

SÉRIE « ANNALES »

ANNALES
PASSERELLE
ESC

CONCOURS 2011

SUJETS ET
CORRIGÉS OFFICIELS



Sommaire

PRÉSENTATION DES CONCOURS PASSERELLE 1 ET PASSERELLE 2	5
PASSERELLE 1	
ÉPREUVES COMMUNES	
• SYNTHÈSE DE DOSSIER	17
• TEST ARPÈGE	33
• TEST D'ANGLAIS	39
ÉPREUVES AU CHOIX	
• ALLEMAND	55
• BIOLOGIE	62
• CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET	72
• DROIT	76
• ECONOMIE	88
• EDUCATION ARTISTIQUE	103
• ESPAGNOL	108
• GESTION	117
• GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE	128
• INFORMATIQUE	141
• MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION	149
• MARKETING	168
• MATHÉMATIQUES	181
• PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES	186
• STAPS	201
• TECHNOLOGIE	207
PASSERELLE 2	
ÉPREUVES COMMUNES	
• SYNTHÈSE DE DOSSIER	221
• TAGE-MAGE	237
• TEST D'ANGLAIS	242
ÉPREUVES AU CHOIX	
• ALLEMAND	258
• BIOLOGIE	263
• CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET	270
• DROIT	275
• ECONOMIE	283
• EDUCATION ARTISTIQUE	294
• ESPAGNOL	298
• GESTION	306
• GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE	314
• INFORMATIQUE	338
• MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION	346
• MARKETING	369
• MATHÉMATIQUES	381
• PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES	385
• STAPS	400
• TECHNOLOGIE	406

Présentation des concours

Admission en 1^{ère} et 2^{ème} 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 17 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^{er} novembre 2011.

Organisation générale

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

- Les inscriptions et le règlement des frais d'inscription se font sur Internet (www.passerelle-esc.com) du 30 novembre 2011 jusqu'au 31 mars 2012 (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 déposées dans les plus brefs délais suivant l'inscription sur Internet (cf. règlement général du concours Passerelle ESC), sur le site d'inscription au concours www.passerelle-esc.com, ou à l'adresse suivante :

Concours Passerelle ESC
11, rue de Téhéran - 75008 Paris
N° indigo : 0820 22 36 15 (0,09 € TTC/Minute)
Fax : 01 42 25 66 12

Ces pièces sont :

- En fonction de votre cas :
 - boursier : une attribution définitive de bourse sur critères sociaux de l'enseignement supérieur français de l'année en cours ;
 - sportif de haut niveau : une attestation de sportif de haut niveau délivrée par la Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports ;
 - 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 2012, l'inscription aux épreuves écrites d'admissibilité est un droit unique de 315 € (boursiers : épreuves écrites Passerelle 1 gratuites, épreuves écrites Passerelle 2 gratuites sauf coût lié au test Tage-Mage, soit 60 €) pour les 17 écoles de la banque Passerelle ESC. Pour **Passerelle 2**, les candidats ayant déjà passé et validé le Tage-Mage ne paieront que 255 €.

- Les épreuves écrites se déroulent le mercredi 18 avril 2012 dans 39 centres :
 - Centres d'examens en France : Amiens, Besançon, Bordeaux, Brest, Caen, Chambéry, Clermont, Dijon, Évry, Grenoble, Guadeloupe, La Rochelle, Le Havre, Lille, Limoges, Lyon, Marseille, Martinique, 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 et Madagascar.
 Liste non exhaustive. D'autres centres d'examens sont susceptibles d'ouvrir, retrouvez la liste définitive sur www.passerelle-esc.com.
- À l'issue des épreuves écrites, le jury de chaque école établit la liste des candidats éligibles.
- Affichage des résultats sur le site internet www.passerelle-esc.com : jeudi 24 mai 2012 à 11 heures.

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

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

Les épreuves orales

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

Les épreuves orales de langues vivantes*

- Elles sont communes aux écoles de la banque ; il est prévu d'ouvrir des centres d'examen à Amiens, Brest, Chambéry, Clermont, Dijon, Évry, Grenoble, La Rochelle, Le Havre, Montpellier, Paris (pour Passerelle 2), Paris La Défense, Pau, Rennes, Saint-Étienne, Strasbourg et Troyes. Les oraux d'arabe se passent à Saint-Étienne, Troyes et Rennes, de chinois au Havre, ceux d'italien à Chambéry, Troyes ou Rennes, et ceux de russe uniquement à Clermont.
- Les épreuves d'entretien sont spécifiques à chaque école (se reporter au site www.passerelle-esc.com et/ou à la brochure et aux sites des ESC).
- À l'issue des épreuves orales, le jury de chaque école arrête la liste des candidats admis et sur liste supplémentaire.
- Affichage des résultats d'admission sur le site Internet le mardi 26 juin 2012 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 à une école à partir d'une corrélation entre leurs souhaits d'intégration et leurs rangs définitifs d'admission. Les candidats recevront courant mai 2012, un guide sur les étapes clefs de ce processus d'affectation.

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

CALENDRIER GÉNÉRAL DES CONCOURS PASSERELLE 1 ET PASSERELLE 2

Inscription unique à toutes les ESC
(du 30 novembre 2011 au 31 mars 2012, minuit)

Épreuves écrites d'éligibilité
(mercredi 18 avril 2012)

Résultats d'éligibilité
(jeudi 24 mai 2012)

Inscription aux oraux des différentes écoles
(entre le 24 mai 2012, 16h, et le 30 mai 2012, 16h)
Vérification et modification d'inscription possibles jusqu'au 30 mai 2012 à 16h

Épreuves orales d'admission
(du 1^{er} juin au 16 juin 2012)

ÉPREUVES
communes aux ESC
Anglais obligatoire
Seconde langue pour certaines ESC*

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

Admission à une ou plusieurs ESC
(le mardi 26 juin 2012 à 11h)

* Se reporter aux brochures *Passerelle 1 et 2*, et au site internet www.passerelle-esc.com.

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

RÈGLEMENT DU CONCOURS

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

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

LES ÉPREUVES ÉCRITES

Se reporter à la brochure *Passerelle 1*.

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

LES ÉPREUVES ORALES

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

Langues vivantes

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

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

Entretien

Il est défini par chaque école qui enverra une documentation aux candidats à partir du 24 avril 2012 (se reporter au site www.passerelle-esc.com).

• Se reporter à la brochure *Passerelle 1*, et au site internet www.passerelle-esc.com.

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

RÈGLEMENT DU CONCOURS

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

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

LES ÉPREUVES ÉCRITES

Se reporter à la brochure *Passerelle 2*.

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

LES ÉPREUVES ORALES

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

Langues vivantes

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

* Se reporter à la brochure *Passerelle 2*, et au site internet www.passerelle-esc.com.

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

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

Entretien

Il est défini par chaque école qui enverra une documentation aux candidats à partir du 24 avril 2012 (se reporter au site www.passerelle-esc.com).

Concours

PASSERELLE 1



Épreuves communales

Passerelle 1

SYNTHÈSE DE DOSSIER	17
TEST ARPÈGE	33
TEST D'ANGLAIS	39
ÉPREUVES AU CHOIX	
ALLEMAND	55
BIOLOGIE	62
CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET	72
DROIT	76
ECONOMIE	88
ÉDUCATION ARTISTIQUE	103
ESPAGNOL	108
GESTION	117
GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE	128
INFORMATIQUE	141
MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION	149
MARKETING	168
MATHÉMATIQUES	181
PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES-HUMAINES	186
STAPS	201
TECHNOLOGIE	207

SYNTHÈSE DE DOSSIER

NATURE DE L'ÉPREUVE

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

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

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

MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

A) Analyse des documents du dossier

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

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

B) Elaboration du plan

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

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

C) Rédaction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Critères d'évaluation

Ils porteront sur les aspects suivants :

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

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Ce cas a été rédigé par l'ESC Clermont.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

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

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^{re} Partie, A, B, II^e Partie, A, B) comportant chacune un titre, et traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments contenus dans le dossier.

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

SUJET

RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES UNE NOUVELLE SOCIABILITÉ

- Document 1** Oliveri Nicolas, « Génération virtuelle : le phénomène japonais " otaku " », *Observatoire des Mondes Numériques en Sciences Humaines*, 28 septembre 2005, <http://www.omnsh.org/spip.php?article 61>.
- Document 2** Testard-Vaillant Philippe, « Internet, un outil au service de la démocratie ? », *Le journal du CNRS*, n° 231, avril 2009.
- Document 3** Auribault Valérie, « Cheval de Troie », *Le nouvel économiste*, n° 1475, Cahier n° 2, 7-13 mai 2009.
- Document 4** Meignan Géraldine, « Réseau social cherche " business model" ami », *L'expansion*, n° 743, juillet-août 2009.
- Document 5** Laugier Edouard, « Twitter. L'internet pour solliciter les foules en temps réel », *Le nouvel économiste*, n° 1497, Cahier n° 2, 12 novembre 2009.

- Document 6** Balagué Christine, FAYON David, *Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson, février 2010.
- Document 7** « Facebook face à ses amis. Enquête exclusive Ipsos Marketing », *Marketing magazine*, n° 142, septembre 2010.
- Document 8** WYBO Gilles, « Les recruteurs raffolent des réseaux sociaux », *Stratégies*, n° 1602, 23 septembre 2010.
- Document 9** IFOP, Observatoire des réseaux sociaux 2010, octobre 2010, vague 5.
- Document 10** FILLoux Frédéric, « Facebook tisse sa toile », *Le monde magazine*, 9 octobre 2010.
- Document 11** CB News, « A vos marques, prêts, twitez ! », *Supplément Web/CB News*, n° 1073, 11 octobre 2010.

DOCUMENT 1

Génération virtuelle : le phénomène japonais « otaku »

La définition de Howard Rheingold dans son livre *Les communautés virtuelles*, résume clairement la nature de ces communautés : « *Les communautés virtuelles sont des regroupements socio-culturels qui émergent du réseau lorsqu'un nombre suffisant d'individus participent à ces discussions publiques pendant assez de temps en y mettant suffisamment de cœur pour que des réseaux de relations humaines se tissent au sein du cyberspace* »¹. Les notions de mise en commun, de rassemblement sont ici fondamentales. Philippe Quéau, dans la préface du livre de Rheingold, poursuit cette idée du partage, de l'échange : « *Elles (les communautés virtuelles) ne sont pas basées sur le voisinage physique ou la proximité géographique, mais sur les connivences intellectuelles, sur le rapprochement des passions. (...) Ceux qui y participent tissent des liens affectifs ou professionnels, ils échangent, collaborent et s'entraident. Ils bâtissent des complicités actives, bien "réelles", à travers d'innombrables échanges virtuels* »². Bien qu'elle s'effectue à travers les réseaux informatiques, la communication qui s'instaure entre les membres de la communauté est bel et bien réelle, et c'est précisément ce que l'*otaku** cherche en s'immergeant jour et nuit sur les réseaux. Rheingold développe également l'idée selon laquelle le succès grandissant pour les communautés et la vie sur le Réseau, serait consécutif à la disparition progressive dans nos sociétés modernes de lieux de rencontres. On peut aussi faire référence à une curiosité naturelle et galopante chez l'Homme, en ce qui concerne toutes nouvelles formes d'expérimentation de la mise en commun ou de l'interaction. D'ailleurs, Rheingold n'hésite pas à citer en exemple les déviants du cyberspace, comme étant à l'origine de bouleversements ayant entraîné la naissance et le développement

¹ H. RHEINGOLD, 1995, p. 6.

² P. QUEAU in H. RHEINGOLD, 1995, p. 2.

des communautés virtuelles : « *Les mutations technologiques les plus profondes ont en général été initiées par les marginaux de l'informatique, et non pas par l'establishment de cette discipline* »³. Lorsque Rheingold utilise le mot « *marginaux* », comprenez par là « *hacker* »⁴, « *hardgamer* » (les fans de jeux vidéo), et sans aucun doute « *otaku* ». Il précise : « *Aujourd'hui, une partie de ceux qui sont nés avec la télévision et qui ont grandi avec le téléphone cellulaire commencent à émigrer vers des espaces télématiques qui conviennent mieux à leur manière d'appréhender le monde* »⁵. Il confirme donc la présence et l'activité d'une culture, propre à croître et perdurer dans les communautés virtuelles. Pour Rheingold, l'instauration et l'utilisation d'un vocabulaire spécifique, propre aux acteurs de la cyberculture est un révélateur probant de l'impact opéré par les univers virtuels sur toute cette jeunesse numérique.

Pourtant, les communautés virtuelles ne font pas toujours l'unanimité. Bérengère Chaintreau, de l'Institut d'études politiques de Paris, établit le postulat selon lequel, effectivement, les communautés virtuelles seraient génératrices de sociabilité. Toutefois, elle met en doute la capacité d'ouverture de ces communautés en posant la question suivante : « *Ces communautés, communiquent-elles entre elles ou catégorisent-elles les individus dans des boîtes plus ou moins étanches ?* »⁶.

Elle pointe du doigt le risque de constitution de « *ghettos virtuels* », où chacun chercherait uniquement, grâce aux communautés virtuelles, à retrouver ses semblables. Les concepts d'ouverture au monde et au libre échange d'informations sont dès lors mis à mal.

* *Otaku* : internaute japonais qui ne se lie à autrui qu'au sein de communautés virtuelles et se désinvestit des pratiques sociales ordinaires.

DOCUMENT 2

Internet, un outil au service de la démocratie ?

« *Net-politique* », « *e-gouvernement et e-administration* », « *citoyenneté numérique* »... : autant d'expressions en vogue qui traduisent un « *reformatage* », grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, des règles à la base du fonctionnement de l'espace public dans nos sociétés. Ce dernier, rappelle Eric Dacheux, professeur à l'université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand, et membre du laboratoire « *Communication et politique* » du CNRS, « *est un des concepts fondamentaux de la démocratie. Il désigne le lieu symbolique où peuvent s'exprimer toutes les opinions qui structurent le jeu politique, où l'on traite des questions relevant de la collectivité* ».

Sauf que cet espace, qui concourt à une certaine pacification des mœurs sociales « *en substituant la communication à la violence physique* » et qui se veut universel, est inégalitaire puisque tout le monde n'y a pas accès. Ce qui explique, selon Laurence Monnoyer-Smith, professeur en sciences de l'information et de

³ H. RHEINGOLD, 1995, p. 7.

⁴ Ce terme est traduit en français par « *pirate informatique* ».

⁵ H. RHEINGOLD, 1995, p. 13.

⁶ Cf. <http://barthes.ens.fr/scopo/Presentations99-00/Chaintreau/>.

la communication à l'université de Compiègne et membre du même laboratoire, qu'« un mouvement de fond, venu de la société civile, se dessine, qui réclame d'autres "modalités de participation" que celles qui existaient jusqu'ici et qui passaient par les instances que sont le Parlement, les syndicats, les partis politiques et les associations ».

La parole pour tous

Cette tendance est liée à divers facteurs sociopolitiques, au premier rang desquels l'élévation générale du niveau de l'instruction, l'ébranlement de l'idéologie du Progrès, la montée de l'individualisme et la globalisation des risques inhérents au changement climatique en cours, aux OGM, aux choix énergétiques tournés vers le nucléaire... Sachant que ces problèmes sociétaux risquent d'appeler des décisions aux conséquences très lourdes pour les populations, ces dernières ne veulent plus que les experts et les États soient « *les seuls acteurs à participer au "processus décisionnel" et à détenir les clés de l'intérêt général*, poursuit la même chercheuse. Or, les nouveaux supports de l'information et de la communication permettent de créer des dispositifs de concertation inédits à même de répondre à cette attente : blogs, forums, réseaux sociaux, sites de débats publics comme celui mis en place lors du Grenelle de l'environnement, celui géré par la Commission nationale du débat public, ou encore, plus localement, celui ouvert à propos du projet d'implantations d'éoliennes en Nord-Pas-de-Calais ». De fait, un nombre croissant d'individus « ordinaires » s'emparent de ces outils numériques pour prendre la parole, remettre en cause les « *formats d'autorité traditionnels* », déplacer le centre de gravité des décisions et signer une poussée de « *l'expertise profane* ». Et monsieur tout-le-monde de pouvoir faire entendre sa voix dans le concert de l'espace public.

« *Entièrement d'accord*, opine Dominique Boullier, ancien directeur du Laboratoire des usages en technologies d'information numériques (Lutin)¹ et actuel directeur du Laboratoire d'anthropologie et de sociologie (LAS) de l'université Rennes-II, mais au-delà de ces débats publics " formalisés " frayant " des pistes de relance " pour la démocratie représentative, d'autres formes de participation émergent, en dehors de toute procédure publique. Exemple : ce groupe de citoyens anonymes baptisé " Pièces et main-d'œuvre " et basé à Grenoble qui a généré sur Internet un mouvement contestant le développement des bio- et nanotechnologies dans l'agglomération alpine. Ce type d'interventions issues de la sphère privée et destinées à semer le doute, à tirer le signal d'alarme sans viser nécessairement un but précis comme le ferait un mouvement social organisé (la satisfaction d'une revendication, le vote d'une loi...), est intéressant parce que son principe de fonctionnement relève de l'influence et de la contagion, et parce qu'il détrône les médias de masse dans la fabrication de l'opinion. »

¹ Laboratoire CNRS/Université de Compiègne/Université Paris-VIII/Cité des sciences et de l'industrie.

DOCUMENT 3

Cheval de Troie

Les réseaux sociaux sont aussi une porte d'entrée dans les systèmes d'information des entreprises. Des négligences qui rendent nombre d'organisations vulnérables

Facebook, leader parmi les réseaux sociaux, a récemment été la cible d'une série de vols de données. Les clients des grandes banques françaises ont été victimes de faux messages (*phishing*) avec les logos de la Société Générale, de BNP Paribas, du CIC... et ont, en toute confiance, révélé leurs coordonnées bancaires aux cybercriminels qui les ont dupés. MySpace, Facebook, Copains d'avant, autant de sites où les internautes peuvent échanger des photos, des morceaux musicaux, des données professionnelles, mais aussi personnelles ! Des informations se révélant précieuses pour les cyber-escrocs qui ont compris que les réseaux sociaux représentaient une véritable mine d'or, mais aussi une porte d'entrée dans les systèmes d'information des entreprises. Des négligences qui rendent nombre d'organisations vulnérables. Les attaques conçues par les cybercriminels varient du simple espionnage de données personnelles à l'exploitation de failles de sécurité des plates-formes. Plus que jamais, les entreprises doivent façonner leur sécurité et avoir recours aux technologies pour se protéger, mais aussi initier les salariés à la culture de la discrétion et de la confidentialité.

Critiquer son entreprise sur Internet et partager son mal-être remplacent de plus en plus souvent la thérapie. L'image de l'entreprise en prend un coup.

« En France, nous n'avons pas la culture de la sécurité comme les Anglo-Saxons, regrette Eric Filiol. Le déficit est extrêmement grave ». A l'ESEIA, « nous essayons de faire évoluer les mentalités ». En France, les internautes n'ont pas encore pris toute la mesure des risques encourus sur les réseaux sociaux. Du pur fichage à la merci des cyber-escrocs. Les gens se disent : « *qu'est-ce que je risque à communiquer ?* », analyse Renaud Bidou, directeur technique à DenyAll, spécialiste européen du firewall applicatif. Une naïveté qui peut engendrer de graves conséquences. Les cybers-escrocs sont nés avec l'avènement de l'informatique, des réseaux, d'Internet. « *Les dangers ont toujours existé*, rappelle Alain Cospel, enseignant à l'Université de technologies de Troyes (UTT). *Seulement autrefois, les pirates d'informatique agissaient pour le fun. Depuis quatre ou cinq ans, les cybercriminels se sont professionnalisés. Ils sont devenus de véritables entreprises dont les gains financiers sont très importants.* »

Le défi et le jeu ont fait place à l'appât du gain. « *Les gens qui se cachent derrière les réseaux sociaux ont développé de véritables modèles économiques*, insiste Pascal Lointier du Clusif. *Protéger les informations des internautes n'est pas leur préoccupation majeure. Un site comme Facebook n'existe que pour faire de l'argent. Et en matière de données personnelles et professionnelles, Facebook, c'est l'enfer* ». Sécuriser la base est crucial afin d'être sûr que la personne utilisatrice est bien la bonne. Car l'usurpation n'est pas rare. « *Sur les réseaux sociaux les internautes parlent beaucoup d'eux, de leur vie*, souligne Louis-Joseph Brosollet, directeur de la formation continue à l'UTT. *Il est aisé pour les cybercriminels d'usurper une identité.* » Un procédé de plus en plus courant et qui touche également des personnages publics et connus. « *Les réseaux sociaux constituent une base de données très utile pour les pirates préparant des attaques ciblées*, poursuit Guillaume Lovet. *Si je veux pénétrer l'entreprise Martin, le plus simple est de com-*

mencer par chercher Monsieur Dupont, son comptable, sur un réseau social. Et si j'y apprends que Monsieur Dupont aime les bergers allemands, cela me donne un angle d'attaque très ciblé. Monsieur Dupont va peut-être recevoir dans sa boîte mail un document émanant du club des propriétaires de bergers allemands. Les possibilités, en nombre et en complexité, sont illimitées. »

DOCUMENT 4

Réseau social cherche « business model » ami

Transformer les profils en outils marketing de pointe

Des centaines de millions d'abonnés qui rendent leur vie transparente ? C'est le rêve de tout annonceur. Surtout lorsque ces internautes visitent le site deux fois par jour et qu'ils y passent plusieurs heures par mois. Seul hic : quand ils surfent sur les réseaux sociaux, les internautes ne sont pas là pour faire des emplettes, mais pour se divertir. « *Les utilisateurs de réseaux sociaux sont des internautes avertis peu disposés à cliquer sur les bandeaux publicitaires qui apparaissent au milieu de l'écran* », assure Sophie Girieud, consultante à l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications. Pas étonnant si les taux de conversion publicitaires y sont plus bas que sur les portails ou les moteurs de recherche.

