et labels:	Accréditée AACSB. Diplôme visé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, habilitée à délivrer le grade Master. Top 50 international des meilleurs Masters In Management du Financial Times 2008. Membre du Chapitre de la Conférence des Grandes Écoles, EFMD, AACSB, CLADEA, Nibes, EAIE, Campus Responsable. Membre fondateur du réseau EMBS (European Master in Business Sciences).
Dir. du Groupe:	Andrés Atenza
Dir. Programme:	Lionel Pradelier
Responsable concours:	Nicole Le Cann

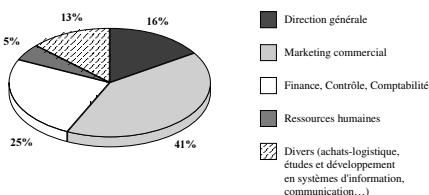
### En pratique

Scolarité:	6 800 €/an
Financement:	Bourses d'État, exonération partielle de droits, monitorat, prêts bancaires à taux préférentiels.
Logement:	Accord avec la société Moversia ( <a href="http://www.moversia.com">www.moversia.com</a> ), dirigée par un diplômé : locations et colocations, prise en charge personnalisée des étudiants internationaux.
Assoc. des anciens:	Président : Laurent Windenberger. L'association édite un annuaire des 7 404 diplômés.

### Les diplômés par secteurs d'activité



### Les diplômés par fonctions



## International

- **Accords internationaux:**
  - 110 partenaires
- **48 pays concernés**
- **Double 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, Venezuela, Mexique, Colombie, Pérou
  - MS en Grande-Bretagne, Australie, Espagne, Maroc, Mexique, Pérou
  - Maestria au Mexique
  - 13 universités pour l'EMBS
- **305 étudiants internationaux dans l'école**
- **Stages à l'étranger:** tous les élèves doivent effectuer un séjour de 6 mois.

## Apprentissage

140 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**

7404 diplômés en activité présents dans 60 pays. Au moins 20 « parcours métiers » en phase avec les attentes des entreprises.

### **Innover 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 2009-2010 voit 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, avec notamment l'élaboration de « parcours métiers ».

### **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 : 110 partenaires répartis dans 48 pays, 35 doubles diplômes : MBA, MS & MSc, EMBS, Maestria, Magister.

À Clermont les élèves peuvent suivre le programme « International Program », filière management totalement en anglais.

### **Dans une ville qui bouge**

45 000 étudiants. Elue « Ville la plus rock de France » en 2009. Cadre de vie, culture, sport. 7 grands pôles d'activité économique.

## 3<sup>es</sup> cycles

### **Mastères et Masters of Science:**

- Ingénierie d'affaires et de projets internationaux (également enseigné en anglais)  
International Business Development
- Management européen des ressources humaines
- Finance and Auditing (taught in english).

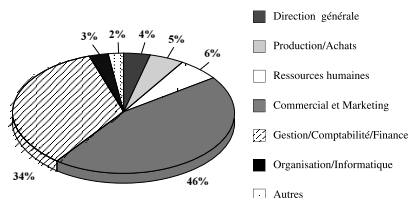
**L'école**

<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>	Stéphan Bourcieu
<b>Dir. académique:</b>	Emmanuel Zenou
<b>Dir. des relations entreprises:</b>	Isabelle Demay
<b>Dir. du programme grande école:</b>	Olivier Léon

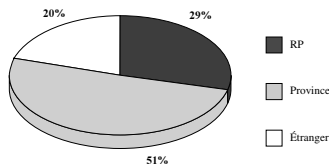
**En pratique**

<b>Scolarité:</b>	7 000 € par an (rentrée 2009-2010)
<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 6 230 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 2009 – Promo 2008.