Les réseaux sociaux l'ont bien compris, Facebook en tête. Le site a imaginé un outil marketing à l'intention des annonceurs qui utilise habilement les fonctionnalités du Web 2.0. Une stratégie redoutable opérée en deux temps. Le site a d'abord mis à la disposition des internautes des applications permettant de commenter, de partager, de dire si l'on aime ou pas un événement, une photo ou une vidéo postés par un de ses amis. Une fois adoptées, ces applications ont été mises au service des annonceurs. Les internautes sont désormais invités à réagir aux pubs qui apparaissent à l'écran. Une intrusion discrète dès lors qu'ils retrouvent la même charte graphique, la même ergonomie que celle utilisée dans leurs profils. Objectif : faire entrer mine de rien les marques dans leur conversation. Qu'un utilisateur se déclare « *fan* » d'une marque, et c'est tout son réseau d'amis qui l'apprend, va voir de quoi il s'agit, et commente. Puisque, sur Facebook, les amis de vos amis sont souvent vos amis, le *buzz* est garanti.

C'est ce que les professionnels de la pub appellent le marketing viral. « *Ils sont très forts, ils arrivent à définir des profils en croisant des centres d'intérêt avec des bribes de conversation* », s'alarme Alex Türk, le patron de la Commission nationale de l'informatique et des libertés.

« *C'est une occasion unique de transformer les utilisateurs en ambassadeurs de marques. Une publicité recommandée par un ami a incroyablement plus d'impact que n'importe quelle bannière* », reconnaît Damien Vincent, le directeur général de Facebook en France. Nommé en novembre dernier, ce transfuge de MySpace passe ses journées à rencontrer les plus gros annonceurs de l'Hexagone et leurs agences de publicité pour les convaincre de s'afficher sur son site. Julia Perroux, responsable de la marque Ben & Jerry en France, est de ceux-là : « *La magie de Facebook, c'est de pouvoir s'adresser directement à notre cible, les 18-35 ans, de faire du bouche-à-oreille, d'évaluer en temps réel notre capital de sympathie, d'accéder aux commentaires. C'est autrement plus précieux que le calcul d'un taux de clics.* »

DOCUMENT 5

Twitter. L'Internet pour solliciter les foules en temps réel

Twitter est aussi simple à utiliser que difficile à expliciter, estime Ludovic Bajard, directeur associé de l'agence de veille Human to Human. C'est surtout un outil de dialogue et d'échange d'informations. Le concept ? Envoyer et recevoir des messages courts, soit poster ou lire un « *tweet* » (gazouillis en anglais) qui ne peut dépasser 140 caractères. Cette concision vaut à Twitter d'être comparé au service SMS des mobiles. La comparaison s'arrête là. Car si après inscription (gratuite), chaque internaute peut rédiger des messages, il peut aussi lire ceux émanant de n'importe quel autre utilisateur. Twitter est un canal d'expression ouvert, comme le sont les blogs. A une différence près, ce dernier n'invite pas les lecteurs à commenter les messages postés. Le principe ? Relater ce que l'on fait au moment où on le fait. « *What are you doing ?* » est d'ailleurs la signature du service.

Au premier abord, il est difficile de trouver un intérêt à Twitter. Cet intérêt viendra du réseau qui se constitue autour de chaque compte. Ce réseau est double : les « *followers* » d'un côté et les « *followings* » de l'autre. Les premiers suivent les *tweets* et les seconds sont suivis. Twitter est ainsi un réseau social asymétrique, contrairement à Facebook : il est parfaitement possible qu'une personne puisse avoir plusieurs millions de *followers*, et ne suive que très peu de personnes (*followings*). L'acteur américain Ashton Kutcher, le plus suivi de tous avec près de 4 millions de *followers*, selon le site de Twitterholic.com, ne suit que 262 comptes. CNN Breaking News comptabilise près de 2,8 millions de *followers* pour seulement 17 *followings*, essentiellement des comptes de journalistes de la chaîne. En France, la technophile secrétaire d'Etat Nathalie Kosciusko-Morizet est suivie sur Twitter par plus de 10 000 personnes mais ne s'intéresse qu'à 86 *tweets*, essentiellement d'autres politiques. Comme pour chaque nouvel outil, des usages ont vu le jour. Le SMS a donné naissance à son propre langage : « *2m1* » ou « *koi 2 9* », pour « *demain* » ou « *quoi de neuf* ». Twitter a lui aussi ses codes que chaque utilisateur se devra d'apprendre progressivement : « *@pseudo* », autrement dit placer un arobase devant un nom d'utilisateur, permet de s'adresser directement à quelqu'un. Mais tous vos contacts pourront voir votre message. Le « *d pseudo* » permet d'envoyer des messages privés, que seul le destinataire pourra voir. « *RT @ pseudo* » enfin permet de *retwitter* en indiquant sa source. Cette fonction est très utilisée pour repérer ou signaler des informations jugées d'intérêt. Au départ, Twitter servait surtout à indiquer à ses amis ce que l'on faisait. Il est progressivement devenu un des moyens les plus efficaces pour rendre une information virale.

« **Breaking news** »

« *Ce réseau a une incroyable capacité à propager de l'information* », confirme Ludovic Bajard, de Human to Human. En octobre dernier, la barre des 5 milliards de messages a été franchie. Le site GigaTweet qui mesure l'activité du service évalue à plus de 25 millions le nombre de *tweets* postés chaque jour ! « *Twitter n'est pas une révolution technologique, mais une révolution des usages. Pour émettre ou recevoir des infos, il existe les mailing lists ou les flux RSS mais il faut s'y connaître. L'une des clés du succès de Twitter : c'est un outil extrêmement facile à utiliser* », estime Yann Gabay, directeur général de l'agence Web Performics. En effet, moins d'une minute suffit pour créer un compte et l'utiliser. Pourquoi le SMS rencontre un succès incroyable (chaque jour il y a davantage de SMS échangés que d'habitants sur Terre) ? Pourquoi le couple Apple Store-iPhone fait un tabac (2 milliards de téléchargements en un an) ? Ce sont deux services simples à utiliser. En l'espace de

quelques mois, Twitter est devenu la plus formidable machine à liens de l'Internet. Comme les 140 caractères limitent la taille des messages, plus de 8 tweets sur 10 renvoient vers d'autres pages du Web. « Pour le particulier, ce réseau a une valeur thérapeutique. C'est finalement le moyen le plus simple d'exister sur le Web, estime Yann Gabay. Les gens disent ce qu'ils pensent, postent des liens, échangent des infos. Et c'est justement cela qui intéresse les professionnels. Twitter a ainsi l'énorme avantage pour les marques et les entreprises de centraliser l'état d'esprit de millions d'individus », ajoute le directeur général de Performics. Le monde des médias l'a bien compris. Journalistes et blogueurs font partie des pionniers. Les pros de l'information communiquent sur ce site de *micro-blogging*. A l'instar de Satellifax, quotidien de l'audiovisuel sur Internet : « Pour un média comme le nôtre, il est important d'y être : cela nous apporte trafic et notoriété, note Joël Wirsztel, son directeur de la rédaction. Il y a quelques semaines, TF1 annonçait le départ d'Axel Duroux. Nous ne sommes pas adaptés pour gérer ce type de nouvelle mais comme il est important d'être présent, nous avons décidé d'en parler sur Twitter. »

L'outil cultive une fonction *breaking news*. Sorte de nouvelle agence de presse personnelle de millions d'individus et réseau social à surveiller. Ludovic Bajard, de Human to Human, confirme : « La valeur de communication est plus importante notamment parce que c'est immédiat. » Le temps réel est la clé. Il augmente sa puissance et sa différence avec les autres sites sociaux où la spontanéité est nettement moins intense.

DOCUMENT 6

Facebook, Twitter et les autres... Intégrer les réseaux dans une stratégie d'entreprise

Sur Twitter, certains trouvent aussi de la reconnaissance en étant journalistes citoyens, parfois même en concurrence directe avec les grands médias. Les premières photos de l'amerrissage de l'avion US Airways sur le fleuve Hudson ont par exemple été prises avec un téléphone mobile puis diffusées sur Twitter, les médias traditionnels ayant ensuite diffusé classiquement ces photos. Dans le même registre, les photos des attentats de Mumbai en Inde, prises par téléphone portable, se sont ensuite propagées via les réseaux sociaux. Le journalisme citoyen est dans ce cas la motivation première des internautes qui publient ces photos sur les réseaux sociaux. La diffusion de scoops, les témoignages d'événements deviennent une activité possible pour tous via ces outils simples d'utilisation. La reconnaissance sur les réseaux sociaux peut même parfois être valorisée. Un jeune Anglais de 18 ans, Eiso Kant, a inventé une monnaie virtuelle, le *twollar* (www.twollars.com), pour faire valoir les bonnes informations fournies sur Twitter.

Ceci permet de remercier un utilisateur pour un *tweet* dont la valeur informative est forte. On peut aussi reverser les *twollars* à des actions humanitaires. Ainsi, ses membres seront reconnus dans le monde Twitter, comme les acheteurs et vendeurs d'eBay le sont via la notation effectuée après chaque transaction sur le site.

Même si le besoin d'appartenance et de reconnaissance est présent chez tout le monde, certains passent plus de temps que d'autres à poster leurs commentaires sur les réseaux sociaux. Plusieurs études ont montré l'existence de 5 % de contributeurs actifs, dont 1 % produisent les deux tiers du contenu. Même si la presse s'est étonnée de ce phénomène et que la *Harvard Business Review* a intelligemment souligné qu'un réseau social comme Twitter n'en était finalement pas

un, cette constatation n'est pas nouvelle. Les recherches menées depuis plusieurs années en marketing sur les communautés virtuelles montrent qu'un petit noyau d'internautes contribue régulièrement à alimenter le contenu des communautés et que la plupart des membres sont des « *touristes* » venant de temps en temps s'informer ou poster un commentaire. Lorsqu'on analyse les liens entre les individus dans les réseaux, on retrouve des structures sociales traditionnelles. Ces communautés virtuelles ont en effet leur propre hiérarchie, avec leurs anciens, leurs contributeurs, leurs novices. La nouveauté se situe dans la possibilité pour des minorités d'exister et de se façonner une notoriété *via* des outils simples d'utilisation.

On constate indéniablement aussi un effet de mode à être présent sur tel ou tel réseau social. Ce fut le cas pour *Second Life*, dont la presse s'est emparée avant de constater quelques mois plus tard une audience faible. Pour beaucoup d'individus, être sur un réseau social répond à un effet de mimétisme ou au besoin de connexion à sa tribu : « *Puisque tu es sur tel réseau social, alors je vais également m'y inscrire.* »

DOCUMENT 7

Facebook face à ses amis. Enquête exclusive Ipsos Marketing

Pourquoi s'inscrit-on sur Facebook ?

Le culte des amis

Aux yeux des personnes interrogées, la première raison qui incite les internautes à s'inscrire sur Facebook est « *de retrouver des gens, des amis que l'on a perdus de vue* ». Ils sont plus de la moitié à citer cette motivation. Ce chiffre monte à 61 % chez ceux qui utilisent souvent Facebook. Le réseau social est donc bien devenu le trombinoscope pratique que Mark Zuckerberg, son créateur, avait conçu initialement pour l'université d'Harvard. Il s'est juste (entre-temps) mondialisé. C'est aussi devenu un outil de communication quotidien qui réduit les distances. Ainsi, 58 % des interviewés pensent-ils que l'on s'inscrit sur Facebook pour « *rester en contact avec des proches qui vivent loin* ». C'est la fonction même de cet outil : maintenir le lien. La force de Facebook, c'est que ses utilisateurs ont le sentiment de rester informés le plus précisément possible de la vie de leurs proches. Pour 53 % d'entre eux, Facebook est devenu un moyen précieux de « *se tenir au courant de la vie de ses amis* ». Entretenir une relation, mais non créer de nouvelles relations... La proportion de ceux qui citent « *se faire de nouveaux amis* » comme un motif d'inscription sur ce réseau social est faible : 12 % chez les plus réguliers. Contrairement à l'opinion parfois répandue, Facebook n'est donc pas un lieu de rencontre. Ils ne sont qu'une infime minorité à l'utiliser pour faire des « *rencontres amoureuses* » (3 %) ou « *se faire des relations professionnelles* » (6 %).

Se distraire plutôt que plaire

Si l'on sort du territoire des amis, on réalise à quel point ce réseau fait désormais partie des loisirs de notre époque. Ainsi, 48 % des utilisateurs réguliers qui déclarent que la principale raison de s'inscrire sur Facebook était de « *se distraire, de s'amuser* ». Au fond, c'est un bon moyen de passer le temps avec ses amis. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la vision des personnes interrogées va à l'encontre des idées couramment répandues quant aux principales fonctions de Facebook. Seule une minorité (14 %) pense qu'on s'inscrit « *pour se mettre en*

scène » ou « pour se faire connaître (montrer qui l'on est, afficher ses goûts...) » (13 %). L'idée de mise en scène de soi n'est absolument pas assumée par les utilisateurs les plus assidus. D'ailleurs, en cette époque où le désir d'une autre vie en démange plus d'un, 2 % des utilisateurs seulement se sont inscrits « pour s'inventer une autre vie, une autre identité ». Et seuls 8 % de l'échantillon pensent qu'il s'agit d'une raison pour s'inscrire sur Facebook. La fascination pour le virtuel serait-elle passée de mode ? Force est de constater, en tout cas, que le réseau social est d'abord un outil au service d'une pratique vieille comme le monde : rester fidèle à ses vrais amis...

DOCUMENT 8

Les recruteurs raffolent des réseaux sociaux

Derrière vos contacts Facebook ou Viadeo se cache peut-être votre futur employeur... De plus en plus de recruteurs utilisent les réseaux sociaux comme la solution miraculeuse au détriment des sites emplois. Alors qu'un débat a lieu en Allemagne sur l'opportunité d'interdire Facebook aux recruteurs (cf. *Stratégies*, n° 1601 du 9 septembre 2010), les réseaux sociaux continuent de marquer des points dans le recrutement. Moins chers que les sites emplois, ils sont aussi redoutablement efficaces sur des petits volumes de recrutement. Avec la reprise, les responsables ressources humaines ne semblent pas changer leur fusil d'épaule. « Les sites emplois sont clairement en perte de vitesse, constate Claude Monnier, directeur des ressources humaines du groupe Hi-Media (500 salariés). Comme tous mes managers sont présents pour notre activité sur des réseaux comme Viadeo, LinkedIn ou Facebook, ils en profitent pour m'alimenter en CV de qualité. C'est devenu un moyen de sourcing majeur pour nous. Mes managers sont donc mes meilleurs chasseurs de têtes. »

Stocker des profils LinkedIn ou Viadeo, de surcroît présélectionnés par des collaborateurs, un vrai gain de temps et d'argent pour les services RH. Plus simple que de gérer le service après-vente d'une offre d'emploi, un flot de candidatures à traiter qui ne sont pas toujours dans la cible et auxquelles il faut répondre. Les réseaux sociaux, eux, tout le monde s'y met.

« On a pris l'habitude de rechercher des candidats par profil sur les réseaux professionnels comme LinkedIn ou Viadeo depuis deux ans, explique Anne Browaeys, directrice générale de Fullsix France. Nos collaborateurs postent aussi certaines offres sur leurs profils Facebook » Et la directrice générale de CLM BBDO, Marie-Pierre Benitah, abonde dans le même sens : elle aussi utilise beaucoup Facebook et LinkedIn pour embaucher.

Pas la solution miracle

L'adoption massive des réseaux sociaux dans la publicité et la communication, où la cooptation a toujours eu un rôle prépondérant pour le recrutement, est plutôt logique. Les réseaux communautaires ne font que renforcer cette tendance, en facilitant les mises en relation et l'accès à l'information. *A fortiori* quand il s'agit de trouver un spécialiste du Web ou des réseaux sociaux, rien de plus normal que d'aller fureter sur ces plates-formes.

Même constat sur les fonctions marketing : « Pour un chef de produit, cela devient une habitude de se faire remarquer en communiquant sur ces réseaux avec le directeur général ou le directeur marketing d'une entreprise », confirme Sandrine Rais, consultante senior chez Menway.

Dans les médias aussi, le « réseautage » avait bonne presse bien avant l'émergence de ces plates-formes d'échange en ligne. Il continue de fonctionner à plein sous toutes ses formes : partager un profil Viadeo ou LinkedIn avec le directeur des ressources humaines ou lui transmettre un CV reçu par mail. « *Notre réseau interne de managers nous envoie beaucoup de curriculum vitae*, explique Philippe Pouzeratte, DRH de Prisma Presse (1100 salariés). *Parfois, ils nous transmettent simplement des candidatures spontanées. On en reçoit beaucoup et c'est un autre moyen peu onéreux de recruter.* »

Pour autant, les réseaux sociaux ne sont pas une solution miracle. D'abord parce qu'ils ont un petit défaut par rapport aux offres d'emploi : les recruteurs ne sont jamais sûrs que le candidat intéressant sera prêt à quitter son entreprise, alors que si un postulant a fait l'effort de répondre à une annonce, c'est qu'il est décidé à changer de société.

Enfin, si la reprise devient plus vigoureuse et que les besoins en recrutements explosent, les sites emplois pourraient revenir à la mode car ils sont plus efficaces pour drainer beaucoup de candidatures. De la même manière, les chasseurs de têtes reviennent en grâce : pour certains profils très pointus ou très prisés, les DRH les sollicitent à nouveau, une habitude qui s'était perdue depuis le début de la crise.

DOCUMENT 9

IFOP, observation des réseaux sociaux 2010

L'utilisation des réseaux sociaux favorise l'exposition d'informations privées voire intimes.

Les mœurs évoluent, les données de l'Observatoire des réseaux sociaux le prouvent : une majorité d'internautes membres d'un ou plusieurs réseaux sociaux expose désormais des informations personnelles sur la toile. Parmi les plus fréquentes, mises en ligne par plus d'un internaute sur deux : date de naissance, nom de famille, adresse électronique personnelle, photographies de soi (voire des proches pour quatre internautes sur dix) et passions ou intérêts personnels. D'autres sujets plus intimes et donc plus sensibles sont également « partagés » par un quart environ des internautes : adresse postale, identité du conjoint et/ou de son employeur, orientation sexuelle. Au final, seules deux informations testées s'avèrent publicisées par moins d'un cinquième des répondants : religion et orientation politique.

Parmi les internautes, une fracture se dessine clairement en termes d'usages des réseaux sociaux.

En matière de publication d'informations ou documents personnels, l'analyse des résultats laisse apparaître un clivage générationnel prononcé. A l'exception notable des adresses électroniques et (dans une moindre mesure) postale, la propension à publier des informations personnelles décroît fortement au fur et à mesure que l'on s'élève sur la pyramide des âges. A titre d'exemple et parmi les seuls membres des réseaux sociaux, 86 % de ceux âgés de 18 à 24 ans ont déjà mis en ligne des photographies d'eux sur un réseau social contre seulement un tiers des plus de 65 ans. De même, une courte majorité des premiers a rendu publique son orientation sexuelle... contre une proportion marginale des seconds (3 %).

Données personnelles : les plus jeunes apparaissent nettement plus avertis que leurs aînés !

Les pratiques évoluent et force est de constater que les plus jeunes, qui sont ceux qui exposent le plus leur vie privée, sont aussi ceux qui ont le plus fréquemment mis en place des garde-fous. 43 % des membres d'un ou plusieurs réseaux sociaux âgés de 18 à 24 ans ont restreint ces informations personnelles à leurs seuls contacts ou amis contre seulement un tiers de 35-49 ans et moins d'un quart (23 %) des plus de 65 ans. Et si les plus jeunes laissent certaines de ces informations accessibles à des cercles élargis, c'est en toute connaissance de cause. A contrario, la proportion d'internautes ne sachant pas si les informations mises en ligne sont visibles de tous ou pas s'élève progressivement avec l'âge, passant de 7 % chez les plus jeunes à 24 % chez les plus âgés.

Une proportion non négligeable d'internautes souhaiterait effacer des données personnelles visibles de tous, plus de quatre sur dix l'ont déjà fait.

Ce souhait, exprimé par un cinquième des internautes membres d'au moins un réseau social en ligne, concerne avant tout les plus jeunes, les plus âgés déclarant nettement plus fréquemment ne pas savoir. Parallèlement, 43 % des internautes interrogés ont déjà essayé d'effacer de telles informations, une fois (20 %) voire plusieurs fois (23 %). Les plus jeunes apparaissent à nouveau comme les plus actifs sur ce sujet : 62 % l'ont déjà fait (dont 36 % plusieurs fois) contre 40 % des 35-49 ans et un quart des plus de 65 ans. Au final, trois internautes concernés sur dix (31 % exactement) seraient parvenus à supprimer ces informations en totalité et une courte majorité (53 %) partiellement. Le succès lors de cette opération s'avère d'autant plus fréquent que les internautes concernés sont jeunes.

DOCUMENT 10

Facebook tisse sa toile

Crainte de l'hypersurveillance

Appliquées à Facebook, ces technologies peuvent déboucher sur une « *hypersurveillance* » digne de 1984. En passant au crible vos relations, votre adresse, vos déplacements, mais aussi les livres, articles et autres clips vidéo recommandés à vos amis (et ceux qu'ils vous recommandent), on pourrait en déduire par exemple vos opinions politiques, vos positions sur la religion, voire votre orientation sexuelle (et ce même si elle est dissimulée), comme l'a montré un test réalisé sur Facebook par le MIT. L'empreinte que vous laissez sur le réseau est la signature ultime attestant de votre personnalité. « *Facebook entend prendre en charge les identités (des individus), une prérogative qui était réservée jusqu'ici aux Etats* », analyse David Kirkpatrick, auteur de *The Facebook Effect* (Simon & Schuster, juin 2010).

Dans le même temps, les utilisateurs de Facebook ont de plus en plus de mal à protéger leur intimité car les paramètres de confidentialité des « *profils* » sont toujours plus complexes à gérer. Et leur vigilance est émoussée par une interface à l'apparence inoffensive, simple et ludique. « *On oublie progressivement qu'on s'adresse à un groupe de plus en plus large*, explique Pierre Bellanger, fondateur de la radio FM Skyrock qui, en regroupant 33 millions de blogs, est le plus grand réseau social européen après Facebook. *Insidieusement, on ne parle plus à son groupe, mais à la multitude (tout en donnant de plus en plus d'informations sur soi-même).* »

DOCUMENT 11

A vos marques, prêts, Twittez !

Le « *real-time web* » ou « *Internet en temps réel* » est le sujet chaud du moment. Préfiguré par les flux RSS et le « *news-feed* » de Facebook, cet Internet trouve son aboutissement dans la « *timeline* » de Twitter, un fil d'information en continu. Désormais, chaque internaute peut partager en direct son avis sur les produits et les marques, relater un événement ou transmettre le dernier clip viral. Cette nouvelle étape dans l'histoire de l'Internet, associée à la viralité des réseaux sociaux, fait courir un risque à toutes les marques qui se trouvent exposées à la critique, et à sa propagation à vitesse grand V.

Aux États-Unis, c'est Domino's Pizza qui sert de crise emblématique. En Europe, Nestlé se partage la place avec Eurostar. Un week-end de décembre 2009, le trafic était interrompu dans le tunnel sous la Manche pour cause de pannes ; les passagers, furieux et abandonnés par la compagnie, ont pu déverser leur colère sur Internet. Eurostar, malgré sa présence sur les réseaux sociaux, est resté muet, ratant ainsi une occasion de faire preuve d'empathie. Pendant la même période, le PDG de British Airways a joué la transparence sur YouTube : en période de grève, il a posté 75 vidéos afin de tenir au courant les usagers des tractations avec les syndicats. Le web social n'est pas qu'une source de préoccupation pour les Dircoms : c'est aussi une formidable opportunité pour récolter des « *feed-backs* » et autre « *insights* », voire désamorcer des crises potentielles. Avec Twitter, Facebook ou les blogs, les entreprises peuvent échanger directement avec leurs clients sur le mode conversationnel.

Les usagers de Twitter plus enclins à acheter

Le web en temps réel est amené à s'étendre. Google, qui améliore en continu ses algorithmes pour raccourcir les contenus, a lancé son outil de recherche en temps réel en septembre 2010. Avec la démocratisation de l'Internet mobile, des services de géo-localisation comme *Four square* se développent, alors que Twitter et Facebook intègrent désormais ce type d'outil.

La nouvelle version de Twitter, lancée en septembre dernier, devrait le rendre plus grand public. En avril dernier, Augie Ray, analyste chez Forrester, rappelait que ce réseau avait grandi de 150 % chaque année et comptait 10 à 15 % des internautes comme utilisateurs réguliers.

A l'avenir, des services comme @ *anywhere* devraient exposer au flux de Twitter des personnes qui y seraient étrangères, ce qui est très important pour que le réseau devienne « *l'ubiquitous information network* » qu'il vise.

Pour qu'une marque tire parti de cette évolution pour mieux communiquer, Augie Ray leur conseille de définir des cibles et des objectifs, « *car Twitter permet de tout faire : de la vente par correspondance au service client* ». Selon une étude réalisée par Exact Target, les utilisateurs de Twitter qui suivent une marque sont deux fois plus enclins que les fans sur Facebook à acheter ensuite celle-ci. En la matière, Twitter se révélerait donc plus utile que Facebook.

Quelles sont les fonctions et les conséquences culturelles, politiques et socio-économiques des réseaux sociaux numériques ?

I. Un renouvellement de la sociabilité traditionnelle

A. Cultiver la sociabilité traditionnelle avec des moyens nouveaux...
(Cf. documents : 1, 7)

B. ...au risque d'un enfermement dans des communautés étanches...
(Cf. document : 1)

C. ...et d'atteintes portées à la vie privée
(Cf. documents : 9, 10)

II. Un élargissement de l'influence politique du citoyen

A. Contribuer à l'information démocratique
(Cf. documents : 5, 6)

B. Favoriser la démocratie participative
(Cf. document : 2)

C. S'exposer aux dangers de l'hyper-surveillance
(Cf. document : 10)

III. Un renforcement de la promotion des marques et des personnes

A. Rendre visibles particuliers et professionnels
(Cf. documents : 5, 8)

B. Dynamiser le marketing grâce à une meilleure connaissance du public et à un lien direct avec clients ou usagers
(Cf. documents : 4, 5, 11)

C. Risquer déceptions et indécidables
(Cf. documents : 3, 8, 11)

PRÉSENTATION DU TEST ARPÈGE

QUESTIONS DE CONNAISSANCES GÉNÉRALES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

M É M O R I S A T I O N

Mon portable, c'est moi !

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

QUESTIONS RELATIVES À DES PROBLÈMES ALGÈBRIQUES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

QUESTIONS RELATIVES À DES PROBLÈMES DE LOGIQUE

Question 1. Quel est le chiffre manquant ?

17 62 ? 80 44 35

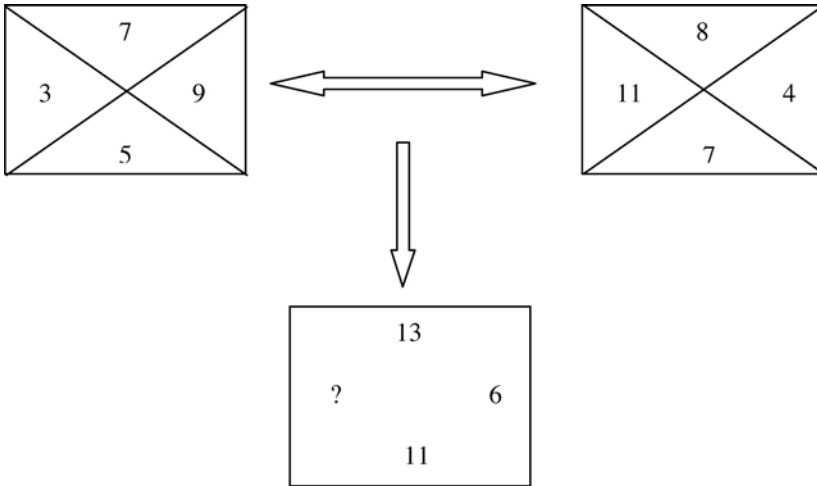
- A) 53
- B) 72
- C) 28
- D) 46

Question 2. Quelle est la lettre manquante ?

A B D G ?


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

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



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

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

2  Pari

?  Laryngologie

1  Fût

4  Décaniller

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

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

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

ANGLAIS

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

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

NATURE DE L'ÉPREUVE

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

ANGLAIS

Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.

DURÉE : 1 HEURE 30

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Aucune calculatrice n'est autorisée.

1. You have 1h30 to complete this exam.

2. This exam is divided into 4 sections:

Section I	Grammar exercises	20 questions (15 minutes)
Section II	Find the error	15 questions (20 minutes)
Section III	Vocabulary exercises	25 questions (15 minutes)
Section IV	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.

I. GRAMMAR EXERCISES

Choose the correct answer.

1. Our profits have increased _____ 10% compared to last year.
a) to
b) from
c) by
d) of
2. If it rains tonight _____ to the match.
a) I wouldn't go
b) I won't go
c) I couldn't go
d) I go
3. The school hasn't _____ published the final exam results.
a) yet
b) always
c) still
d) already
4. I _____ since yesterday morning and I need to have some sleep.
a) travel
b) am travelling
c) was travelling
d) have been travelling
5. Unruly behaviour in the suburbs shows that tighter laws _____ necessary.
a) are to be
b) are
c) have been
d) is
6. The new anti-smoking law means you _____ smoke in bars and restaurants.
a) needn't
b) don't have to
c) haven't got to
d) mustn't

7. None of my family _____ us since we moved to the south of France.
- a) have ever visited
 - b) ever visited
 - c) never visited
 - d) didn't ever visit
8. The reason _____ my failure was lack of self-confidence.
- a) of
 - b) for
 - c) why
 - d) for which
9. The USA has the _____ balance of trade deficit of all countries in the world.
- a) most large
 - b) large
 - c) largest
 - d) larger
10. _____ talk to your parents about your problem?
- a) Would you like I
 - b) Do you like I
 - c) Do you want that I
 - d) Would you like me to
11. The artist _____ paintings I admired was cheaper in Bolivia than in Paris.
- a) who's
 - b) whose
 - c) whom
 - d) who
12. Last night I stayed at home and listened _____ music as I needed to relax.
- a) to
 - b) the
 - c) some
 - d) to the
13. The philosopher _____ died at the age of 100.
- a) being Claude Lévi-Strauss
 - b) Claude Lévi-Strauss
 - c) who was Claude-Lévi-Strauss
 - d) is Claude Lévi-Strauss

14. _____ the origin of the universe was the "big bang".
- a) It is generally accepted that
 - b) It generally accepted that
 - c) Generally accepted that
 - d) What is generally accepted that
15. China's foreign currency reserves are evaluated today at _____.
- a) 3 trillion of dollars
 - b) 3 trillion dollars
 - c) 3 trillions of dollars
 - d) 3 trillions dollars
16. He went to the butcher's _____ some meat.
- a) for buy
 - b) for to buy
 - c) to buy
 - d) in order buying
17. Only when the decision has been taken _____ get down to work.
- a) the group can
 - b) that the group can
 - c) the group can it
 - d) can the group
18. Have you ever done _____ so stupid?
- a) everything
 - b) anything
 - c) something
 - d) nothing
19. I'm not at all happy with the decision but _____.
- a) there are
 - b) they are
 - c) they're
 - d) them are
20. It is essential to check that you have understood _____ your manager wants.
- a) that which
 - b) which
 - c) what
 - d) that

II. FIND THE ERROR: A, B, C, OR D.

21. The students found it very complicating / to adapt to the new educational approach /

(a) (b)
which required more personal investment / and the ability to develop group projects.

(c) (d)

22. Binge drinking is rising over the last decade / despite the efforts of the UK government /

(a) (b)
to curb it. No amount of effort / should now be spared to eliminate this bad behaviour.

(c) (d)

23. He felt very uncomfortable about / not finishing the work he had to do /

(a) (b)
but he had a really problem / and realised that he needed to explain this to his manager.

(c) (d)

24. Because of media development, / we have much more immediate access to information /

(a) (b)
and we are considerably more aware on / the important political and social events in the world.

(c) (d)

25. For those looking for a good restaurant, / the Guide Michelin is reliable guide /

(a) (b)
to good food and service / as well as to creative cooking in all major cities.

(c) (d)

26. We are finding it more and more difficult / to achieve our sales objectives /

(a) (b)
as the market is shrinking and / there is more and more serious competitors.

(c) (d)

27. If Fleming had never discovered penicillin / no doubt we would save lesser lives today. /

(a) (b)
Fleming's contribution to the fight against / bacterial disease was a breakthrough.

(c) (d)

28. If we had not had the financial crisis in 2007 / governments would not have regulate the banks /

(a) (b)
and traders would have continued / to expose banks and their clients to bankruptcy.

(c) (d)

29. In spite the efforts to reduce global warming, / the problems are more and more acute; /

(a)

(b)

many species are exposed to extinction / and the sea level is constantly rising.

(c)

(d)

30. We don't really have many choice / when it comes to selecting higher education. /

(a)

(b)

Either you pay for an elite school / or you take what you can find at university.

(c)

(d)

31. Jack Welch, CEO of General Electric, / has been an outstanding leader in the 1990's. /

(a)

(b)

He was a management guru / and a great believer in quality.

(c)

(d)

32. Steve Jobs is such a creative entrepreneur / and has so much charisma /

(a)

(b)

that he doesn't need to use other celebrity / to endorse and promote the Apple products.

(c)

(d)

33. It exists many reasons to explain / the political success of Barack Obama. /

(a)

(b)

However, many faithful supporters / still believe the Nobel Peace Prize was premature.

(c)

(d)

34. The are many important political decisions / to be been taken today and in the close future. /

(a)

(b)

These concern not only war and terrorism / but global warming and world famine.

(c)

(d)

35. Although we launched more new products / that we did in previous years /

(a)

(b)

we still found it difficult to maintain our market share / against severe competition.

(c)

(d)

III. VOCABULARY

VOCABULARY 1

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

36. Their latest products seem very dear to me.

- a) attractive
- b) user-friendly accountability
- c) expensive
- d) cherished

37. My manager has given me an awesome task to do during the visit.

- a) tremendous
- b) stressing
- c) awful
- d) easy

38. Our competitors' new product announcements have put us in a very delicate situation.

- a) faint
- b) soft
- c) fine
- d) dodgy

39. We have exhausted all possibilities and we still haven't found a solution.

- a) fully rejected
- b) fully examined
- c) completely shattered
- d) extenuated

40. Business standards are becoming more and more demanding today.

- a) principles
- b) call centres
- c) telephone exchanges
- d) results

41. We should have a quick lunch as we will have to resume this morning's discussions.

- a) assume
- b) summarise
- c) synthesise
- d) restart

42. I was very satisfied the first time I was appraised by my new manager.

- a) evaluated
- b) promoted
- c) praised
- d) congratulated

43. After all the difficult investigations it transpired that the fault wasn't really ours.

- a) expired
- b) sweated
- c) turned out
- d) concluded

44. With an executive job, management expects you to accept accountability for your decisions.

- a) accounting
- b) accountancy
- c) remarks
- d) responsibility

45. It was very difficult for me to attend the meeting, but I did so as the subject was important.

- a) assist at
- b) go to
- c) wait for
- d) prepare

VOCABULARY 2

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

46. **trustworthy**

- a) reliable
- b) trusting
- c) careful
- d) confident

47. **extol**

- a) remove
- b) postpone
- c) extract
- d) praise

48. **brash**

- a) lively
- b) arrogant
- c) intelligent
- d) funny

49. **forthcoming**

- a) likely
- b) outspoken
- c) frank
- d) future

50. **plight**

- a) perk
- b) predicament
- c) paperwork
- d) plough

51. **cumbersome**

- a) voluminous
- b) talented
- c) cunning
- d) charismatic

52. **setback**

- a) disadvantage b) return c) problem d) backup

53. **mire**

- a) view b) target c) mud d) glimpse

54. **call off**

- a) cancel b) telephone c) visit d) shout

55. **upset**

- a) establish b) disturb c) appoint d) erect

56. **harm**

- a) drawback b) slump c) hole d) damage

57. **refund**

- a) reimburse b) restart c) discover d) recreate

58. **reckon**

- a) understand b) suppose c) risk d) call

59. **slant**

- a) insult b) slope c) jargon d) slack

60. **uncanny**

- a) unable b) impossible c) strange d) disabled

IV. READING COMPREHENSION

TEXT 1

Lessons to curb domestic violence

Every school pupil in England is to be taught that domestic violence against women and girls is unacceptable, as part of a new government strategy. Under the plans, from 2011, children will be taught from the age of five how to prevent violent relationships. And next year, two help-lines will be set up to deal with sexual violence and stalking and harassment.

More than £13m is being provided to help support male and female victims of sexual and domestic violence in a range of actions by the police, local authorities, NHS and government.

From 2011, lessons in gender equality and preventing violence in relationships will be compulsory in the personal, social, health and economic (PSHE) education curriculum. Before qualifying, trainee teachers will have to learn about teaching gender awareness and domestic violence. Schools minister Vernon Coaker said lessons would be age appropriate: "The appropriateness of what you do with someone who is five years old is totally different in terms of content and how you will be taught to someone who is 15 or 16," he said. Younger children could be taught to prevent bullying and learn how names could hurt people, he added.

But critics have accused the government of interfering in how parents bring up their children. Margaret Morrissey, of the Parents Outloud campaign group, said schools should focus on teaching children to read and write. "This political correctness is turning our children into confused mini-adults from the age of five to nine," she said.

Recent research by the children's charity NSPCC found one in four girls, some as young as 13, had been slapped or hit by their boyfriends. It also found one in nine had been beaten up, hit by objects or strangled. Christine Barter, NSPCC senior research fellow at Bristol University, said it was a significant problem that had not been addressed. She suggested the problem arose from teenage girls' "unequal power relationships" with boyfriends – a feature of violent adult relationships too. She said it was particularly disconcerting that these girls were not telling anyone about the violence.

Plans will also see the piloting of domestic violence protection orders – or "Go" orders – which could see perpetrators excluded from their homes and give victims space to apply for longer-term protection. There were 293,000 incidents of domestic violence in 2008/09, with 77% of the victims women, according to the British Crime Survey. However, the government estimates up to one million women experience at least one incident of domestic abuse every year. Home Office minister Alan Campbell said domestic violence against men was also a problem but women and girls were the focus of this latest strategy because 80% of domestic violence victims were female.

Why is the government launching a campaign to end violence against women and girls in particular? The difference is that women disproportionately become the victims of these crimes. The figures on domestic violence demonstrate the point. The latest Home Office figures suggest that in one year, 106 people were killed by a current or former partner. But the overwhelming majority, 72 of them, were women. It means that domestic attacks result in the death of at least one woman per week, on average, in England and Wales.

It wants people to sign a petition urging the government to put an end to "the postcode lottery of domestic violence services".

Lisa King, director of communications at Refuge, welcomed the government's plans. She added that the "particular needs" of abused women from ethnic minority backgrounds also needed to be properly served.

BBC News, 25 November 2009 (edited)

Text 1: Questions

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

- a) sexual harassment in government departments
- b) domestic violence in certain suburbs
- c) government efforts to educate children on domestic violence
- d) the setting up of help-lines for victims of violence

62. A specific emergency telephone number for victims of violence will be set up in

- a) 2009
- b) 2010
- c) 2011
- d) 2012

63. The educational programme will start at the age of

- a) 5
- b) 9
- c) 15
- d) 16

64. What do the 2 emergency telephone lines not cover?

- a) harassment
- b) drug dealing
- c) sexual violence
- d) stalking

65. What does "gender awareness" mean?

- a) sexual education
- b) biology classes
- c) being conscious of the violence between men and women
- d) understanding the difference between men and women

66. NSPCC research shows that

- a) 25% of girls under 13 have already been struck by their boyfriend
- b) more than 25% of girls over 13 have been struck by their boyfriend
- c) 25% of girls have been struck by their boyfriend
- d) 25% of the girls struck are over 13

67. Which of the following persons is an academic?

- a) Christine Barter
- b) Margaret Morrissey
- c) Vernon Coaker
- d) Alan Campbell

68. Home Office figures suggest that female deaths caused by domestic attacks in England and Wales in one year are:

- a) 72
- b) 106
- c) 80
- d) 77

69. Domestic violence protection orders

- a) are applied to 293,000 victims
- b) offer shelter to victims of violence
- c) are planned to exclude perpetrators of violence from their homes
- d) will apply to 80% of domestic violence victims

70. What does the journalist mean by “the postcode lottery of domestic violence services”?

- a) domestic violence is genetic
- b) men who gamble are more violent
- c) the quality of anti-violence services varies from district to district
- d) domestic violence is more frequent in certain neighbourhoods

TEXT 2

UK housing crisis: Government warned to ‘stop tinkering around the edges’

The British Property Federation (BPF), trade body for developers, investors and advisers, has today called for action to deal with the heart of the nation’s housing problem, rather than solutions that tinker around the edges. Speaking on BBC Radio 5 this morning, BPF spokesman Andrew Teacher welcomed the £200m mortgage rescue scheme but pointed out that only 3,000 people would be helped this year, while an estimated 75,000 faced repossessions.

Under the scheme, housing associations will buy homes from people struggling to pay their mortgage, allowing them to remain in their property either by paying rent or after receiving an equity loan from a housing association to help cut their mortgage costs. However, people will still have to pay back the money in the future.

“It’s the attitude of ‘get a home now, pay for it later’ that got us into this mess in the first place,” he said. The BPF also called for ministers to engage with the commercial property sector to develop a branded rental sector and said that housing support payments should go back to being made directly to landlords.