## International

- **111 universités partenaires dans 40 pays**

- **39 doubles diplômes et 1 triple diplôme**

- Allemagne
- Australie
- Autriche
- Canada
- Espagne
- Mexique
- Royaume-Uni
- Suède
- USA

- **Environ 350 étudiants internationaux dans l'école**

- **Séjours à l'étranger:**

Au minimum, nos étudiants effectuent un semestre d'études obligatoire à l'étranger dans une de nos 111 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

**Vous ouvrir à un monde d'excellence...**

Idéalement située à 90 mn de Paris (16 liaisons TGV par jour), l'ESC Dijon, l'École du Management Entrepreneurial, propose un cursus sur 3 ou 4 ans qui combine formations, stages, séjours à l'étranger, double-diplôme, expériences associatives, apprentissage et année césure.

### Découvrez quelques exemples de Parcours possibles :

- Investissez- vous dans votre association avec le Parcours Associatif et son emploi du temps aménagé.
- Créez votre entreprise grâce à l'Incubateur et au Parcours Entrepreneurial.
- Donnez une dimension internationale à votre cursus avec les Parcours Internationaux qui vous permettent de suivre l'intégralité de vos cours soit en anglais, allemand ou espagnol et de partir en double- diplôme.
- Validez cinq des sept épreuves nécessaires à l'obtention du DSCG grâce au Parcours AEC (Audit-Expertise-Conseil).
- Optez pour une professionnalisation intense et des frais de scolarité réduits avec le Parcours Apprentissage et son alternance entre l'entreprise et l'École.

**Pour vous accompagner**, l'ESC Dijon a fait le choix de l'excellence académique. Notre corps professoral rassemble enseignants chercheurs, consultants, dirigeants, experts en management ainsi que des professeurs "visiting" venus des cinq continents.

## 3<sup>es</sup> cycles

### 5 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 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 Sémard

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)

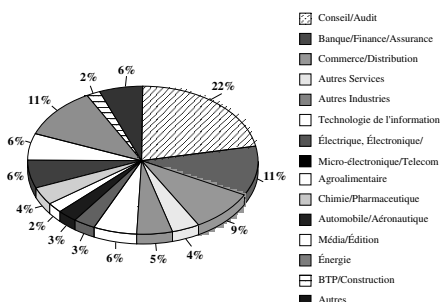
### L'école

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. Accrédité EQUIS, AACSB et AMBA.
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

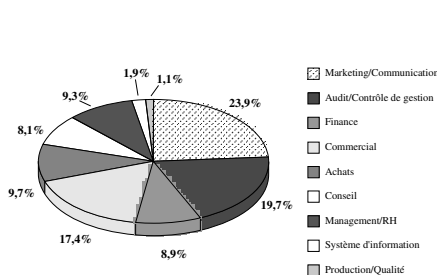
### En pratique

Droits de scolarité:	1 <sup>re</sup> année: 8 240 €, 2 <sup>e</sup> /3 <sup>e</sup> année: 8 805 €
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 plus de 100 accords de partenariats avec des 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:
  - un séjour d'un an ou d'un semestre dans l'une des meilleures universités anglo-saxonnes, sud-américaines, asiatiques ou australiennes partenaires, avec la possibilité d'obtenir un double diplôme;
  - un stage de 3 à 12 mois validé par des tuteurs de l'école dans une entreprise basée à l'internationale;
  - une année de césure motivée par un projet professionnel ou personnel et encadrée par un tuteur;
  - Summer School de 6 à 8 semaines dans une université partenaire aux Etats-Unis, en Allemagne ou en Australie.
- Possibilité de suivre le programme Grande Ecole entièrement en anglais en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> année (BIB et MIB)
- 96 nationalités différentes sur le site grenoblois, 120 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 (24 associations), alternance en entreprise, apprentissage, année de césure, projet personnel national ou international...

L'École dispose également d'un Bureau des Talents qui valide le contenu de chaque initiative personnelle et un Bureau des Talents Sports destiné au suivi spécifique des sportifs de haut niveau, bénéficiaires d'un cursus adapté.

La pédagogie différenciée est bel et bien en marche pour offrir aux étudiants des degrés d'expertise modulables. Avec, comme possibilité ultime, l'obtention d'un double diplôme: MBA, Mastère Spécialisé, Certificat de Telecom Bretagne...