“If we’re looking at keeping people who cannot afford mortgages in their homes by turning them into renters, then it makes perfect sense to encourage a larger, more professionalized rental market that will be there to help people in the future.” “Getting people on to the housing ladder who could not afford to be there is what’s got us into this mess and there’s simply no easy way out.” “Many housing associations are in trouble and face similar problems to private house builders who have bought land at the top of the market and now can’t do anything with it. It’s vital that the commercial developers, with the means to generate long term funding streams, are brought into the debate and that we start to develop new, innovative ways of delivering housing. It’s vital that ministers start to see the real value in build-to-let and can work with us to make the necessary changes to allow the housing crisis to be turned around.”

“While these schemes grab the headlines, the vast majority of people who gain housing support, do so through the housing benefit system, which helps them in

rented accommodation. As unemployment grows there will be a huge increase in the numbers of people who are relying on housing benefit to pay their rent. If demand is to be met in the private rented sector, then the government should suspend the system of only paying the benefit to the tenant, which it introduced.”

Intense lobbying by the BPF on build-to-let over the last year has been highly successful, with many influential people now discussing how rental can make a real contribution.

Mayor of London Boris Johnson and Sir Bob Kerslake, chief executive of the Homes and Communities Agency, have both spoken about their desires to see more homes built for rent.

The build-to-let model would see homes built en masse for professionally managed rental, akin to the commercial sector. Developers want to see rental developments treated differently from owner-occupation through the planning system and also want stamp duty to be charged on a per-dwelling basis, rather than on an entire transaction.

Key figures from across the industry are set to discuss this and other issues at the BPF's annual residential dinner and conference on 27 January.

Speakers include Sir Bob Kerslake and Boris Johnson's housing director, Richard Blakeway, who will be joined by Peter Marsh, chief executive of the Tenants Services Authority. Conservative housing spokesman Grant Shapps MP and David Pretty, who undertook the recent planning review, will address the annual residential dinner.

Housing, Jon Land, 16 January 2009

Text 2: Questions

71. The general theme of this text is

- a) a British Property Federation scheme to save investors
- b) a London housing scheme
- c) a government programme to help people with mortgage difficulties
- d) a government housing development programme

72. “Tinkering around the edges” means

- a) handling the major problems
- b) finding a solution to all the problems
- c) going into detail
- d) dealing superficially with the problem

73. What percentage of the problems is solved according to the BPF?

- a) 3%
- b) 4%
- c) 5%
- d) 6%

74. What is an equity loan?

- a) a loan granted by a bank with owned property as collateral guarantee
- b) stocks or shares in a building society
- c) a 50% partnership in a construction firm
- d) an investment contract

75. What is the meaning of “getting people on to the housing ladder”?

- a) providing people rented accommodation
- b) making economies of scale through large construction programmes
- c) making it possible for people to buy their first home
- d) developing vertically by building skyscrapers

76. What is the origin of the UK property crisis?

- a) people bought houses they couldn't really afford
- b) rented property is too expensive
- c) the British Property Federation has increased its interest rates
- d) the value of property is highly undervalued

77. “Build-to-let” is?

- a) a housing benefit system
- b) an owner-occupation development
- c) a professionally managed private rental model
- d) social accommodation

78. A landlord is?

- a) a tenant
- b) dweller
- c) a noble with a large estate
- d) property-owner

79. “Akin to” (paragraph 8, line 1) is closest in meaning to?

- a) opposite to
- b) unlike
- c) similar to
- d) dependent on

80. Who is Richard Blakeway?

- a) spokesman of the British Property Federation
- b) the mayor of London's housing director
- c) the Conservative party's housing spokesman
- d) chief executive of the Tenants Services Authority

CORRIGÉ

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

ALLEMAND

Programme, conseils, bibliographie

NATURE DES ÉPREUVES

1^{RE} ÉPREUVE

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

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

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

2^E ÉPREUVE

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

On demande 200 mots minimum.

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ALLEMAND

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

FRAUEN UND MÄNNER

Travail à faire

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Die Männer sind die Hüter der gläsernen Decke“.

Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/- 10%) umfassen.
Keine Paraphrase!

10 Punkte

2. Lesen Sie aufmerksam den Text « Les traders femmes sont trop sages pour gagner plus ».

Fassen Sie den Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/- 10%) umfassen.
Keine Übersetzung, keine Paraphrase!

10 Punkte

3. Schreiben Sie einen Aufsatz in deutscher Sprache über das Thema: „Mehr Frauen in der Wirtschaft – welche Vorteile hätte das? Sind Quoten eine Lösung für mehr Gleich.“

Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen! “

20 Punkte

TEXT 1

„Die Männer sind die Hüter der gläsernen Decke**“

Nur wenige Frauen gelangen in Top-Positionen. Der Soziologe Carsten Wippermann erklärt im Interview, wie die Männerwelt die Konkurrentinnen systematisch abriegelt.

Zeit online: Herr Wippermann, Sie haben in den vergangenen Wochen die Funktion und Wirkung der gläsernen Decke untersucht. Sind Sie jetzt ein anderer Mann?

Carsten Wippermann: (lacht) Ich hoffe, meine Frau, die gemeinsam mit mir an der Studie gearbeitet hat, sieht das nicht so. Vor allem unsere beiden Töchter können nichts mehr von der gläsernen Decke hören. Aber ich denke, das ändert sich auch wieder.

Zeit online: Sie haben drei Mentalitätsmuster bei Männern im Management ausgemacht, die wie eine dreifache Schranke gegen Frauen wirken. Hat Sie das erstaunt?

Wippermann: Es gab gleich mehrere Ergebnisse, die uns überrascht haben. Zum einen sprachen die von uns befragten Männer sehr positiv über Frauen. Auf der Einstellungsebene haben diese Manager eine große Sympathie für Frauen in Führungspositionen. Aber man kann dies leicht als gender political correctness entlarven, wenn man in die Tiefe geht.

Zeit online: Sie haben in einem ersten Schritt über 500 Männer und Frauen in Führungspositionen bei privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland befragt – und anschließend mit 30 Männern Tiefeninterviews geführt. Wussten die Befragten, worum es in der Studie geht?

Wippermann: Nein, wir haben das genaue Thema und den Auftraggeber nicht genannt. Es wäre sonst zu einem Antwortverhalten entsprechend der sozialen Erwartung gekommen. Wir haben den Befragten aber mitgeteilt, dass es um Männer und Frauen in Führungspositionen geht. Auch haben wir absolute Diskretion zugesagt. Anders kann man solche narrativen Tiefeninterviews nicht machen.

Zeit online: Wie lief die Befragung ab?

Wippermann: Wir hatten einen Untersuchungszeitraum von acht Wochen. Die Manager wurden von Männern befragt, die Interviews wurden aufgezeichnet und hinterher transkribiert. Beim Lesen der Transkripte haben wir in mixed teams gearbeitet. Derjenige, der das Interview geführt hatte, brachte eine tiefe Nähe mit – der Teampartner brachte mit seiner Distanz eine andere Perspektive ein. Es war erstaunlich zu sehen, dass die Interviewer die Aussagen der Manager verteidigt haben. Der Prozess der Auswertung war für uns hoch spannend.

Zeit online: Spannend sind die Ergebnisse. Sie machen aus, dass bei Männern in Führungspositionen nur oberflächlich eine Offenheit für Frauen besteht. Aber unter der Oberfläche schlummern Chauvinisten, die lieber unter sich bleiben wollen?

Wippermann: So drastisch würden wir das nicht ausdrücken. Aber Sie haben Recht. Wir haben festgestellt, dass latent drei verschiedene Mentalitätsmuster mit ihrer je eigenen Logik laufen, die schwer zu enthebeln sind. Wird Frauen der Zugang zu Posten in Kontrollgremien geboten, schließen sich gleich wieder andere Türen. Die dominierenden Mentalitätsmuster wirken wie ein mehrfach abgeriegeltes System.

Zeit online: Das müssen Sie genauer erläutern. Wie funktioniert das?

Wippermann: Alle 30 von uns befragten Männer konnte man einem Typus zuordnen. Der eine ist sehr konservativ. Bei ihm kann man eine kulturelle und funktionale Ablehnung von Frauen qua Geschlecht ausmachen. Zitate aus den Interviews:

Frauen seien eine Irritation im inner circle und unerwünscht im Vorstand.

Der andere Typus hat eine emanzipierte Grundhaltung und geht davon aus, dass Frauen chancenlos gegen die Machtrituale seien. Das Topmanagement verlangt Härte und das steht im Widerspruch zum Frauenbild in unserer Gesellschaft. Es fielen Formulierungen wie: Ein Vorstandsposten ist eine andere Sportart – und Frauen hätten nicht die Härte dafür. Frauen, die entsprechend auftreten, wirken dann nicht mehr authentisch – und für diesen Typus ist aber Authentizität ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor.

Der dritte Typus zeigt einen radikalen Individualismus. Diese Männer sagen, dass das Geschlecht eigentlich keine Rolle dabei spielt, wenn es um die Besetzung einer Führungsposition geht. Aber es gebe nicht genügend Frauen, die authentisch und flexibel genug dafür seien.

Alle drei Haltungen kommen in einem Unternehmen vor. Das heißt: Erfüllt eine Frau eine der genannten Anforderungen, steht sie damit im Widerspruch zu den anderen beiden. Die gläserne Decke ist also dreifach gesichert.

Zeit online: Woher kommen denn diese Mentalitätsmuster – und konnten Sie erkennen, dass ältere Männer eher konservativ, jüngere eher individuell eingestellt sind?

Wippermann: Woher die Muster kommen, haben wir nicht untersucht. Und wir konnten nicht feststellen, dass ein Muster bei einer bestimmten Generation besonders stark ausgeprägt war. Es gibt sehr junge Manager, die stark konservativ eingestellt sind und ältere, die eine individuelle Haltung haben. Aber alle wussten genau, warum Frauen nur schwer in Führungspositionen kommen können.

Zeit online: Haben Sie auch den Qualitätsaspekt beleuchtet? Auffällig ist ja, dass wann immer es um den Frauenanteil in Führungspositionen geht, auch die Frage nach der Qualität der Führung gestellt wird.

Wippermann: Wir haben gefragt, ob die Befragten glauben, dass ein Mehr an Frauen für Unternehmen positiv wirkt. Es stellte sich heraus, dass sowohl Männer als auch Frauen der Meinung sind, dass am Besten für den Erfolg ihres Unternehmens eine Mischung aus einem gleichen Anteil männlicher und weiblicher Manager ist. Es herrschte auch weitgehend Einigkeit darüber, dass gemischte Teams auch auf internationaler Ebene einen Wettbewerbsvorteil bedeuten, weil die Unternehmen flexibler sind.

Tina Groll, *Zeit online*, 29/09/2009 (gekürzte Fassung)

*die gläserne Decke: le plafond de verre

TEXT 2

Les traders* femmes sont trop sages pour gagner plus

A la City, leurs bonus sont 80 % inférieurs à ceux des hommes, car elles ne jouent pas les risque-tout.

« Si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, la banque n'aurait pas fait faillite. » Inventée dans la crise, cette plaisanterie retrouve aujourd'hui sa saveur. Une étude sur les rémunérations de la City, publiée par l'organisme *Equality and Human Rights*, montre que les bonus des femmes sont inférieurs en moyenne de 80 % à ceux des hommes. On se pose alors aussitôt la question : les femmes traders prendraient-elles moins de risques que leurs confrères masculins, ce qui serait une explication à leurs plus faibles rémunérations ? Tout cela ne serait-il qu'une simple histoire de testostérone, comme ironisait l'hebdomadaire *The Economist* il y a quelques semaines.

« J'ai fait ce métier quand j'étais jeune, mais dès que j'ai eu un enfant, cela ne m'a plus amusée du tout, explique Tania Petersen, ex-trader, responsable du recrutement pour les salles de marchés à CT-Partners. Et puis, si les femmes aiment l'argent et aiment en faire, elles ont davantage conscience des montants en jeu, et sont plus regardantes sur les risques. »

Nathalie qui, après seize ans de trading dans plusieurs grandes banques, a décidé de se lancer dans la formation, confirme : « Je n'aimais pas prendre énormément de risques. Je faisais une grosse opération par semaine et, à côté, je gérais beaucoup de petites positions*. » Et d'ajouter : « Si j'avais pris une mauvaise position, je prenais la perte et je passais à autre chose. Face à la même situation, un homme avait tendance à vouloir se refaire. »

On se doute aussi que les femmes traders ne doivent pas être très nombreuses. D'après les chiffres publiés par l'Observatoire des métiers de la banque, on compte 1500 traders sur la place de Paris, et selon les estimations, les représentantes de l'ex sexe faible ne seraient qu'une petite cinquantaine.

« C'est vrai que nos patrons reçoivent peu de CV de filles, explique l'une d'elles. Mais ils n'ont pas non plus très envie d'en recruter. »

Les salles de marché sont donc peuplées d'animaux bourrés de testostérone prêts à faire sauter la banque. Caricatural ? A peine. C'est le très sérieux John Coates, trader expérimenté revenu dans le monde académique à Cambridge, en Grande-Bretagne, qui, fin 2008, avait eu l'idée d'étudier le premier les effets de la testostérone sur le comportement des hommes dans les salles de marché.

« Au vu de nos résultats, écrivait-il alors, nous pensons que les emballements boursiers seraient probablement réduits si le profil endocrinien des traders était plus diversifié : des hommes d'âge mûr et des femmes, moins soumis à de forts écarts de testostérone, pourraient aussi faire ce métier. » Autant que dans les conseils d'administration, il serait peut-être temps d'instaurer un quota féminin dans les salles de marché.

I.I., *Challenges*, Nr 180, 09/2009

*le trader: der Börsenmakler

*la position : ici : die Position

Text 1: Die Männer sind die Hüter der gläsernen Decke

Der Soziologe Carl Wippermann hat mehr als 500 Männer und Frauen in einem 8-wöchigen Untersuchungszeitrahmen zum Thema der beiden Geschlechter in Führungspositionen befragt und 20 Tiefeninterviews mit Männern aufgenommen und verschriftet.

Dabei waren Männer vordergründig sehr positiv gegenüber Frauen in Führungspositionen eingestellt, aber hinter der Fassade kamen doch alte, für Frauen verhängnisvolle Denkmuster zum Vorschein.

Insgesamt drei grundlegende Denkmuster konnte Wippermann feststellen:

Der konservative Typ lehnt Frauen in Führungspositionen per se ab. Der zweite Typ hat eine emanzipierte Einstellung, denkt aber, dass Frauen nicht die notwendige Durchsetzungskraft haben. Für den dritten, extrem individualistischen Typ macht es keinen Unterschied, von welchem Geschlecht eine Stelle besetzt wird, aber seiner Meinung nach gibt es nicht ausreichend überzeugende Frauen für diese Positionen. Da alle drei Typen in einem Betrieb vorkommen, werden Frauen mehrfach blockiert, da sie mindestens zwei dieser Denkmuster gegen sich haben. Alle sind sich jedoch einig, dass gemischte Teams auf internationaler Ebene ein Pluspunkt wären.

(155 Worte)

Text 2: Les traders femmes sont trop sages pour gagner plus

Die Erfolgsprämien der Börsenmaklerinnen liegen 80% unter denen ihrer männlichen Kollegen. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Frauen ein geringeres Risiko als die Männer eingehen wollen, oder anders formuliert, dass dieses unterschiedliche Risikoverhalten alles einfach nur eine Frage vom Testosteronspiegel ist. Einige behaupten auch, wenn mehr Frauen an der Börse arbeiten würden, könnte manch ein Börsenkrach vermieden werden.

An der Pariser Börse arbeiten nur knapp 4% Frauen, einerseits, weil es weniger Bewerbungen von Frauen für diesen Beruf gibt, andererseits werden Frauen auch nicht bevorzugt eingestellt. Es wäre vielleicht an der Zeit, dass es zu einer Quotenregelung für Frauen am Aktienmarkt kommt.

John Coates, ein erfahrener Börsenmakler, zieht aus seiner Studie über die Auswirkung des Testosterons auf das Verhalten der Börsenmakler die Bilanz, dass es für die Ausgeglichenheit der Börse besser wäre, eher Frauen und ältere Männer wegen ihrem geringeren Testosteronspiegels anzustellen, um weitere Bankenkrisen zu vermeiden.

(148 Worte)

BIOLOGIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

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

PROGRAMME

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

BIOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

S U J E T

I. QUESTIONS À CHOIX MULTIPLES OU À COMPLÉTER

(13 points sur 20)

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

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

1. Si on injecte à 15 jours d'intervalle à une souris de l'anatoxine tétanique puis de la toxine tétanique, cette souris ne meurt pas :

- a) elle a donc été vaccinée lors de l'utilisation de l'anatoxine
- b) elle ne peut plus à très long terme contracter le tétanos
- c) elle a donc une immunité innée contre le tétanos
- d) elle est donc maintenant aussi capable de résister à la toxine diphtérique
- e) donc l'anatoxine a des propriétés antigéniques

2. Quelle est la bonne combinaison ?

a	Fibre sensitive
b	Motoneurone
c	Centre nerveux
d	Réflexe
e	Fuseau neuromusculaire

1	Etirement
2	intégration
3	Centripète
4	Involontaire
5	Efférent

- a) a5-b3-c2-d4-e1
- b) a5-b3-c4-d2-e1
- c) a5-b3-c2-d1-e4
- d) a3-b5-c2-d4-e1
- e) a3-b5-c4-d2-e1

3. La production d'anticorps lors d'une réponse secondaire :

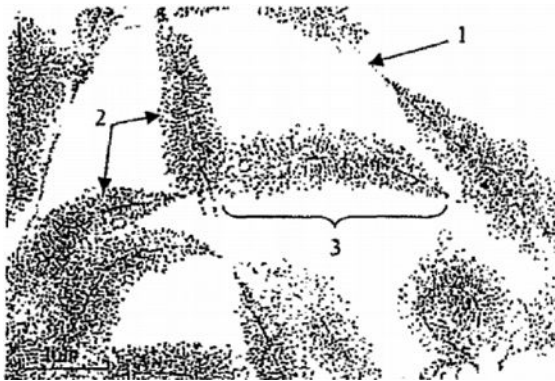
- a) est plus rapide que lors d'une réponse primaire
- b) est assurée uniquement par les lymphocytes B
- c) est plus abondante que lors d'une réponse primaire
- d) est liée à l'existence de lymphocytes mémoires
- e) est la même que celle induite lors d'une vaccination

4. Au niveau d'une synapse chimique :

- a) la transmission du message est assurée dans un sens précis grâce à un neurotransmetteur stocké dans la terminaison axonique présynaptique
- b) la libération du neurotransmetteur obéit à la loi du tout ou rien
- c) le neurotransmetteur est inactivé dans la fente synaptique
- d) le neurotransmetteur se fixe sur des récepteurs membranaires postsynaptiques
- e) la fixation du neurotransmetteur sur les récepteurs membranaires postsynaptiques ionotropes modifie le potentiel de membrane.

5. A propos du VIH

- a) c'est un adénovirus
- b) il a pour cibles les lymphocytes
- c) il a pour cible des lymphocytes
- d) c'est un rétrovirus
- e) en l'absence de vaccin contre le VIH, les traitements contenant des inhibiteurs de la transcriptase inverse, de l'intégrase, de la protéase sont utilisés pour baisser rapidement et durablement la charge virale

6. Le document ci-dessous est une électronographie prise à très fort grossissement dans le noyau d'une cellule embryonnaire (cellule à haut pouvoir de division et à synthèse protéique intense).

Que représentent les légendes 1 et 2 et le phénomène 3 ?

- a) 1 ADN - 2 ARNm - 3 traduction
- b) 1 ADN - 2 ADN - 3 duplication
- c) 1 ARNm - 2 peptide - 3 traduction
- d) 1 ADN - 2 ARNm - 3 transcription
- e) 1 ARNm - 2 peptide - 3 transcription

7. Une séropositivité au VIH chez un nouveau né :

- a) peut être transitoire
- b) peut provenir d'une séropositivité de sa mère
- c) provient d'une transmission du VIH à la cellule œuf, par le sperme du père au moment de la conception
- d) signifie que l'enfant développera à plus ou moins long terme un SIDA
- e) montre que l'enfant réagit à la présence du VIH et qu'il produit des anticorps anti-VIH

8. Quelle est la bonne combinaison ?

Echelle cellulaire	
1	Anaphase
2	Télophase
3	Interphase S
4	Métaphase
5	Prophase

Lieu de synthèse	
a	Chromosome à 1 chromatide décondensée
b	Chromosome à 2 chromatides
c	Yeux de réplication
d	Chromosome à 2 chromatides épaisses
e	Chromosome à 1 chromatide

- a) 1aX - 2eZ - 3bX - 4cY - 5dY
- b) 1eX - 2eX - 3cZ - 4dY - 5bY
- c) 1dX - 2bY - 3aX - 4eY - 5cZ
- d) 1bY - 2cZ - 3dX - 4eX - 5aY
- e) 1eX - 2aZ - 3cX - 4dY - 5b

Quantité d'ADN par chromosome (en unité arbitraire, ua)	
X	1 ua
Y	2 ua
Z	1 à 2 ua

9. Chez l'Homme, les messages somesthésiques nés dans la partie droite de l'organisme aboutissent :

- a) en partie dans le lobe temporal gauche et en partie dans le lobe temporal droit
- b) tous dans le lobe pariétal gauche
- c) en arrière du sillon de Rolando, dans le lobe pariétal droit
- d) en avant du sillon de Rolando, dans le lobe pariétal droit
- e) sont des messages moteurs

10. Quelle est la bonne combinaison ?

Hormone	
1	Insuline
2	Progestérone
3	Auxine
4	Glucagon

Lieu de synthèse	
a	Cellules végétales
b	Cellules α des îlots de Langerthans
c	Corps jaune
d	Cellule β des îlots de Langerthans

- a) 1b-2a-3c-4d
- b) 1d-2b-3a-4c
- c) 1d-2c-3a-4b
- d) 1b-2d-3c-4a
- e) 1c-2d-3a-4b

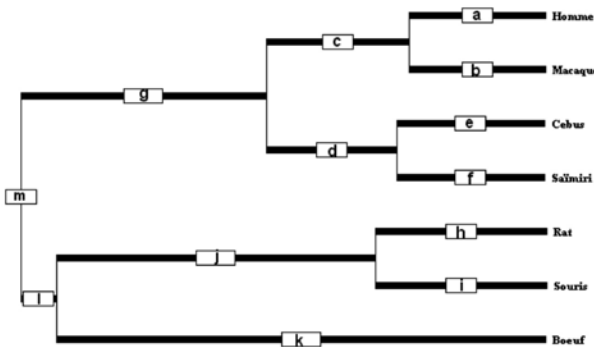
11. Max présente une maladie autosomale récessive. Quelles sont les hypothèses possibles ?

- a) ses deux parents ont la maladie
- b) les deux parents peuvent ne pas avoir la maladie
- c) un parent peut avoir la maladie
- d) les frères et sœurs peuvent présenter la maladie
- e) les frères et sœurs peuvent ne pas présenter la maladie

12. On a comparé les molécules « d'opsine bleue » homologues, présentes chez différents vertébrés. On a ainsi construit la matrice des distances qui donne les différences d'acides aminés.

	Boeuf	Cebus	Saïmiri	Homme	Rat	Souris	Macaque
Boeuf	0	46	50	46	44	42	48
Cebus		0	13	22	42	42	24
Saïmiri			0	26	46	48	26
Homme				0	42	45	12
Rat					0	15	44
Souris						0	48
Macaque							0

On peut à partir de cette matrice construire un phénogramme par la méthode UPGMA. Chaque branche représente une distance à l'ancêtre. Cette distance est indiquée par une valeur à retrouver. Elle est représentée symboliquement par une lettre, présente dans un rectangle.



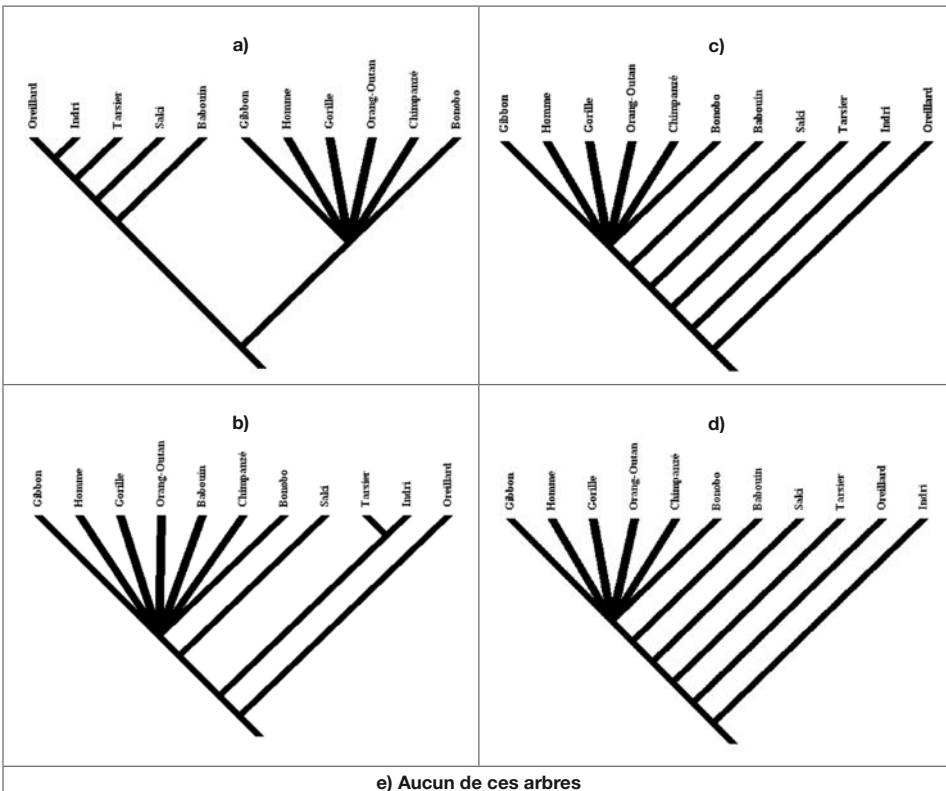
Donner la ou les bonne(s) association(s) des distances à l'ancêtre.

- a) a= 6, e=6, h=7
- b) a=6, b=6, c=6
- c) a=6, e=6.5, j=14
- d) e= 6.5, h=7.5, k=21,5
- e) m=0, l=30, h=20

13. Voici le tableau de comparaison de caractères homologues d'un ensemble de vertébrés au sein duquel on trouve de nombreux Primates :

	Narines	Orbites	Pouce	Queue	Rhinarium	Terminaisons des doigts
Babouin	rapprochées	fermées	opposable	présente	absent	ongles
Bonobo	rapprochées	fermées	opposable	absente	absent	ongles
Chimpanzé	rapprochées	fermées	opposable	absente	absent	ongles
Gibbon	rapprochées	fermées	opposable	absente	absent	ongles
Gorille	rapprochées	fermées	opposable	absente	absent	ongles
Homme	rapprochées	fermées	opposable	absente	absent	ongles
Indri	écartées	ouvertes	opposable	présente	présent	ongles
Orang-Outan	rapprochées	fermées	opposable	absente	absent	ongles
Oreillard	écartées	ouvertes	non opposable	présente	présent	griffes
Saki	écartées	fermées	opposable	présente	absent	ongles
Tarsier	écartées	ouvertes	opposable	présente	absent	ongles

Quel est l'arbre phylogénétique acceptable, construit à partir des données du tableau ?



II. QUESTION DE SYNTHÈSE

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

Vous décrirez de manière la plus précise possible la structure des grands types de cellules procaryotes et donnerez des exemples de produits microbiens d'intérêt industriel.

CORRIGÉ

I. QUESTIONS À CHOIX MULTIPLES OU À COMPLÉTER

1. Si on injecte à 15 jours d'intervalle à une souris de l'anatoxine tétanique puis de la toxine tétanique, cette souris ne meurt pas :

- A - elle a donc été vaccinée lors de l'utilisation de l'anatoxine
- E - donc l'anatoxine à des propriétés antigéniques

2. Quelle est la bonne combinaison ?

- D. a3-b5-c2-d4-e1

3. La production d'anticorps lors d'une réponse secondaire :

- A - est plus rapide que lors d'une réponse primaire
- C - est plus abondante que lors d'une réponse primaire
- D - est liée à l'existence de lymphocytes mémoires

4. Au niveau d'une synapse chimique :

- A - la transmission du message est assurée dans un sens précis grâce à un neurotransmetteur stocké dans la terminaison axonique présynaptique
- C - le neurotransmetteur est inactivé dans la fente synaptique
- D - le neurotransmetteur se fixe sur des récepteurs membranaires postsynaptiques
- E - la fixation du neurotransmetteur sur les récepteurs membranaires postsynaptiques ionotropes modifie le potentiel de membrane

5. A propos du VIH

- C - il a pour cible des lymphocytes
- D - c'est un rétrovirus
- E - en l'absence de vaccin contre le VIH, les traitements contenant des inhibiteurs de la transcriptase inverse, de l'intégrase, de la protéase sont utilisés pour baisser rapidement et durablement la charge virale

6. Le document ci-dessous est une électrographie prise à très fort grossissement dans le noyau d'une cellule embryonnaire (cellule à haut pouvoir de division et à synthèse protéique intense).

- D - 1 ADN - 2 ARNm - 3 transcription

7. Une séropositivité au VIH chez un nouveau né :

- A - peut être transitoire

8. Quelle est la bonne combinaison ?

B. 1eX - 2eX - 3cZ - 4dY - 5bY

9. Chez l'Homme, les messages somesthésiques nés dans la partie droite de l'organisme aboutissent :

B – tous dans le lobe pariétal gauche

10. Quelle est la bonne combinaison ?

C. 1d-2c-3a-4b

11. Max présente une maladie autosomale récessive. Quelles sont les hypothèses possibles ?

A - ses deux parents ont la maladie

B - les deux parents peuvent ne pas avoir la maladie

C - un parent peut avoir la maladie

D - les frères et sœurs peuvent présenter la maladie

E - les frères et sœurs peuvent ne pas présenter la maladie

12. On a comparé les molécules « d'opsine bleue » homologues, présentent chez différents vertébrés. On a ainsi construit la matrice des distances qui donne les différences d'acides aminés.

C.	a=6,	e=6,5,	j=14
D.	e=6,5,	h=7,5,	k=21,5

13. Quel est l'arbre phylogénétique acceptable, construit à partir des données du tableau ?

C

II. QUESTION DE SYNTHÈSE

Sujet : Vous décrirez de manière la plus précise possible la structure des grands types de cellules procaryotes et donnerez des exemples de produits microbiens d'intérêt industriel.

Proposition de correction :

Les cellules procaryotes correspondent à des microorganismes connus sous le nom de bactéries. Il existe deux grands groupes de bactéries les Eubactéries et les Archéobactéries. Malgré leur petite taille, la biomasse qu'elles représentent est énorme comparée à la biomasse des organismes supérieures. L'impact des microorganismes sur l'homme et ses activités est considérable, aussi, bien connaître le fonctionnement de la cellule procaryote permet de comprendre comment les bactéries travaillent. Les microbiologistes peuvent alors augmenter les bénéfiques que l'on peut en tirer tout en limitant leurs effets nocifs.

Les cellules procaryotes ont une structure interne plus simple que les cellules eucaryotes. Les deux grands groupes Archaea et Bacteria partagent globalement la même structure cellulaire avec cependant quelques différences. Les bactéries présentent des structures constantes et inconstantes. La cellule est délimitée par une membrane plasmique, barrière hautement sélective construite à partir de lipides et de protéines qui forment une bicouche hydrophile à ses surfaces internes et externes, et hydrophobe en son milieu. La composition en phospholipides des

membranes des Bacteria est globalement comparable à celles des cellules eucaryotes. On notera l'absence de cholestérol dans l'immense majorité des cas et la présence de molécules homologues des stérols par exemple chez les mycoplasmes. Les phospholipides chez les Bacteria sont des esters du glycérol alors que ce sont des éthers de glycérol chez les Archaea. De plus chez les Archaea il n'y a pas d'acides gras mais des unités répétées d'hydrate carbone à cinq carbones appelées isoprène. Dans la molécule de tétraéthers, les chaînes latérales de phytanyle (quatre molécules d'isoprène) de chaque molécule de glycérol sont reliées entre elles par des liaisons covalentes, ce qui donne une monocouche de lipides au lieu d'une bicouche phospholipidiques. Cette structure est particulièrement adaptée aux conditions que rencontrent les bactéries hyperthermophiles. Parmi les protéines enchâssées dans la membrane on notera la présence de récepteurs capables de capter des modifications de l'environnement et permettant une adaptation rapide des bactéries aux fluctuations du milieu externe. Les bactéries possèdent une couche externe de peptidoglycane d'épaisseur importante (bactérie à Gram positif) ou beaucoup plus fine (bactérie à Gram négatif). Ce composé aussi appelé muréine est aussi solide que du béton. De part sa rigidité il permet le maintien de la morphologie de la bactérie ainsi qu'il évite un éclatement de la cellule procaryote qui se trouve dans des environnements liquides hypotoniques par rapport au milieu intérieur. Chez les bactéries à Gram négatif on trouve une membrane externe qui crée un compartiment appelé périplasma. La membrane externe est une membrane asymétrique formant une barrière relativement imperméable protégeant le microorganisme. On notera la présence dans cette structure d'une molécule, le lipopolysaccharide (spécifique des bactéries à Gram négatif), qui est détecté (comme le peptidoglycane) par le système immunitaire et qui est responsable du choc endotoxique. Les structures inconstantes sont les flagelles qui permettent la locomotion, la capsule couche de saccharide (ou plus rarement protéique) qui protègent notamment de la phagocytose, les pili structure de nature protéique qui permettent attachement et éventuellement déplacement, l'endospore (chez les bactéries à Gram positif) forme de résistance qui permet de faire face à des conditions environnementales défavorables... De manière générale il n'y a pas de système membranaire interne chez les bactéries même si on peut rencontrer des compartiments membranaires chez certaines d'entre elles comme les cyanobactéries. Le matériel génétique est constitué en général d'un chromosome circulaire (certains en ont deux) plus des éléments génétiques autonomes extra-chromosomiques optionnels appelés plasmides et conférant des propriétés particulières à la bactérie (résistance aux antibiotiques, virulence etc...).

Certains microorganismes sont eux-mêmes les produits d'intérêt industriel, comme par exemple les levures (*Saccharomyces cerevisiae*) que le boulanger ou le brasseur utilise quotidiennement. Les molécules produites par bactéries sont des produits naturellement issus de leur métabolisme comme les antibiotiques, les enzymes, les acides aminés ou encore l'éthanol. D'autres, molécules sont le résultat de l'utilisation d'une bactérie qui réalise les premières étapes de la synthèse biochimique et d'une réaction chimique réalisée au laboratoire (ex Cortisone). Outre les possibilités variées offertes naturellement par les microorganismes, ceux-ci peuvent être manipulés par génie génétique afin d'offrir un moyen simple de production de molécules d'intérêt thérapeutique. Ainsi la production d'hormone humaine grâce à l'utilisation des plasmides bactériens permet, après rétrotranscription de l'ARNm codant pour la protéine (ADNc) et clonage dans le plasmide, de produire des quantités importantes de ces molécules de signalisation qui font souvent défaut (ex : Diabète et Insuline).

Ainsi de nombreux microorganismes sont utilisés par l'homme. Ils constituent des outils que l'on peut utiliser et manipuler sans limite au gré de l'imagination. Leurs propriétés intrinsèques (multiplication rapide → doublement de la population toutes les 20 minutes dans les conditions adéquates, innocuité d'utilisation, coût...) en font des éléments incontournables de l'industrie du ^{xxi}e siècle.

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

Ce cas a été rédigé par Novancia.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

Issu d'une famille d'hôteliers parisiens, M. Roche vient d'hériter de cinq petits hôtels (30-60 chambres) dans plusieurs quartiers de l'Est Parisien : **l'hôtel de l'Est** à Paris 10^e vers le canal St Martin, **l'hôtel Bastille** à Paris 11^e entre le quartier de Bastille et d'Oberkampf, **l'hôtel Moulin Rouge** dans le 9^e au pied de Montmartre et Pigalle, **l'hôtel des Halles** dans le 2^e, vers le quartier de Montorgueil et non loin des Halles et **l'hôtel St Michel** entre Odéon et St Michel dans le 5^e.

Traditionnellement, ces hôtels « deux étoiles » ont attiré une clientèle touristique et d'affaires banalisée allant du représentant commercial régulièrement sur Paris, au couple d'amoureux de passage dans la ville lumière en passant par les familles modestes en visite touristique. Les prix affichés étaient de l'ordre de 60-90 euros. Ce qui constitue un prix moyen de gamme sur la place parisienne. Si ces hôtels affichent des taux de remplissage honorables, M. Roche estime que le potentiel de cet ensemble n'est pas exploité à bon escient. Il pense que ces hôtels ont mal vieilli et sont aujourd'hui en décalage avec l'évolution de ces quartiers.

En effet, les quartiers de Bastille, du canal Saint Martin, de Montmartre, des Halles et dans une certaine mesure Saint Michel ont une réputation de quartiers populaires où l'animation des restaurants, des bars, des cafés et des clubs attire une foule bigarrée et dense. Si ces lieux subsistent, il se développe aussi dans ces quartiers des lieux culturels : galerie d'arts, atelier artisanaux, salles de concerts, etc. qui attirent une clientèle sensiblement différente, plutôt jeune, bourgeoise mais décontractée, qui apprécie la mixité, la simplicité et la convivialité de ces quartiers.

C'est un peu dans cet esprit que M. Roche voudrait créer un réseau d'hôtels à la fois modernes mais aussi un peu rétro, distingués tout en restant populaires, etc. Le pari semble difficile mais M. Roche a les moyens de ses ambitions. Sans avancer de chiffres précis, il est prêt à investir plusieurs millions d'euros pour moderniser ses hôtels.

Nouvellement recruté par M. Roche, vous êtes chargé de développer avec lui des pistes pour inventer un nouveau concept d'hôtels. En vous entretenant avec lui, vous extrayez de ses propos plusieurs idées directrices de la vision de ses hôtels.

« Je ne veux pas d'un mini paquebot de luxe réservé qu'à une catégorie sociale, nous devons accueillir aussi bien des jeunes adultes recherchant une chambre pas

chère au confort monacal, qu'un couple gay new yorkais en weekend à Paris recherchant une chambre plus spacieuse et cosy »

« Il faut de la simplicité dans le fonctionnement de nos hôtels, pas de luxe ostentatoire, de choses superflues mais des objets pratiques. Mais attention, je ne veux pas du toc, il faut du beau, du vrai et de l'efficace...»

« Il n'y a rien de pire qu'un hôtel design mais froid, impersonnel, sans aucune identité, aucune chaleur humaine...Notre métier c'est l'hospitalité... Il faudrait que nos hôtels soient des lieux d'excellence de la convivialité parisienne...»

A l'issue de votre entretien, M. Roche vous demande de proposer des pistes concrètes pour son concept d'hôtels :

1) Le concept d'ensemble des hôtels avec une proposition de nom et un descriptif des services attendus de l'ambiance et du « client-type » recherché. La même offre est-elle proposée pour l'ensemble des hôtels ou faut-il des propositions différenciées pour chacune des cinq localisations ? Si oui lesquelles ?

2) Quels clients cibles pour chacune des hôtels ou l'ensemble des hôtels ? Quelles attentes et quels messages sont susceptibles de les attirer ? Comment communiquer auprès de ces cibles ? Présentez-nous un plan d'action.

CORRIGÉ

Rappel des attentes :

Un nouveau concept d'hôtel « bourgeois – bohème » ; rétro et moderne ; à des prix variés/modérés, attirant plusieurs types de client : jeune, couple gay, homme d'affaires voire famille. Une ambiance conviviale, un design simple et beau.

Deux hypothèses sont envisageables : soit chaque hôtel a sa propre identité et il est fortement différencié en termes de positionnement services/clients ou les hôtels ont une identité commune avec une offre diversifiée en termes de positionnement services/clients.

Nous avons pris le parti de regrouper l'ensemble des hôtels sous un même nom de groupe avec cependant des éléments de différenciation dans les parties communes (hall, salles du petit déjeuner, couloirs, etc.) et des éléments communs en ce qui concerne les chambres (trois catégories).

Propositions de nom : il s'agit de quelques idées de nom. Le nom est très important. Il serait judicieux de procéder à un brainstorming ou faire appel à une agence de communication pour trouver ce nom.

Quelques propositions : Le Titi Parisien, en référence à l'image du gamin de Paris des photographes tels « Doisneau » et une déclinaison selon les lieux : Le Titi à Bastille, Le Titi à St Martin, etc. ; « It's so Paris » comme nom de chaîne ou en version française ; « C'est tellement Paris » avec des thèmes par lieu : « So Fun » pour Bastille (thème de l'amusement) ; « So Sexy » pour Pigalle (thème du sexe) ;

« So Vintage » pour St Martin (thème de l'antiquité ou du retro) ; « So Chic » pour St Michel (thème du chic parisien) et « So Good » pour les Halles (thème de la bonne nourriture).

Parti-pris architectural : nous vous proposons de faire appel à un designer renommé pour l'ensemble. La signature par un grand nom du design permet de communiquer auprès d'un nouveau public.

Quelques idées sur le concept : en externe, respecter la façade classée mais la moderniser avec des jeux de lumières éventuellement si c'est accepté par la Mairie de Paris. Mais l'essentiel doit se passer à l'intérieur du bâtiment :

Les halls d'entrée en privilégiant un mélange subtil entre des matériaux symbolisant la tradition (bois, couleurs chatoyantes, beige, etc.) et la modernité (verre, métal, etc.). Le hall doit traduire l'identité du lieu en lien avec sa localisation : par exemple, l'identité « marine » du Canal St-Martin ; l'identité « marché » des Halles ; l'identité « intellectuelle ou spirituelle » de St-Michel ; l'identité « coquine » de Pigalle. Cependant, chaque hall doit être pensé comme un lieu de vie où les clients se croisent, s'attardent, se rencontrent. Aussi, dans la mesure du possible, le hall doit prévoir un espace salon/bar où les personnes peuvent s'attarder. Selon sa configuration, cette espace pourrait aussi être aménagé en salle de petit déjeuner le matin et transformé en salon l'après-midi avec la possibilité de prendre une boisson ou de surfer sur internet, etc.