Accréditée EQUIS, AACSB et AMBA, elle est aujourd'hui l'une des rares écoles mondiales à posséder cette triple accréditation. Le développement d'une stratégie internationale avec 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 8 spécialisations:

- Business Intelligence • Innovation Management • Global Management • Management Consulting • Marketing • Finance • Entrepreneurship • Management in the Bio-Pharmaceutical Industry.

9 Mastères Spécialisés: • Management Technologique et Innovation • Système d'Information et Management • Management de Projets Décisionnels • Management de la Fonction Achats • Entrepreneurs (Label Pédagogie HEC) • Management des Entreprises de Biotechnologies • Management Public et Territorial • Marketing des Services • Ressources Humaines pour Entreprises Internationales.



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)

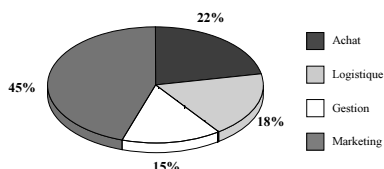
### L'école

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

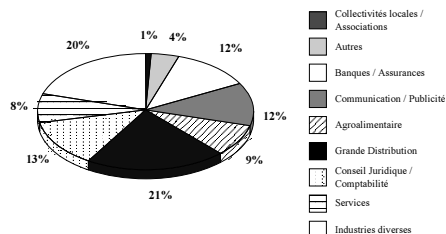
### En pratique

Scolarité:	7 350 €/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
- 12 ou 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, Tourisme-Loisirs, Environnement, Distribution, Industrie, Sport, 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 of Arts in International Business and Administration ou double validation ESC / Master stratégie internationale des entreprises
  - double validation ESC / Master Management des Achats Internationaux et Supply Chain Management
  - double validation ESC / MBA Management des Services et du Tourisme = spécialisation « Hospitality Management », spécialisation « Destinations Touristiques », spécialisation « Projets Événementiels ».

## 3<sup>es</sup> cycles et masters et MBA

- Management de l'environnement
- Stratégie du développement durable
- Management des Services et du Tourisme = spécialisation « Hospitality Management », spécialisation « Destinations Touristiques », spécialisation « Projets Événementiels »
- Audit-Conseil et Internationalisation
- Management Industriel Appliqué
- Stratégie internationale des entreprises
- Management des Achats Internationaux





## 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

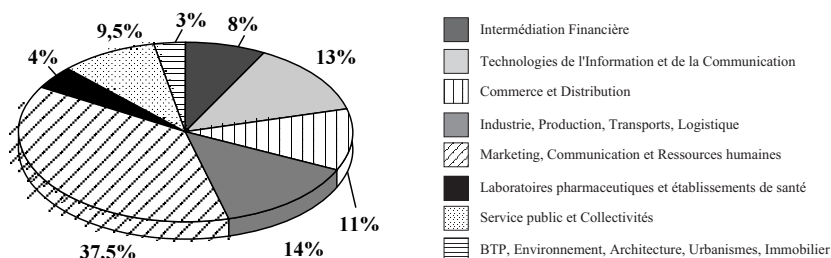
### L'école

<b>Date de création:</b>	1897
<b>Statut:</b>	Établissement consulaire de la CCI de Montpellier
<b>Visa et labels:</b>	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'EAIÉ – European Association for International Education, Membre de l'Association Alexander Von Humboldt, Membre du projet Global Compact de l'ONU, Membre du label Campus Responsable.
<b>Dir. du Groupe:</b>	Didier Jourdan
<b>Dir. de l'école:</b>	Olivier Guyottot
<b>Responsable concours:</b>	Mélanie Weber

### En pratique

<b>Scolarité:</b>	8 150 €/an (2009/2010). Sur les quatre années de scolarité, l'étudiant n'en acquitte que trois.
<b>Financement:</b>	Ouverture de l'apprentissage à toutes les voies d'entrée, Bourses d'Excellence, Bourses « Entreprise du Mérite », développement des monitorats, possibilité de cursus Job Alterné, partenariat privilégié avec la Société Générale, HSBC, BNP, prêts bancaires à taux préférentiels, mise en place d'un Fonds Social.
<b>Logement:</b>	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
<b>Assoc. des diplômés:</b>	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

- **135 universités** partenaires dans 34 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 DESCAM 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

Choisir d'intégrer l'ESC Montpellier, c'est choisir de partager et de défendre les valeurs qui l'animent : **l'ouverture et la diversité, l'esprit d'entreprise, la responsabilité globale, l'innovation et l'éthique**. Ces valeurs, transmises tout au long de la scolarité, font la force et la différence du cursus proposé à l'ESC Montpellier pour permettre à chacun de réussir sa vie professionnelle et personnelle. A l'ESC Montpellier, les points forts du cursus sont de taille :

- **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 135 Business Schools partenaires réparties dans 34 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. La spécialisation International Business (réalisée en fin d'année à l'étranger) permet en sus du DESCAM d'obtenir un Master étranger.

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 4 ans, plus de 80 % des étudiants sont recrutés avant d'être diplômés avec un salaire moyen atteignant 33K€ pour le premier emploi et 42K€ après trois années d'expérience (sources 2008).

Grâce aux projets et aux missions en entreprise, l'étudiant multiplie les expériences professionnelles en France ou à l'étranger, dont une année complète en entreprise. Classé au 1<sup>er</sup> rang pour l'entrepreneuriat en 2009 par Le Point, l'esprit d'entreprise et d'entreprendre sont une valeur ajoutée à l'ESC Montpellier qui compte plus de 20 % d'entrepreneurs parmi ces diplômés. Le cursus Entrepreneur J permet ainsi aux étudiants porteurs d'un projet de création ou de reprise d'entreprise de réaliser leur ambition.

- **Plus d'une trentaine de spécialisations professionnelles** : Négociation en environnement public, Credit Management, Marketing, Commerce International des Vins, etc., ainsi que plusieurs DNM, en partenariat avec les Universités montpelliéraines. Rivées sur les attentes des entreprises, ces spécialisations évoluent d'une année sur l'autre en fonction des besoins du marché de l'emploi. Elles facilitent l'insertion professionnelle des jeunes diplômés et complètent le caractère généraliste de la formation reçue.

- **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 quelle que soit leur filière d'origine de réaliser tout ou partie de leur cursus par apprentissage.

- **Sur le chemin des accréditations AACSB** : Gage de qualité et d'excellence académique, l'ESC Montpellier a été déclarée éligible en 2008.

- **Un cadre de vie et d'étude privilégié** à seulement 3h15 de Paris en TGV.

## 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

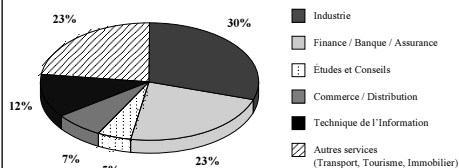
### L'école

<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 2008
<b>Directeur général :</b>	Philippe Lafontaine
<b>Dir. de l'école :</b>	Jean-Pierre Lahille
<b>Responsable concours :</b>	Jean-Pierre Lahille

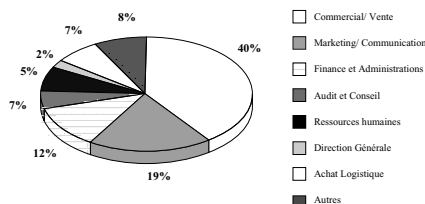
### En pratique

<b>Scolarité :</b>	7 950 €/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>	Cité universitaire, appartements, studios. Fichier logement fourni par le Bureau des Etudiants.
<b>Assoc. des anciens :</b>	Président : Alexandre Roussille

#### Les diplômés par secteurs d'activité\*



#### Les diplômés par fonctions\*



\* Promotion 2008.

## International

- **34 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)
- Keio 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)

- **110 étudiants étrangers sur le Campus en 2009**

- **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 : 24 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 entrepreneur responsable, innovant, créateur de valeur et de lien pour la collectivité, intégrant l'éthique dans son management.

Pour ce faire, le Programme Grande École s'articule autour de 2 grandes phases :

**Le cycle fondamental (ESC 1<sup>ère</sup> année)**, 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.

Ce cycle constitue une préparation au cycle Master.