Les chambres peuvent être personnalisées en trois catégories :

Chambre monacale : petite chambre d'au moins 12 m² pour une ou deux personnes, très fonctionnelle (essentiellement pour dormir, se reposer, se laver, etc.) avec un bon confort mais un design minimaliste : pureté des lignes, des couleurs, etc. Prix de la chambre : 60 – 90 euros.

Chambre cosy : Chambre de taille intermédiaire d'environ 22 m² pour deux personnes (et exceptionnellement une troisième) à la fois fonctionnelle et relativement spacieuse pour dormir aisément, travailler éventuellement (petit bureau), discuter et lire dans un mini-salon. Le design se veut chic et cosy sur un ton classique mais modernisé. Prix de la chambre : 90 – 150 euros.

Chambre luxueuse : Chambre de taille supérieure d'environ 32 m² pour une à quatre personnes maximum avec un salon/bureau délimité voire séparé de la chambre avec un canapé lit permettant d'accommoder un couple ou un enfant. Le design se veut personnalisé avec pour chaque chambre une identité propre : un lieu à Paris, une personnalité parisienne, une couleur, etc. Prix de la chambre : 150 – 200 euros.

Les types de clients, les messages et un plan d'action :

Clientèle plutôt jeune d'esprit sans limite d'âge mais un cœur de cible allant de 18 à 45 ans, avec un revenu mixte pour dépenser entre 30 et 100 euros par personne pour les chambres ou 60 et 200 euros par chambre. Si le cœur de cible est plutôt une clientèle décontractée plutôt bourgeoise et bohème selon les termes consacrés, l'hôtel a pour vocation d'attirer une clientèle différente [hommes d'affaires, couples plus classiques avec enfant(s) ou étudiant(s) avec des prix bas et la modularité des chambres (1, 2, 3 ou 4 personnes)].

Les messages à faire passer auprès de ces différents clients varient :

Le message général pour tous est un nouvel ensemble d'hôtel à la fois chic et simple pour une clientèle décontractée en quête de qualité, d'authenticité, de convivialité à des prix abordables. Une campagne publicitaire doit être envisagée pour communiquer sur ce nouvel ensemble d'hôtel dans des supports généralistes : magazines, journaux, etc. Une telle campagne peut être engagée un mois avant l'ouverture de l'ensemble des hôtels.

Pour chaque catégorie des clients, des messages plus précis sont à faire passer par des canaux spécifiques toujours pas une publicité adaptable à plusieurs supports : Presse, Internet, Flyers, etc.

1. *Clientèle BOBO* : Image de marque de l'hôtel par la signature par un grand designer ; Originalité des lieux et convivialité ; Mixité du lieu et bon rapport qualité/prix, etc. Pour les atteindre, il y a le bouche à oreille et la médiatisation via la presse spécialisée telle que « A nous Paris », « le bonbon », les magazines de design et de mode, etc.

2. *Clientèle Affaires* : Hôtels centraux, fonctionnels, conviviaux avec un bon rapport qualité/prix. Le canal pour les atteindre est principalement *via* les services achats des entreprises ou *via* les services bancaires de type « carte affaires ». Les associations professionnelles et scientifiques sont aussi une bonne cible.

3. *Famille et Clientèle touristique* : Centralité, authenticité, confort, chic et bon rapport qualité/prix. Les sites de réservation avec des systèmes de notation (tels Tripadvisor), les guides et les magazines étrangers et enfin, le site Internet de l'hôtel doit explicitement faire valoir ces aspects de l'offre.

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.

r

DROIT

Ce cas a été rédigé par l'ESC Clermont.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

S U J E T

« La faute dans la responsabilité civile »

C O R R I G É

Introduction

La faute d'une personne physique ou morale, d'un « sujet de droit », est naturellement une source de responsabilité. L'article 1382 du Code civil dispose que « *tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer* ». La responsabilité civile, notamment la responsabilité dite du « *fait personnel* », a pour objet de permettre à la victime d'un dommage d'obtenir réparation, par une indemnisation de son préjudice. La faute dès lors qu'elle est dommageable pour autrui, justifie que soit retenue la responsabilité civile de son auteur envers la victime. Le droit pour la victime d'obtenir l'indemnisation du dommage provoqué par des comportements fautifs a une valeur constitutionnelle selon une décision du Conseil constitutionnel du 9 novembre 1999, ce qui en souligne évidemment l'importance juridique. Les préoccupations morales jouent un rôle majeur dans cette problématique : il s'agit de répondre aux attentes légitimes des victimes atteintes dans leur personne, ou leurs biens, et, au-delà, d'une manière plus implicite, de « sanctionner » également le responsable du dommage provoqué par sa « *faute* ». Le concept de faute n'est pas défini par le Code civil. Le grand juriste Planiol a défini la faute comme étant « *le manquement à une obligation préexistante* », il reste alors à identifier quelles peuvent être ces « *obligations préexistantes* ». Procèdent-elles des normes du droit objectif (lois, règlements, etc.), de la mauvaise exécution du contrat, d'un acte juridique, source volontaire d'obligations pour les parties, ou encore d'un comportement volontaire ou non, dont le résultat est objectivement préjudiciable pour autrui, révélant que le principe selon lequel « *nul ne doit nuire à autrui* » a été transgressé ?

Il convient de signaler que l'aspect « punitif » n'est pas essentiel en matière de responsabilité civile, c'est la réparation du préjudice qui justifie le mécanisme des articles 1382 et suivants du Code civil. On peut d'emblée souligner qu'au-delà d'un comportement déviant et fautif, les simples imprudences ou négligences préjudiciables à autrui, l'attitude « à *risque* » causant un dommage à autrui, imposent à leurs auteurs respectifs de « *réparer* » par le versement de dommages et inté-

rêts, (très rarement en « *nature* »), les conséquences dommageables directement causées par leurs « *faits personnels* ». La responsabilité civile se distingue donc de la responsabilité pénale qui poursuit un objectif de répression d'une infraction, justifiant, le cas échéant, selon l'appréciation du juge, le prononcé d'une peine. De fait, une infraction pouvant être à l'origine d'un dommage, la victime de l'infraction peut être à l'origine d'une action publique du point de vue de la procédure pénale, et d'une action civile, du point de vue de la procédure civile. Dans cette hypothèse, les juridictions compétentes peuvent selon la stratégie choisie par la victime, pourront être des juridictions répressives compétentes pour l'aspect pénal et civil, ou des juridictions civiles, compétentes pour statuer sur la question de l'indemnisation du dommage après qu'une juridiction pénale aura statué sur la question de la responsabilité pénale.

La complémentarité entre la responsabilité civile et la responsabilité permet de mettre l'accent sur la question du fait générateur de responsabilité. La faute (délit civil) est par excellence le « *fait générateur* » de responsabilité civile, mais il faut aussi tenir compte des comportements imprudents et négligents aujourd'hui assimilés à la faute (quasi délit, article 1383 du Code civil), des pouvoirs exercés par une personne sur une chose (articles 1384 alinéa 1er, 1385, 1386-1 et s. du Code civil), ou des pouvoirs exercés par une personne sur une autre (article 1384 alinéas 4 et s., article 1384 alinéa 1^{er} du Code civil).

Le principe d'unicité de la faute pénale et de la faute civile a longtemps été affirmé en droit français, mais la loi du 10 juillet 2000 en a singulièrement remis en cause la portée. La faute civile, l'imprudance, la négligence peuvent justifier l'octroi de dommages et intérêts par une juridiction alors même qu'aucune faute pénale n'aura été constatée par une juridiction pénale et que celle-ci aura écarté, par voie de conséquence, la responsabilité pénale. Une forme d'autonomie de la faute civile existe donc par rapport à la faute pénale, et la responsabilité civile peut être mise en œuvre en l'absence de la responsabilité pénale. La faute civile est dès lors entendue de manière plus « *objective* », alors que la conception « *subjective* » reste essentielle en matière pénale. La question de la responsabilité civile et pénale des personnes souffrant de troubles mentaux comme pour les jeunes enfants, est aujourd'hui révélatrice de la distinction entre les logiques du droit civil et du droit pénal. Au-delà de l'évolution favorable à la conception objective de la faute, il convient de souligner que la responsabilité pour faute est largement « *concurrentée* » par de nombreuses hypothèses de responsabilité « *objective* », c'est-à-dire de cas de responsabilité sans faute, fondés sur le concept de risque créé ou de « *risque-profit* ». Le souci d'une indemnisation aussi favorable que possible des préjudices subis par les victimes, n'est par pour autant exclusif de la prise en compte de circonstances particulières permettant au juge de la limiter, voire de l'exclure, notamment en présence d'une cause étrangère, d'une faute commise par la victime, ou encore d'une véritable « *acceptation des risques* » par cette dernière. Au-delà, il faut aussi relever que l'indemnisation d'un dommage peut procéder de la mauvaise exécution d'une obligation contractuelle, d'un manquement fautif, d'une forme de « *faute contractuelle* », justifiant dès lors la mise en œuvre des mécanismes de réparation par équivalent, qu'une majorité de juristes désignent aujourd'hui par l'expression de « *responsabilité contractuelle* » sur le fondement des articles 1147 et s. du Code civil. Le principe du non-cumul de la responsabilité contractuelle et de la responsabilité délictuelle se fonde sur les dispositions de l'article 1165 du Code civil affirmant la règle de « l'effet relatif des contrats ». Le contrat ne crée des créances et des dettes que pour les seules parties contractantes. Il convient donc de distinguer les mécanismes de la responsabilité de droit commun de la responsabilité délictuelle qui s'imposent en raison

d'un fait dommageable pour autrui (articles 1382 et s. du Code civil), et ceux de la « *responsabilité contractuelle* » justifiés par la mauvaise exécution, ou l'inexécution « *fautive* », d'un contrat par un débiteur au préjudice du créancier (article 1147 du Code civil), ce qui met en relief la « *plasticité* » du concept de faute, et justifie que l'on s'interroge sur un éventuel rapprochement entre « *faute délictuelle* » et « *faute contractuelle* ».

Il est donc permis pour répondre à la problématique posée par le sujet par le rapprochement des termes « *faute* » et « *responsabilité civile* » de s'interroger en premier lieu sur la redéfinition du concept de faute (I), et en second lieu, sur le rôle contemporain de la faute (II).

I. LA REDÉFINITION CONTEMPORAINE DE LA FAUTE CIVILE

La définition du concept de faute, source de responsabilité civile a été l'objet d'une importante évolution protéiforme tout au long du xx^e siècle. Les éléments constitutifs de la faute, élément matériel et élément psychologique ont subi une importante métamorphose.

On peut ainsi relever, d'une part, la mise en place d'une conception élargie de l'illécité (A), et d'autre part, que la condition d'imputabilité a été écartée (B).

A. Une conception élargie de l'illécité

La faute est sur le terrain du droit civil correspond d'abord à un comportement illicite. Un comportement illicite est celui qui est différent, voire contraire à ce qu'une règle juridique impose, précisément parce qu'il porte atteinte à un principe fondamental de protection et de sécurité des personnes et de leur patrimoine. Le premier élément constitutif de l'illécité est parfois appelé « *élément légal* ». Il s'agit de rappeler simplement à ce propos que la norme juridique transgressée peut être une loi, un décret, ou un arrêté, etc. Au-delà de la violation directe d'une norme, le comportement peut être considéré comme illicite par le juge lorsqu'un sujet de droit porte atteinte à des règles marquées par l'ordre public. Le fait même que le comportement d'une personne ait été dommageable pour une autre, peut être un indice révélateur de l'illécité de ce comportement sans que pour autant il y ait une présomption légale d'illécité en raison de ce simple constat. Il appartient en principe à la victime de prouver que l'auteur du dommage a eu un comportement « *a-normal* », c'est-à-dire différent de celui que la norme impose.

L'illécité est également révélée par un élément matériel qui est la violation de la norme, soit par la commission du fait prohibé, soit, à l'inverse, par l'omission du fait devant être respecté. On peut citer l'exemple donné par l'arrêt « *Branly* », Cass. civ., 27 février 1951, dans lequel la Cour de cassation s'interroge sur le point de savoir si le fait de ne pas avoir cité le nom d'un inventeur célèbre dans un ouvrage consacré aux inventions constitue une omission fautive).

Le comportement actif, comme le comportement passif peuvent donc être fautifs, que l'attitude soit volontaire, intentionnelle, ou non. On peut relever que la jurisprudence a progressivement assimilé l'imprudence, la négligence à des attitudes fautives, et par voie de conséquence, l'application de l'article 1382 du Code civil devient systématique et remplace celle de l'article 1383 du même Code.

On constatera également que l'intention de transgresser la règle n'est pas nécessaire pour que le comportement soit considéré comme « *illicite* ». La faute peut donc exister que le comportement ait été volontaire ou non, l'illécité n'étant

pas limitée aux seules hypothèses de transgressions intentionnelles, voire même consciente, des normes, une simple imprudence moins condamnable sur le plan moral qu'une faute volontaire, peut avoir les mêmes conséquences sur le terrain juridique comme en témoignent les dispositions des articles 1382 et 1383 du Code civil. La réparation du dommage s'impose à l'auteur d'une faute volontaire, comme à celui d'une « simple négligence ». Le délit civil, faute civile *stricto sensu*, et le quasi-délit révélé par l'imprudence et la négligence, justifient l'un comme l'autre l'obligation de réparer dès lors que le résultat est dommageable pour autrui. On rappellera à ce sujet, une règle importante : la logique de la responsabilité civile étant distincte de celle du droit pénal : le montant des dommages et intérêts que doit verser le responsable à la victime ne dépend pas de la gravité du comportement (puisque'il ne s'agit pas à titre principal de le « punir »), mais bien de l'intensité, de l'étendue des préjudices subis par la victime, qu'il s'agit d'indemniser.

Le caractère illicite d'un comportement est apprécié *in abstracto* par le juge par référence au comportement standard conforme à ce que la norme impose. Cette conception aboutit à un résultat d'une sévérité excessive lorsqu'il s'agit, par exemple, de comparer l'attitude d'un enfant, ou d'une personne souffrant de troubles mentaux, causant un dommage à autrui, à celui qu'un homme normalement raisonnable, le « *bon père de famille* », aurait eu dans les mêmes circonstances. Il est alors paradoxalement assez simple dans une telle hypothèse de relever le caractère fautif du comportement par référence à une « norme générale », qui ne tient pas compte des spécificités de l'âge ou de l'état de santé. Cette sévérité dénoncée par une partie notable de la doctrine se vérifie néanmoins encore dans la jurisprudence actuelle, tant en matière de faute commise par un « responsable » que de faute commise par la victime elle-même, quel que soit le profil des protagonistes. La responsabilité est donc distincte de la culpabilité puisque l'on retient le fait d'une personne un fait objectivement dommageable alors même qu'elle n'a pas eu conscience de transgresser une norme.

On relèvera enfin que malgré la volonté de simplification affichée par la jurisprudence en ce qui concerne la preuve de l'existence de la faute, des situations demeurent délicates à appréhender pour le justiciable. Par exemple, l'existence du comportement matériel illicite d'une personne ne signifie pas nécessairement qu'elle soit considérée comme « civilement responsable », dans la mesure où le fait dommageable pour autrui peut être accompli au service d'une autre personne qui devra assumer les risques liés à l'activité dont elle profite. Le concept de risque remplace alors le concept de faute.

L'exemple le plus significatif est celui de l'immunité personnelle dont jouit le préposé au travail dans les limites des missions imparties par le commettant, en l'absence de faute pénale intentionnelle ou non, (arrêt « *Costedoat* », Assemblée plénière 25 février 2000 ; arrêt « *Cousin* », Ass. Plén., 14 décembre 2001 ; « *Stade de France* », Cass. crim. 28 mars 2006 : la victime ne peut alors pas agir sur le fondement de l'article 1382 du Code civil contre le préposé, mais exclusivement contre le commettant sur le fondement de l'article 1384 alinéa 5 du Code civil, au titre d'une hypothèse de responsabilité civile du fait d'autrui.

B. Une condition d'imputabilité écartée

Le courant doctrinal favorable à l'indemnisation des victimes parfois désigné par les expressions de « *victimologie* », ou de « *victimophilie* », a justifié une évolution plus profonde en ce qui concerne l'élément moral ou psychologique de la faute.

Dans une conception « *subjective* » de la faute, il est nécessaire que le fait soit à la fois illicite, c'est-à-dire contraire à la norme, et imputable, c'est-à-dire réalisé par

une personne consciente dotée d'un discernement suffisant pour être réputé fautif. Les dispositions de l'article 489-2 du Code civil, introduites par la loi du 3 janvier 1968 portant réforme des incapacités ont justifié une évolution de la conception doctrinale et jurisprudentielle de la faute civile. Désormais, une personne souffrant de troubles mentaux ayant causé à autrui un dommage peut être tenu de le réparer. Dès lors, que la jurisprudence a considéré que les dispositions de l'article 489-2 du Code civil ne constituaient pas le fondement d'une responsabilité nouvelle et autonome, ces dispositions doivent être combinées avec les dispositions des articles 1382 du Code civil. Par voie de conséquence, la question de l'imputabilité, et de la définition de la faute a été posée. Dans la mesure où la responsabilité civile d'une personne souffrant de troubles mentaux peut être retenue sur le fondement des articles 1382 et s. du Code civil, une redéfinition de la faute civile s'imposait. La faute civile se caractérise du seul fait que le comportement dommageable présente un caractère illicite indépendamment du point de savoir si l'auteur du dommage est doté d'un degré de conscience suffisant, ou d'un discernement véritable.

Les dispositions de l'article 489-2 du Code civil sont aujourd'hui reprises par les dispositions de l'article 414-3 du Code civil, et la conception objective de la faute sans imputabilité a été consacrée par Cour de cassation. Le libre arbitre, la plénitude de la conscience, le discernement, ne sont donc plus considérés comme des conditions de l'existence de la faute et de la responsabilité. L'application de l'article 414-3 du Code civil est réservée aux personnes atteintes de troubles mentaux ayant causé des dommages à autrui, et la Cour de cassation a refusé d'appliquer le texte aux personnes atteintes de malaises physiques, comme la personne atteinte d'un infarctus, ou une femme enceinte faisant un malaise qui dans leurs chutes blessent des personnes, ou aux enfants en bas âge, dans la mesure où leur immaturité est naturelle et non pas le résultat d'une pathologie. On signalera aussi, à cette occasion, que le droit pénal ne suit pas du tout la même logique que le droit civil. En effet, une personne atteinte de troubles psychiques ou neuropsychiques n'est traditionnellement pas considérée comme pénalement responsable car elle n'est pas apte à l'application de la peine faute de compréhension de la gravité de son comportement. La question de l'imputabilité dans la faute pénale n'a donc pas suivi la même évolution qu'en matière civile comme le soulignent les dispositions des articles L. 121-3 du Code pénal, et surtout celles de l'article L. 121-1 selon lesquelles : « *N'est pas pénalement responsable la personne qui était atteinte, au moment des faits, d'un trouble psychique ou neuropsychique ayant aboli son discernement ou le contrôle de ses actes* ». « *La personne qui était atteinte, au moment des faits, d'un trouble psychique ou neuropsychique ayant altéré son discernement ou entravé le contrôle de ses actes demeure punissable ; toutefois, la juridiction tient compte de cette circonstance lorsqu'elle détermine la peine et en fixe le régime* ».

La même évolution en faveur d'une conception objective de la faute a été consacrée en ce qui concerne la situation des enfants en bas âge auteurs et victimes de dommages. Traditionnellement l'immaturité de l'*infans* était considérée comme exclusive de toute faute civile véritable de l'enfant lui-même, la responsabilité civile personnelle était écartée tout comme celle de ses représentants légaux.

Cette solution s'imposait dans la mesure où il était impossible, ou à tout le moins difficile, de relever un discernement véritable, ou un état de conscience suffisant permettant de considérer que le comportement dommageable était réellement « imputable » au jeune auteur d'un dommage subi par un tiers, ou par lui-même. Les victimes étaient alors privées du droit à indemnisation de leur préjudice.

La jurisprudence, sensible aux arguments favorables aux victimes, a par quatre arrêts d'Assemblée plénière de la Cour de cassation du 9 mai 1984 (arrêts Ga-

billet, Lemaire, Derguini, Fullenwarth) totalement remis en cause cette analyse. Le revirement jurisprudentiel aboutit à reconnaître une responsabilité personnelle de l'enfant, et la possibilité d'opposer la faute de « l'enfant victime » tant à la victime directe, l'enfant lui-même, qu'aux victimes par ricochet, par exemple, père ou mère, représentants légaux de l'enfant. La faute de l'enfant, son imprudence, sa négligence, sont retenues par la jurisprudence que le fait de l'enfant soit à l'origine d'un dommage soit subi par un tiers ou par l'enfant lui-même. La responsabilité civile est alors admise dès lors qu'un fait dommageable a été commis indépendamment de l'état de conscience.

Par ailleurs, la responsabilité civile des personnes morales semble s'accommoder de cette évolution de la définition du concept de faute en faveur de la conception objective. Toutefois, malgré cette inflexion favorable aux victimes de dommages, on constate que dans de nombreuses hypothèses les victimes choisiront une action à fins indemnitaires non sur le fondement de la responsabilité du fait personnel qui exige la preuve d'une faute, fût-elle devenue objective, mais sur le fondement de la responsabilité du fait des choses ou du fait d'autrui fondées sur les concepts de pouvoirs et de risque, et non sur la notion de faute.