**Le cycle MASTER 1** (12 mois), durant lequel vous validerez une spécialisation majeure (240h de cours) et une spécialisation mineure (180h dont un module de 30h dédié à l'économie des pays émergents). Filières de spécialisation (au choix) : Finance d'Entreprise, Expertise Comptable, Marketing Stratégique, Développement Commercial et Communication, Economie Sociale et Solidaire, Entrepreneurship, Achats et Logistique, Développement Durable et Territoires, Management des Hommes et des Organisations, Management Public, Stratégie.

Durant ce cycle, nous vous proposons deux parcours principaux :

- Le parcours **apprentissage** qui s'effectue sur l'intégralité du cycle Master (soit une durée de 24 mois) : vous êtes apprenti dans le cadre du CFA et vous réalisez une mission de longue durée pour une entreprise.
- Le parcours **classique** dont l'année scolaire est découpée entre cours et travaux de recherche.

**Le cycle MASTER 2** vous propose de choisir parmi un des quatre parcours suivants :

- Le parcours **International Business Apprenticeship (IBA)**, d'une durée de 18 mois, qui se définit comme un apprentissage international.
- Le parcours **Mixte**, qui se décompose en deux périodes fortes : un semestre en Université étrangère et un stage de 6 mois en France ou à l'Étranger.
- Le parcours **Option Pro**, durant lequel vous réalisez une mission de deux mois à l'International après avoir suivi quatre mois de cours à l'école. Vous clôturez votre année par un stage de six mois en France ou à l'Étranger.
- Le parcours **Double diplôme** (18 mois) : 12 mois en université partenaire dans un parcours diplômant et 6 mois de stage en France ou à l'Étranger.

## 3<sup>es</sup> cycles

- **Mastère Spécialisé et DNM « Gestion des Entreprises Patrimoniales et Familiales »** en partenariat avec l'Université de Bordeaux IV
- **3<sup>e</sup> cycle « Audit Externe et Conseil »**
- **MBA Leadership, Innovation, Network, Knowledge (Link MBA)** en association avec la National School of Business de Bangalore
- **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)

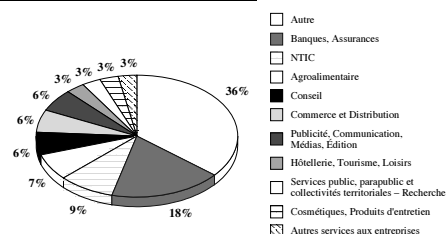
## L'école

Date de création :	1990
Statut :	Association loi 1901
Visa et labels :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validation par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France (Grade de Master).</li> <li>- Accréditation par l'EFMD (European Foundation for Management Development) du Programme Grande École - EPAS.</li> <li>- Accréditation par l'Open University en Grande-Bretagne</li> <li>- Label européen du supplément au diplôme</li> <li>- Eligible EQUIS et AACSB.</li> </ul> <p>Membre de la Conférence des Grandes Écoles, du Chapitre des Écoles de Management. Membre de l'EFMD et de l'AACSB.</p>
Dir. général:	Olivier Aptel
Dir. des programmes :	Philippe Rivet
Dir. de la Faculté :	Alan Roberts
Dir. des relations internationales :	Laurence Lambert
Dir. Concours et Admissions :	Cécile Vandorme Martin ( <a href="mailto:cecile.vandorme-martin@esc-rennes.fr">cecile.vandorme-martin@esc-rennes.fr</a> )

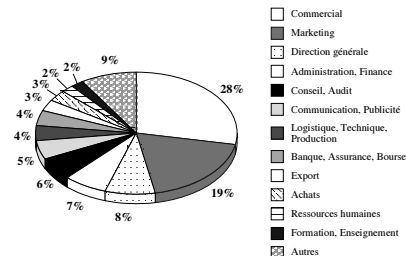
## En pratique

Scolarité:	7 840 €/an (2009/10)
Financement:	Bourses d'État, bourses Fondation Jean Goubin, monitorat, prêts bancaires
Logement :	Mise à disposition d'un fichier d'adresses ( <a href="http://www.esc-rennes.fr/campus/guidelogement2009.pdf">www.esc-rennes.fr/campus/guidelogement2009.pdf</a> )
Assoc. des anciens:	2, rue Robert d'Arbrissel - CS 76522 - 35065 Rennes Cedex. Annuaire des anciens disponible
Président:	Bénédicte Joubert ( <a href="http://www.anciens-esc-rennes.com">www.anciens-esc-rennes.com</a> )

## Les diplômés par secteurs d'activité



## Les diplômés par fonctions



## International

- **148 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**
- **Séjours 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)
- **80 % des enseignants-chercheurs sont étrangers.**
- **1/3 des étudiants à l'ESC Rennes School of Business sont étrangers venant de 42 pays différents**

## Spécificités

### L'école internationale

L'ESC Rennes School of Business est une grande école internationale de Management, unique en France. Elle 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 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 148 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 10 parcours au choix :

Parcours expertise comptable – Parcours entrepreneur – Parcours alternance banque – Parcours alternance grande distribution – 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 – Parcours recherche.

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 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.

**Située à Rennes**, l'école 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. Rennes figure 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)
  - Programme doctoral PhD

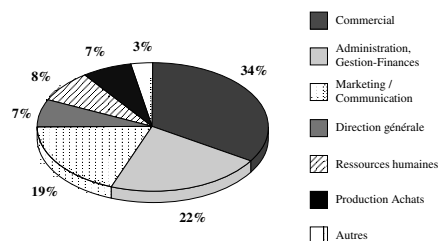
## L'école

<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. du programme Master ESC:</b>	Ishraf Zaoui
<b>Responsable Concours et Admissions:</b>	Jan-Aurélien Scozzesi Saint-Lager

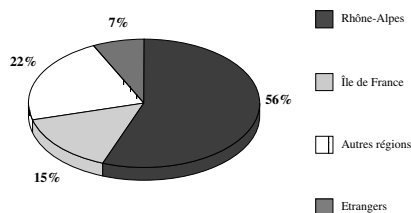
## En pratique

<b>Scolarité:</b>	7 500 €/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 4 000 diplômés en activité. Contact Annuaire des Diplômés : Catherine Marin Tél : 04 77 49 24 50 <a href="http://www.reseau-anciens-esc-saint-etienne.fr">www.reseau-anciens-esc-saint-etienne.fr</a> Président : Nuno FREIRE E-mail : <a href="mailto:reseau.anciens@esc-saint-etienne.fr">reseau.anciens@esc-saint-etienne.fr</a>

## Les diplômés par fonctions



## Les diplômés par régions



## International

### • Accords internationaux :

- 57 accords internationaux répartis dans 24 pays
- 2 campus en Chine
- 2 campus au Maroc
- 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 (entre la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> année).

## Apprentissage

Apprentissage en 3<sup>e</sup> et dernière année de cursus

## ■ Spécificités

### Une grande école, autrement !

Ecole de business, l'ESC Saint-Etienne développe les potentialités des entrepreneurs de demain : des managers innovants, compétitifs, opérationnels, sensibles aux valeurs de responsabilités humaines, de développement durable et d'ouverture sociale.

Son projet éducatif est d'encourager et construire l'esprit d'entreprise, d'innovation, d'initiative et de leadership de ses étudiants et de les préparer à l'exercice des métiers de développement des affaires, en environnement international.

- 1 valeur : l'éthique au coeur du business
- 1 principe : la liberté d'être différent
- 2 priorités : l'action et l'accompagnement individuel.

### Tronc commun :

Gestion, Finance, Audit, Communication, Marketing, Innovation, Compétitivité, Politique Générale de l'Entreprise, Gestion des Ressources Humaines, Gestion des Systèmes d'Information, Langues Vivantes, Art et Culture, Sport.

### Liste des spécialisations :

- Marketing BtoB
- International Business Development (IBD)
- Achats Logistique
- Management entrepreneurial
- Contrôle Audit Finances.

### Liste des Electifs :

- Management des ONG
- Développement Durable
- Management des entreprises du spectacle vivant.