II. LE RÔLE CONTEMPORAIN DE LA FAUTE

L'importance de la faute n'est plus à démontrer en matière de responsabilité civile, toutefois on s'attachera, en premier lieu, à mettre en évidence le caractère protéiforme de la faute (A) et, en second lieu, à mettre en évidence la complémentarité entre responsabilités pour faute et sans faute (B).

A. Une faute protéiforme

La définition de la faute a singulièrement évolué, et le débat porte aujourd'hui sur l'identité singulière de la faute civile.

La question de « l'identité » de la faute civile se pose d'abord du point de vue de la faute pénale. Après la promulgation de la loi du 10 juillet 2000, la faute civile est devenue très autonome par rapport à la faute pénale. L'absence de faute pénale, l'absence d'infraction et la mise à l'écart de la responsabilité pénale d'une personne physique ou d'une personne morale, n'excluent pas que celle-ci soit tenue d'indemniser la victime d'un dommage provoqué par l'imprudence ou la négligence d'une personne, ou par la violation d'une obligation contractuelle, par exemple une « obligation de sécurité ». Par exemple alors même que l'existence d'un délit correctionnel « par imprudence » aura été rejetée et que la responsabilité pénale du prévenu aura été écartée tout comme l'amende ou l'emprisonnement, la victime d'un dommage corporel ou matériel pourra néanmoins obtenir des dommages et intérêts sur le fondement par exemple de l'article 1383 du Code civil.

En matière contractuelle, le manquement du débiteur qui n'exécute pas correctement ses obligations justifie la réaction du créancier. Le créancier peut, d'abord selon le contexte dans lequel il se trouve, réclamer l'exécution forcée du contrat dans les limites posées par les dispositions de l'article 1142 du Code civil, et dans la mesure de l'opportunité d'une solution judiciaire quelquefois tardive. Le créancier peut, ensuite, demander la résolution du contrat sur le fondement des dispositions de l'article 1184 du Code civil afin que le contrat prenne fin. Enfin, le créancier peut aussi réclamer réparation, sous la forme d'une demande de dommages et intérêts, sur le fondement de l'article 1147 du Code civil.

Dans cette dernière hypothèse, la question se pose de savoir si le créancier est tenu, ou non de rapporter la preuve d'une faute commise par le débiteur. La réponse a été donnée à partir des travaux doctrinaux de R. Demogue, opérant la distinction entre obligations de moyens et obligations de résultat. L'intérêt principal de la distinction reprise par une jurisprudence constante, se situe du point de vue de la preuve que le créancier doit fournir afin d'obtenir une réparation du préjudice provoqué par la mauvaise exécution du contrat. Ainsi, lorsque le créancier est titulaire d'une « *obligation de moyens simples* », il est tenu de rapporter, par tout moyen, la preuve du manquement contractuel du débiteur : cela revient à exiger que le créancier apporte la preuve d'une faute contractuelle commise par le débiteur, ce qui est souvent délicat.

En revanche, lorsque le créancier bénéficie d'une « *obligation de résultat* » véritable, une présomption de manquement contractuel existe, dispensant ainsi le créancier de « prouver la faute » de son débiteur, celle-ci résultant du constat objectif que le résultat promis par contrat au créancier n'a pas été, en réalité, fourni par le débiteur. La jurisprudence présente quelquefois des ambiguïtés : certains arrêts retiennent quelquefois une « responsabilité de plein droit » au-delà d'une simple présomption de faute. La question est alors celle de savoir si la présomption peut, ou non, s'étendre à la causalité du dommage : la majorité des auteurs et les arrêts les plus récents répondent par la négative. La question de la « force » de la présomption se pose également : il est aujourd'hui largement admis que la présomption est simple et non pas irréfragable. Dès lors, le débiteur peut, par tout moyen, prouver qu'au-delà des apparences il n'a pas commis de faute, et que « l'absence de résultat » a été exclusivement provoquée par une cause étrangère, au sens des dispositions de l'article 1148 du Code civil (cas de force majeure ou « *cas fortuit* », immixtion fautive du créancier, etc.). La faute du créancier permet au débiteur de s'exonérer dans la proportion avérée de cette faute, le débiteur pourra alors bénéficier d'une exonération partielle. L'hypothèse d'une exonération totale du débiteur est exceptionnelle dans la mesure où elle exige une faute exclusive d'un créancier, victime de la mauvaise exécution de l'obligation contractuelle, assimilable dans ses éléments constitutifs au cas de force majeure.

Traditionnellement, la faute contractuelle se distingue nettement de la faute délictuelle. La question d'un rapprochement entre faute contractuelle et faute délictuelle, voire d'une véritable « identité entre les deux fautes » est aujourd'hui à l'ordre du jour. En effet, l'Assemblée plénière de la Cour de cassation a, dans un arrêt du 6 octobre 2006, affirmé que le constat du manquement contractuel avéré du débiteur d'une obligation contractuelle, source « indirecte » du dommage subi par un tiers au contrat, permettait de déduire l'existence d'une faute délictuelle sans que le tiers victime du dommage n'ait d'autre preuve à rapporter, notamment sans qu'il n'ait à prouver la violation d'une obligation légale spécifique ou la violation particulière d'un principe général du droit. Le tiers est donc fondé à demander indemnisation de son préjudice personnel sur le fondement des dispositions de l'article 1382 du Code civil, au titre de la responsabilité délictuelle du fait personnelle ou pour « faute », en apportant la preuve d'un manquement contractuel fautif d'un débiteur d'une obligation dont la victime n'est pas « créancière ». Cette solution a été sévèrement critiquée par une partie de la doctrine dans la mesure où elle remet en cause le principe du « *non-cumul* » et relativise la distinction entre la faute contractuelle et la faute délictuelle, en présumant l'existence d'une faute délictuelle à partir de la faute contractuelle. A ce propos, la Cour de cassation a quelque peu infléchi son analyse, depuis 2007, et impose en principe la preuve spécifique d'une « faute délictuelle » lorsque le demandeur réclame, en qualité de tiers au contrat, réparation de son préjudice sur le fondement de l'article 1382 du Code civil. La

situation inverse d'un tiers au contrat portant atteinte aux droits du créancier d'obtenir paiement au sens juridique du terme a fait l'objet d'un arrêt intéressant de l'Assemblée plénière de la Cour de cassation du 9 mai 2008, dont il ressort que la tiers qui, en toute connaissance de cause prive le titulaire du bénéfice d'une créance de nature contractuelle par sa faute, engage sa responsabilité délictuelle à l'égard de ce dernier, sur le fondement de l'article 1382 du Code civil 8.

B. Responsabilités civiles pour faute et sans faute

Au-delà de la question du domaine d'application respectif de la responsabilité contractuelle et de la responsabilité délictuelle, il faut constater que la loi et la jurisprudence développent l'une ou l'autre les hypothèses de responsabilité sans faute, évinçant ainsi le débat sur les éléments caractéristiques de la faute.

La recherche d'une faute est généralement écartée en matière de « responsabilité du fait d'autrui », à l'exception notable de la responsabilité dite « des instituteurs du fait de leurs élèves », sur le fondement des alinéas 6 et 8 de l'article 1384 du Code civil, pour laquelle la preuve d'une faute de l'enseignant est une condition de l'indemnisation de la victime du dommage provoqué par un élève. En dehors de cette hypothèse singulière, la responsabilité civile du fait d'autrui est plutôt une responsabilité sans faute. Par exemple, en ce qui concerne les parents (article 1384 alinéas 4 et 6 du Code civil), ceux-ci sont responsables « de plein droit » du fait dommageable de leurs enfants, ce qui rend impossible toute exonération par absence de faute de leur part ; l'exonération totale n'étant envisageable que pour cas de force majeure, l'exonération partielle étant possible en cas de faute de la victime, la responsabilité étant alors partagée. Cette responsabilité des père et mère est mise en œuvre indépendamment de toute faute de leur enfant : un comportement de ce dernier « objectivement dommageable » pour autrui suffit : Cass. Ass. Plén., 13 décembre 2002).

De la même manière, le commettant (article 1384 alinéa 5 du Code civil) est responsable de plein droit des dommages provoqués à autrui par les préposés qui sont à leur service, dès lors la victime n'est pas tenue de prouver la faute du commettant, et le commettant ne peut pas s'exonérer en prouvant qu'il n'a pas commis de faute. Par référence à l'immunité personnelle dont le préposé bénéficie au travail, le tiers victime du dommage ne peut pas agir contre le préposé, et le commettant ne peut pas non plus exercer d'action récursoire contre le préposé, dès lors que ce dernier n'a pas dépassé les limites de la mission impartie par le commettant. Pour que le préposé redevienne « *personnellement responsable* » sur le fondement de l'article 1382 du Code civil, il est nécessaire de prouver qu'il a commis une faute personnelle, soit parce qu'il est l'auteur ou le complice d'une infraction intentionnelle ou non-intentionnelle, la faute pénale personnelle du préposé étant exclusive de toute immunité, soit parce qu'il a dépassé sciemment les limites de la mission impartie, ou encore parce qu'en réalité, il est seul responsable du dommage, en ayant commis un « abus de fonction », caractérisé par un comportement dicté par des fins personnelles, non autorisé, par lequel le préposé s'est mis hors de ses fonctions (arrêt « *Hero* », Cass. Ass. Plén., 19 mai 1988). Dans le cas d'un abus de fonction, le préposé a commis une faute qui joue un rôle exclusif dans la réalisation du dommage causé au tiers, et le commettant n'a pas alors à assumer une responsabilité quelconque sur le fondement de l'article 1384 alinéa 5 qui n'a pas alors vocation à s'appliquer. La question de savoir si la faute du préposé était nécessaire ou non pour que la responsabilité du commettant soit engagée a fait l'objet d'une réponse récente dans le domaine spécifique des activités sportives. La Cour de cassation a en effet affirmé (Cass. 2^e civ., 8 avril 2004) que la respon-

sabilité civile d'un club sportif professionnel ne pouvait être engagée à l'égard du joueur de l'équipe adverse que dans la mesure où la faute du joueur du club dont la responsabilité est recherchée a commis une faute caractérisée par la violation d'une règle du jeu (peu importe qu'elle ait été sanctionnée, ou non par l'arbitre). Aucune réponse précise n'a, en revanche été apportée en ce qui concerne les hypothèses ne concernant pas les activités sportives professionnelles et il nous semble difficile d'extrapoler une solution générale à partir d'un cas particulier.

L'exemple de la « montée en puissance » de la responsabilité du fait des choses par application de l'article 1384 alinéa 1^{er} du Code civil est également topique. Cette responsabilité créée de manière prétorienne par la Cour de cassation à la fin du XIX^e siècle, se fonde sur le concept objectif de « *garde de la chose* », c'est-à-dire l'exercice par une personne de pouvoirs indépendants d'usage, de direction, de contrôle sur une chose quelconque animée ou non, en dehors de toute faute commise par le « *gardien* » de la chose, à la seule condition que la chose ait joué un rôle causal, un rôle « *actif* » dans la survenance du dommage dont réparation est réclamée. Toutefois, on peut signaler qu'en 1922 la loi a réintroduit une hypothèse de responsabilité du fait des choses dans laquelle la preuve d'une faute est essentielle en matière de dommages provoqués par la communication d'un incendie. Selon les dispositions de l'article 1384 alinéa 2 du Code civil la victime doit impérativement apporter la preuve d'une faute commise par le détenteur du bien, meuble ou immeuble, à partir duquel l'incendie s'est propagé. On peut admettre que ce retour de la faute, s'explique par l'action de pression des assureurs confrontés au montant colossal des indemnités de dommages provoqués par certains incendies, comme celui du quartier de la « *gare de Bordeaux* » qui est à l'origine de l'évolution législative, pour une fois, peu favorable aux victimes, et dès lors à contre-courant du mouvement général. La jurisprudence a d'ailleurs cherché, dans l'intérêt de la victime, à contourner les dispositions de l'alinéa 2 de l'article 1384 du Code civil, au profit de l'alinéa 1^{er} du même article, en mettant en place un « débat » sur l'origine véritable du dommage, par exemple dans le cas d'une explosion ou implosion précédant l'incendie. Pour autant, l'Assemblée plénière de la Cour de cassation a rappelé dans un arrêt du 25 février 1966 qu'il n'y avait pas lieu de distinguer entre les causes et que dès lors que l'incendie était la cause du dommage il convenait impérativement d'appliquer les dispositions de l'alinéa 2 de l'article 1384 du Code civil, même si celles-ci ne favorisent pas l'indemnisation des victimes. En ce qui concerne la responsabilité du fait des animaux établie sur le fondement de l'article 1385 du Code civil pour ceux qui sont propriétaires ou gardiens d'animaux, ou pour ce qui touche la responsabilité du propriétaire d'un bâtiment dont la ruine partielle ou totale a causé à autrui un dommage, il s'agit de cas typiques de responsabilité objective, c'est-à-dire sans faute, avec la mise en place d'une « présomption de responsabilité » valant responsabilité de plein droit. La faute de la victime est susceptible, de façon traditionnelle de justifier d'une exonération partielle au profit du responsable présumé, sous la forme d'un partage de responsabilité avec la victime. Du point de vue d'une responsabilité particulière du fait des choses, la loi du 5 juillet 1985 relative à l'indemnisation des victimes d'accidents de la circulation routière a mis en place, un système apparemment favorable aux victimes, fondé sur le critère « objectif » de l'implication d'un véhicule terrestre à moteur dans l'accident, obligeant le conducteur ou le gardien du véhicule et leur assureur respectif à indemniser la victime. Les atteintes aux biens font l'objet d'un mécanisme spécifique (article 3). On soulignera ensuite que pour limiter ou exclure le droit à réparation des préjudices correspondant à des atteintes à la personne, la loi a mis en place une typologie originale, dans laquelle on opère une distinction entre victimes conductrices (article 4, une faute « simple » du conducteur limitera

son indemnisation), et victimes non-conductrices, elles-mêmes divisées en deux sous groupes, les victimes les plus vulnérables et les victimes ordinaires (article 3). Pour la première catégorie seul le comportement par lequel la victime recherche volontairement le dommage est exclusif du droit à réparation (attitude délibérément suicidaire), alors que pour la seconde catégorie, une faute « *inexcusable* » cause exclusive du dommage est seule à pouvoir exclure leur droit à réparation.

Enfin, pour mettre un terme à la dissertation, on soulignera que la « *graduation des fautes* » est un phénomène important au-delà même du cas particulier précédemment cité, notamment en matière de « responsabilité contractuelle », spécialement à travers les concepts de faute dolosive et de faute lourde dont la définition a fait l'objet de discussions et d'évolutions jurisprudentielles assez complexes. La faute dolosive du débiteur, n'est plus assimilée à la faute intentionnelle, elle est caractérisée par le fait que le débiteur a choisi délibérément de ne pas exécuter le contrat, tout comme la faute lourde révélée par une extrême gravité de l'attitude du débiteur dont il aurait dû avoir conscience et qui caractérise une inaptitude à remplir la mission contractuelle pourtant acceptée, privent l'une comme l'autre (articles 1150 et 1151 du Code civil) le débiteur des clauses aménageant la responsabilité et des plafonds légaux (article 1149 du Code civil) et réglementaires aménagés à son profit.

La responsabilité sans faute concurrence fréquemment la responsabilité pour faute prouvée ou présumée, mais même lorsque la responsabilité civile trouve son fondement et sa justification en dehors de toute référence au concept de faute, le débat n'est pas pour autant clos sur le rôle que la faute tient en matière de responsabilité civile, dans la mesure où la faute de la victime demeure une cause d'exonération indiscutable : le cordon ombilical n'est donc pas coupé entre la faute et la responsabilité civile, et la problématique classique proposée par la dissertation demeure d'actualité.

ECONOMIE

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.

ECONOMIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Les calculatrices sont interdites.*

S U J E T

LES PRÉLÈVEMENTS OBLIGATOIRES SONT-ILS UN FREIN À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ?

*Vous répondrez selon un plan logique et clair, en utilisant à la fois vos connaissances personnelles (tant du point de vue de l'analyse économique que de celui des faits) et les informations données par le dossier.
Les documents sont présentés dans un ordre quelconque. Les paraphraser est inutile.*

Dossier documentaire

DOCUMENT 1 :

Les taux de prélèvements obligatoires (en % du PIB)

	1965	1985	2006	2006		
	France			UE 15	Suède	E.-U.
Impôts sur le revenu des personnes physiques (y compris CSG)	3,6	4,9	7,7	10,3	15,7	10,2
Impôts sur les bénéfices des sociétés	1,8	1,9	3,0	3,4	3,7	3,3
Cotisations sociales salariés	2,2	5,0	4,1	3,6	2,7	2,9
Cotisations sociales employeurs	8,6	12,0	11,1	6,5	9,7	3,4
Impôts sur les biens et services	13,1	12,7	10,9	11,8	12,8	4,7
Impôts sur le patrimoine	1,5	2,5	3,5	2,2	1,4	3,1
Autres prélèvements	3,0	3,5	3,6	2,0	3,1	0,4
Total	33,8	42,5	43,9	39,8	49,1	28,0

Source : OCDE.

Source : OFCE, *L'économie française 2010*, Collection Repères n° 539, *La Découverte*, août 2009

DOCUMENT 2 :

La signification des comparaisons internationales de taux de prélèvements obligatoires est limitée. En effet, ce taux apparaît plus faible dans les pays, comme les Etats-Unis, où l'assurance maladie et les régimes de retraite sont très largement privés. Les cotisations sont alors versées à des mutuelles, des assurances ou des fonds de retraite privés et ne constituent pas des prélèvements obligatoires.

Source : *Les prélèvements obligatoires : France et pays occidentaux*, Vie publique fr, *La documentation française*.

DOCUMENT 3 :

Réduire les impôts pour favoriser la croissance est devenu le leitmotiv des discours sur la fiscalité depuis dix ans. Sans grand succès. Résultat : la politique fiscale française remplit de moins en moins bien ses missions. Elle n'assure plus des recettes suffisantes pour financer les dépenses publiques, comme en témoigne la dérive de la dette publique ; elle ne joue plus son rôle de correction des inégalités, avec une fiscalité progressive réduite à une peau de chagrin ; enfin, elle marche à rebours des objectifs de la politique économique en pesant lourd sur le travail et très peu sur les comportements polluants.

Source : *Alternatives économiques, Une fiscalité injuste et inefficace*, HS 82, octobre 2009

DOCUMENT 4 :

La localisation des investissements dépend avant tout de critères économiques. Les prélèvements obligatoires ont un impact secondaire, mais néanmoins avéré sur les investissements directs étrangers (IDE). [...] L'existence de biens publics ne permet pas de compenser pleinement cet effet négatif sur l'attractivité.

Il n'existe pas de méthode incontestée pour mesurer l'attractivité. Les enquêtes d'opinion auprès des chefs d'entreprises montrent que la France dispose d'avantages comparatifs grâce à la qualité de ses infrastructures et de sa main-d'œuvre, mais également du fait de ses coûts de production relativement bas (immobilier, énergie...). A l'inverse, les indicateurs synthétiques confirment que les prélèvements obligatoires des entreprises sont plus élevés en France, et sont surtout jugés trop complexes et instables. Or, la qualité et la lisibilité du système réglementaire sont déterminantes pour l'attractivité fiscale.

[...] La France était au troisième rang mondial pour l'accueil des IDE entrants en 2006 (157 Md€), mais également pour les IDE sortants (225 Md€), signe d'une économie très ouverte sur le monde. Au final, si les prélèvements obligatoires de la France sont élevés, ce désavantage semble compensé par les facteurs géographique et économique qui priment dans les arbitrages d'investissement.

Source : Conseil des prélèvements obligatoires, *Les prélèvements obligatoires des entreprises dans une Economie globalisée*, Rapport du 07 octobre 2009, <http://www.ccomptes.fr/>

DOCUMENT 5 :

Ces dernières années, la plupart des gouvernements, en Europe, aux Etats-Unis et dans la grande majorité des pays développés ont été élus, entre autres, sur la promesse de réduire le taux de prélèvements obligatoires. La France ne fait pas exception [...].

Mais ce processus ne semble pas déboucher sur des annonces tangibles et, très vite, le même gouvernement a semblé contraint de revenir sur cette orientation, même si la rhétorique de la baisse des prélèvements demeure [...].

En réalité, il apparaît aujourd'hui clairement qu'en dépit d'efforts de plus en plus soutenus pour contenir la progression des dépenses publiques, les besoins financiers du secteur public, tant dans les domaines régaliens traditionnels – police, justice, défense – qu'en matière d'investissements en capital physique (infrastructures) et en capital humain (éducation, enseignement supérieur et recherche), et en matière de protection sociale, sont croissants et ne pourraient être endigués qu'au prix d'un désengagement public que les citoyens, dans nos démocraties, ne semblent pas souhaiter, si ce n'est ponctuellement et à la marge.

A l'inverse, toutefois, il n'apparaît ni possible, politiquement, ni souhaitable du point de vue économique, de laisser le taux de prélèvements obligatoires s'élever indéfiniment : outre les revendications en termes de pouvoir d'achat des citoyens-contribuables, une telle hausse finit par amoindrir les incitations des agents économiques privés à travailler, à épargner, à consommer, etc. En outre, la concurrence fiscale européenne tend à reporter une part croissante du fardeau des prélèvements obligatoires sur les assiettes fiscales les moins mobiles, ce qui complique encore davantage l'équation politique et rend plus difficile la redistribution.