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)
  - Brésil (Universidade de Fortaleza)
  - Royaume-Uni (Napier University, Edimbourg)
  - USA (Nicholls State University).

## 3<sup>es</sup> cycles et mastères

- Mastères Spécialisés accrédités par la Conférence des Grandes Écoles :
  - MS Centre du Management des Achats (CMA)
  - MS Supply Chain Management (SCM)



## ESC Troyes

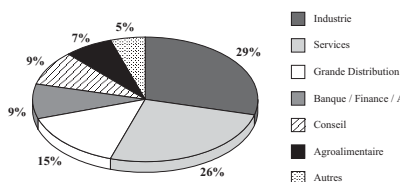
### L'école

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. Membre de AACSB.
Dir. du Groupe:	Francis Bécard
Dir. du programme ESC Grande École :	David Moroz
Directeur académique:	Laurence Veauvy
Responsable concours:	Laurence Hubert

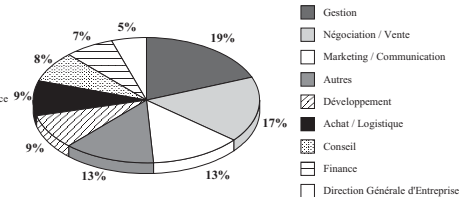
### En pratique

Scolarité:	6 900 €/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 :**  
120 universités partenaires à travers le monde.
- **Séjours académiques :**  
Tous les étudiants passent entre 6 et 36 mois à l'étranger, en stage en entreprise ou en université, chez 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.  
  
300 étudiants étrangers de 23 nationalités différentes étudient sur notre campus.
- **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 complètent 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... Toutes les initiatives sont encouragées.

**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
- 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).

Des cours de troisième langue sont dispensés 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.

Salaires moyens d'embauche : 32,8 K€

Avec 1 500 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 masters

- **MBA International Affairs**, double diplômant en partenariat avec l'Université de Porto Alegre au Brésil et l'Université Paris III Sorbonne Nouvelle : 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).

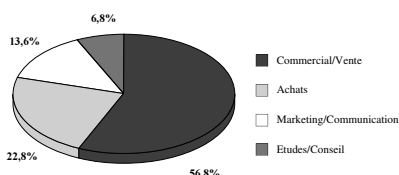
## L'école

<b>Date de création:</b>	1992
<b>Statut:</b>	École de 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 la Conférence des Grandes Ecoles, 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

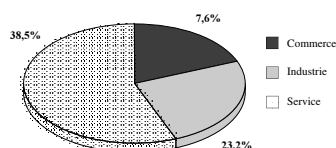
## En pratique

<b>Scolarité:</b>	6 900 €/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 : Clémentine Voos E-mail : contact@reseau-negocia.com

## Les diplômés par secteurs d'activité



## Les diplômés par fonctions



## International

- 30 à 100 % des cours dispensés en anglais (selon majeures de spécialisation).
- 30 accords de partenariats internationaux en Europe, aux États-Unis, en Amérique Latine et en Asie.
- Deux semestres de cours en anglais permettant l'accueil des étudiants internationaux.
- Expatriation : semestre d'études et stage, doubles diplômes.
- Doubles diplômes :
  - Fachhochschule der Wirtschaft, Paderborn – Allemagne, Master Business Administration and Management

## 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 61 enseignants permanents (dont 17 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 ESPACE GRANDES ÉCOLES

en coédition avec

LE CONCOURS PASSERELLE ESC

**Coordination Passerelle ESC**

David Wantz

**Directeur d'Espace Grandes Écoles**

Didier Visbecq

assisté de Karima Moudjari

**Directrice de la fabrication**

Claire Leboucher

**Réalisation**

Emmanuel Regard

**Maquette**

Stéphane Mac Donald

**Service éditorial**

Elsa Goisnard, Deborah Lopez, Marie Tourat

**Impression**

Imprimerie Darantière - 21801 Quetigny

Imprimé en France

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2009

ISBN n° : 978-2-84555-220-3

Espace Grande Écoles

34/38, rue Camille Pelletan – 92309 Levallois cedex 09