Source : J. Le Cacheux, *Découverte de l'économie*, vol 2, Cahiers français n°347, décembre 2008, *La documentation française*

CORRIGÉ**I. REMARQUES GÉNÉRALES****A. LE SUJET**

Le sujet se rattachait simultanément à plusieurs parties du programme de l'épreuve d'économie du concours *Passerelle ESC*. En effet, le thème de la politique budgétaire relève de multiples aspects de la vie économique explicitement couverts par le programme :

- « *les grandes fonctions économiques (production, répartition et dépense) en économie ouverte,*
- *le rôle de l'Etat : objectifs et instruments de politique économique*
- *les grands courants de la pensée économique,*
- *l'histoire économique de 1945 à nos jours : les grandes tendances ».*

Le sujet en lui-même

Le sujet en lui-même ne présentait pas de difficulté particulière ; il exigeait cependant d'analyser avec soin les termes du sujet et de bien les mettre en relation entre eux afin de bien cibler la question et d'éviter ainsi des hors sujets.

1. « *Les prélèvements obligatoires* », à définir en ne les réduisant pas à la fiscalité mais aussi à la parafiscalité (cotisations sociales), perçue par l'Etat au sens large

(administrations publiques : Etat central, collectivités territoriales et administrations de la Sécurité sociale.

2. « *L'activité* » : PIB, envisagé de manière statique, à un moment donné (activité productive d'une année) et surtout, dynamique, l'expansion, sur une période assez courte, et la croissance économique, sur la longue période.

3. « *frein* » : handicap, obstacle, facteur défavorable ; la métaphore du frein est empruntée au vocabulaire des mobiles, qui se déplacent, qui avancent, ce qui induisait et confirmait clairement qu'il fallait envisager le sujet non pas seulement de manière statique mais dynamique (expansion, croissance).

4. « *Sont-ils ?* » Le sujet pose une question à laquelle le candidat doit répondre – quelle que soit son orientation – de manière argumentée.

Cette analyse, un peu longue, des termes du sujet montre son importance. En effet, elle constitue une étape indispensable pour le candidat :

- elle lui permet, au départ, de bien orienter sa réflexion, d'éviter les hors sujets. C'est un sujet sur les *conséquences* des prélèvements obligatoires sur l'activité ;
- ce n'est donc pas un sujet sur les prélèvements obligatoires *eux-mêmes*, leur évolution (document I) ; celle-ci doit être envisagée non pas pour elle-même mais « au service » d'une analyse des conséquences ;
- ce n'est pas, également, un sujet sur les *causes* de l'existence et de l'évolution des prélèvements obligatoires ; ici encore, celles-ci ne doivent être envisagées qu'« au service » d'une analyse de l'impact sur l'activité ;
- une telle analyse permet ensuite de faire une introduction solide, rigoureuse, qui donne d'emblée au correcteur une impression favorable de précision, de précision.

Le dossier qui accompagnait le dossier

Le dossier qui accompagnait le sujet présentait quelques faits [doc. 1, doc. 2, ...] et des références ou des allusions à des notions de base de la science économique, à des mécanismes fondamentaux et à des théories de l'analyse économique [exemple : doc. 4, avantages comparatifs].

B. LE 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.

La 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 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'un pays, les institutions européennes, 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 leur grande majorité :

- les copies sont convenablement structurées :
- l'introduction définit convenablement les termes du sujet, reproduit le sujet et l'explicite (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 y être développées (« phrase-titre », rédigée [obligatoire !]) ;
- une conclusion termine le travail (reprise des idées générales et ouverture) ;
- ce plan est visualisé par des sauts de ligne, des paragraphes, donc facile à suivre.

1. Début de l'introduction : se méfier de la technique de l' « accroche ».

Elle est très utile pour un journaliste qui s'efforce de séduire, de retenir, d' « accrocher » un lecteur qui feuillette son journal ou sa revue par une anecdote, un fait, si possible spectaculaire et le décider à lire son article. Utile aussi pour un conférencier qui veut capter l'attention de son auditoire. Ici, il n'y a pas à accrocher le correcteur, mais à lui montrer qu'on a bien compris le sujet et qu'on « l'amène » avec rigueur et logique. L'accroche a souvent un côté « racoleur » et puéril, ce qui agace et dessert le candidat plus qu'il ne le sert.

D'autant plus que l'accroche conduit souvent à une erreur méthodologique grave : la répétition et l'illogisme de plan. Dans ce sujet, par exemple, beaucoup de candidats ont commencé par la courbe de Laffer et la citation « Trop d'impôt tue l'impôt ». C'était maladroit car c'était s'interdire ensuite d'en reparler ensuite (répétition = faute de plan), dans la partie sur les aspects défavorables où elle pouvait avoir sa place. Le sujet n'étant même pas encore défini, pourquoi donc cette citation se dit le lecteur ?

2. Début de chaque partie

Autant il est indispensable, à la fin de l'introduction générale, d'annoncer le plan général c'est-à-dire les grandes parties, autant il faut éviter absolument, au début de chaque partie, après la phrase-titre (obligatoire), de rédiger une deuxième phrase générale annonçant les différentes sous-parties. La durée de l'épreuve est trop courte : les candidats qui le font perdent du temps aux dépens de l'ana-

lyse économique elle-même, de la qualité des démonstrations, qui est l'objectif prioritaire.

3. Conclusion générale

Sa première partie doit être constituée par une reprise des idées générales. Mais elle doit être très courte. Il ne faut pas faire un résumé du développement : ce serait, ici encore, une perte de temps, aux dépens des raisonnements, de l'argumentation à l'intérieur du développement. Cette partie est généralement trop longue.

Sa deuxième partie doit être constituée par une « ouverture » sur un thème plus large que le sujet, ou proche de lui. Il faut surtout éviter de le faire sous forme d'une question, qui dans le pire des cas porte sur des thèmes qui appartenaient au sujet et donc auraient dû être abordés dans le développement, ou qui aborde un thème intéressant mais de manière tellement plate, creuse, qu'elle ne fait que démontrer la pauvreté de la pensée du candidat. C'est une échappatoire qui n'abuse pas le correcteur. Il faut, au contraire, que l'ouverture apporte quelque chose, soit une ultime occasion pour le candidat de révéler des compétences donc d'améliorer sa note. (Voir exemple à la fin du corrigé ci-dessous). Cette partie est généralement mauvaise, sans intérêt.

Le fond

Il faut rappeler quelques exigences propres à l'épreuve :

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

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

L'épreuve consiste à intégrer dans le déroulement d'une démonstration personnelle les informations puisées à la fois dans les documents fournis et dans ses propres connaissances. Elle ne consiste pas en une synthèse de dossier. Elle ne consiste pas non plus à reproduire les documents, en les citant textuellement ou en les paraphrasant, 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. Les documents utilisés ne doivent pas être cités, ils doivent être explicités.

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. C'était le cas, pour ce sujet, de la courbe de Laffer et du graphique du modèle IS/LM, assez fréquemment utilisés ;
- 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 contenu du 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 alusifs ou tronqués : ils suggèrent une piste mais laissent à la charge des candidats le soin d'apporter les éléments complémentaires nécessaires. Exemples :

- **Document 3** – « Réduire les impôts pour favoriser la croissance... » est une affirmation que le candidat ne pouvait se contenter de reproduire telle quelle dans sa copie : il lui appartenait de l'expliquer, de la justifier, voire de l'infirmer, en mobilisant des arguments empruntés, à titre principal, au raisonnement néoclassique, en particulier à la « théorie de l'offre » des années 1980.

- **Document 4** – « Les investissements directs étrangers (IDE) » devaient être définis avec rigueur. Il ne fallait pas les confondre avec les mouvements de capitaux, à préoccupation exclusivement financière (le problème, ici, pour les IDE sortants, n'est pas ce que l'on appelle couramment la « fuite des capitaux »). De même, tout IDE sortant n'est pas une délocalisation car il peut s'agir d'une extension d'activité à l'étranger sans qu'il y ait pour autant cessation d'activité dans le pays d'origine.

- **Document 4** encore – « La France dispose d'avantages comparatifs » : cette notion centrale de l'analyse de la compétitivité devait être définie (référence obligée à D. Ricardo ; trop souvent la définition donnée par les candidats est en fait celle des avantages absolus de A. Smith).

C. CONTENU DES COPIES DU CONCOURS 2011

Encore plus que les années précédentes, on note une hétérogénéité marquée des copies, avec, aux extrêmes, l'existence à la fois d'excellentes copies, qui dénotent une préparation sérieuse et efficace, et de copies extrêmement faibles, tant du point de vue de la forme que du fond.

Deux remarques particulières :

- Ce sujet se rattachait à un débat plus large sur le rôle de l'Etat dans la vie éco-

nomique. C'est un débat ancien, et toujours actuel, à propos duquel il existe de nombreuses théories. Trop de candidats semblent ignorer que ces théories sont des thèses, des interprétations, qu'il ne suffit pas de citer de manière dévote pour avoir démontré quelque chose : le candidat n'est pas dispensé d'un effort d'argumentation personnelle, pouvant aller d'ailleurs à l'encontre de telle ou telle théorie, surtout quand elle a été élaborée à partir de simples intuitions (courbe de Laffer) ou n'est qu'assez médiocrement validée empiriquement (théorème d'équivalence ricardienne de Barro).

- Il faut distinguer la politique conjoncturelle de la politique structurelle (même si dans la réalité, il peut y avoir interpénétration des deux). En particulier, ne pas confondre la « relance », préoccupation de court terme, avec une stratégie de croissance, préoccupation de long terme.

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

Il n'y a aucune raison sérieuse de s'imposer a priori de faire un plan en deux parties plutôt qu'en trois ou l'inverse (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 la taille du travail que les candidats pouvaient raisonnablement fournir dans le temps assez court de l'épreuve (encore que les très bons candidats sont arrivés à présenter un travail très riche, à la fois du point de vue quantitatif et qualitatif). Ce corrigé est assez développé pour :

- rappeler les principaux thèmes qui pouvaient être abordés sur le sujet ;
- fournir un modèle assez élaboré pouvant aider à la préparation du concours 2012.

Introduction

1. Amener le sujet (tout en définissant les termes du sujet au fur et à mesure qu'on les rencontre ; pour le détail, se reporter ci-dessus à l'analyse des termes du sujet) Dans la période contemporaine, dès les années 1970, la place de l'Etat dans la vie économique a fait l'objet de débats importants, prolongeant ainsi une interrogation récurrente en science économique qui naît au XVIII^e siècle avec la contestation des thèses mercantilistes par les Classiques.

L'un des objets du débat porte sur les prélèvements obligatoires, c'est-à-dire (définition). Ils se caractérisent par un poids important, même si l'on observe des différences. La progression est forte dans certains pays, particulièrement en France (doc 1).

2. Poser le sujet

La question se pose de savoir si (on recopie le sujet, en adaptant sa forme mais sans changer les termes), les prélèvements obligatoires sont un frein pour l'activité économique.

En d'autres termes, il s'agit de voir si (on explicite le sujet : problématique) : impact favorable ou défavorable, sur l'activité présente, immédiate (expansion) ou sur le long terme (croissance économique) [prenez le temps de rédiger ce que vous avez compris du problème qui vous est soumis dans ses différentes facettes].

3. Annoncer le plan

La réponse à cette question est complexe :

De manière générale, les prélèvements obligatoires donnent à l'Etat les moyens d'engager des actions qui favorisent l'activité économique.

Cependant, leur évolution dans la période contemporaine amplifie les effets défavorables qu'ils peuvent avoir sur elle.

D'où la nécessité d'adaptions, difficiles à mettre en œuvre, pour permettre de conserver le rôle favorable des prélèvements obligatoires tout éliminant ses effets indésirables sur l'activité économique.

Développement

1. Les prélèvements obligatoires fournissent à l'Etat les moyens de son action, ce qui lui permet de favoriser l'activité économique, c'est-à-dire de soutenir la croissance économique, à la fois du côté de l'offre et du côté de la demande globales.

A. Du côté de l'offre globale (stimulation de l'activité elle-même)

1. Grâce aux prélèvements obligatoires, l'Etat fournit des biens collectifs (Musgrave - 1^{re} fonction : affectation de ressources à la fourniture de ces biens) qui sont indispensables à l'activité économique :

- La sécurité, la justice, (fonctions régaliennes ; il y a consensus pour ce rôle de l'Etat parmi les économistes, Smith) : la sécurité générale, le respect des contrats, sont indispensables au fonctionnement d'une économie ;
- La fourniture de biens collectifs supérieurs « généraux » (infrastructures, enseignement, recherche fondamentale, ... [doc. 5], également Smith) => activité immédiate et future (bases collectives de l'innovation, grappes, => croissance, Schumpeter) et croissance endogène (Barro, Aschauer) ;
- L'Etat, grâce à ses ressources, peut aller jusqu'à soutenir et favoriser certaines activités particulières propres à entraîner le reste des activités (investissements collectifs ciblés : exemples multiples : énergie après 1945 ; « pôles de développement » de François Perroux, « pôles de compétitivité » actuellement). Ces investissements publics sont susceptibles d'avoir un effet plus que proportionnel sur l'activité (effet multiplicateur de l'investissement public sur l'activité globale, Kahn, Keynes).

2. L'internationalisation de la vie économique renforce ce rôle de l'Etat :

- La compétitivité s'analyse termes de compétitivité-coût par unité de produit, donc tout ce qui concourt à améliorer la productivité, donc à réduire les coûts unitaires, l'améliore. Les biens collectifs y contribuent. Ainsi, l'Etat participe à la mise en place d'avantages comparatifs (= coûts unitaires relativement plus faibles), source d'activité (développe les exportations, limite les importations [la compétitivité ne concerne pas que les marchés extérieurs, mais aussi, en économie ouverte, le marché intérieur] ;
- Ces avantages comparatifs sont un élément fort de l'attractivité du pays en termes d'investissement : attire les investisseurs étrangers (IDE entrants), et retient

éventuellement des investissements potentiellement sortants, => activité (doc. 4)
- Au total, investissements domestiques ou entrants : effet capacité et effet productivité => croissance.

B. Du côté de la demande globale (stimulation des débouchés, donc, par répercussion, de l'activité)

1. L'action permanente : le soutien de la demande globale :

- L'Etat, par la redistribution des revenus (prélèvements => revenus de transfert accroissant le revenu disponible des ménages) (2^e fonction de Musgrave) remodèle la répartition du pouvoir d'achat, ce qui assure des débouchés à la production et donc motive les producteurs (principe de la demande effective, Keynes), pour le présent, mais aussi, et surtout, pour l'avenir (lisibilité => anticipations favorables), favorisant la consommation en biens durables et surtout l'investissement des ménages et des entreprises, supposant le recours au crédit.

- Deux modalités :

- Redistribution horizontale : pouvoir d'achat maintenu en cas de difficulté (« risques sociaux »), sans correction des inégalités de départ.
- Redistribution verticale (correction des inégalités) => pouvoir d'achat accru pour les catégories modestes, à propension marginale à consommer forte (Keynes).

- Justifié par deux mécanismes amplificateurs :

- L'effet multiplicateur des dépenses sur le revenu global, c'est-à-dire l'activité ;
- L'effet d'accélération de la demande finale sur l'investissement.

2. L'action conjoncturelle : l'accroissement de la demande globale sur l'investissement.

- Certes, dans l'esprit de Keynes, c'est surtout et directement par accroissement des dépenses publiques que l'Etat relance l'activité, quitte à accepter un déficit budgétaire, que la reprise de l'activité financera (effet multiplicateur des dépenses publiques).

- Mais les prélèvements peuvent être tout de même être intégrés à une stratégie de relance.

- Baisse des prélèvements obligatoires => accroissement mécanique du revenu disponible => dépense (même si le multiplicateur fiscal est plus faible que le multiplicateur des dépenses publiques).
- Même une relance avec une hausse des prélèvements égale à l'accroissement des dépenses (budget équilibré) arrive à avoir un effet stimulant sur l'activité (Haavelmo : multiplicateur égal à 1).
- En dehors de toute politique active, les prélèvements obligatoires, soit directement soit par le biais des dépenses publiques, ont, mécaniquement, un rôle de stabilisation de la conjoncture (stabilisateur automatique), qui en cas de récession, limite l'évolution défavorable de l'activité.

Conclusion partielle

1. Reprise : des aspects positifs, illustrés par le cas scandinave (doc. 1, Suède)

2. Transition : l'accélération de la hausse du taux global de prélèvement amplifie des critiques déjà anciennes.

II. Dans la période actuelle, le poids élevé des prélèvements obligatoires a redonné de la force au reproche déjà ancien fait aux prélèvements obligatoires d'être un frein à l'activité économique, à la fois du côté de l'offre et de la demande globales (aspect désincitatif)

A. Du côté de l'offre globale : des prélèvements très élevés sont susceptibles de démotiver les apporteurs et utilisateurs des facteurs de production donc de peser sur la production : ils inhiberaient l'offre globale

1. Le facteur travail :

- Apporteur de travail : l'argument néoclassique : comparaison désutilité utilité du travail ; trappes à inactivité (débat) (doc. 5) ;
- Demandeur de travail : néo classique coût marginal (salaire) et productivité marginale => non embauche => se répercute sur l'activité ; problème du travail non qualifié.

2. Le facteur capital :

- Les profits amputés : décourage l'investissement :
 - Manque de motivation (rentabilité),
 - Manque de moyens de financement (capacité d'autofinancement et donc d'emprunt réduites) ;
- Prise en compte de la dimension internationale : IDE
 - sortants, en accroissement, (fuite), délocalisations,
 - et entrants, moindres, même s'ils restent importants en France (doc. 4).

B. Du côté de la demande globale

1. Le procès permanent :

- Globalement, les prélèvements obligatoires présents amputent le revenu disponible : Sur le moment, amputation du pouvoir d'achat ;
- La justification par la redistribution plus égalitaire tient mal : redistribution à l'envers (doc. 3) ;
- La remise en cause des relances keynésiennes (analyses de Friedman, théorie du revenu permanent), critique de Lucas (NEC).

2. Le problème de la dette publique amplifie ces difficultés

- le service de la dette (doc. 3), donc les prélèvements qui le financent, représente des dépenses stériles au regard de la croissance économique :
 - les effets négatifs de son financement : prélèvements obligatoire accrus =>
 - Fuite en avant dans la hausse des prélèvements : illusoire (argument Laffer : thèse mal justifiée, mal validée, mais intuition dont il faut tenir compte tout de même...) ;
 - Méfiance.
 - des investisseurs étrangers (prêteurs à l'Etat, prêteurs aux entreprises). Paroxysme : crise grecque, autres crises potentielle => politique d'austérité qui se retourne contre l'activité directement (mesures d'austérité) et indirectement (crise sociale, troubles...) ;
 - des agents économiques domestiques (épargne plus que consommation) (Barro équivalence ricardienne : même remarque que pour la thèse de Laffer).

Conclusion partielle : (reprise + transition)

III. D'où des adaptations nécessaires mais difficiles à mettre en oeuvre pour conserver le rôle de stimulant des prélèvements obligatoires tout en éliminant, ou au moins en limitant le plus possible impact négatif sur l'activité économique.

A. La fausse piste : l'objectif de baisse (doc. 3, doc. 5)

1. Les limites du modèle libéral, présenté souvent comme exemple : (doc. 2 : aux Etats-Unis, le financement est tout de même à la charge des ménages => insécurité, endettement => difficultés économiques tout de même) (il y a toujours prélèvement obligatoire : s'il n'est pas public, il est privé [primes d'assurance privée...]).

2. Le caractère illusoire d'une baisse significative des prélèvements obligatoires : les dépenses de l'Etat sont incompressibles et croissantes (dépenses contraintes) :

- Les besoins en biens collectifs (loi de Wagner) ;
- La démographie : dépenses liées à la vieillesse, à la santé (même dans les pays émergents : vieillissement de la population chinoise...) ; résistance des populations à toute régression de l'Etat providence ;
- La dette publique : résultats des choix passés (dette), dépenses contraintes ; contraintes démographiques (vieillissement de la population).

B. La piste plus réaliste : s'accommoder, dans chaque pays, d'un taux de prélèvements obligatoires mais en le rendant plus compatible avec la croissance, cas des pays scandinaves, Suède, à ne pas idéaliser pour autant

1. Remodeler l'assiette des prélèvements :

- Prélever moins sur les revenus d'activités directement productives (travail, profits) et plus sur les revenus de simples placements (doc. 3) et surtout sur les rentes issues de situations privilégiées et/ou de quasi-monopoles abusifs: équité mais aussi efficacité ;
- Ne pas frapper toutes les activités de la même manière : par exemple, pénaliser les activités qui jouent contre une croissance durable (principe pollueur payeur), en ne recourant pas seulement à des mécanismes de marché (droits à polluer) mais aussi à des mécanismes plus volontaristes (fiscalité dissuasive).

2. Réduire la complexité et l'instabilité (doc. 4) => prévisibilité, horizon, anticipations ; coûts de gestion de l'incertitude

3. Tenter de modifier les perceptions et les comportements (pédagogie, information, ...) : ex : opposition d'une Europe du Nord (les Scandinaves, grosso modo, acceptent une fiscalité élevée parce qu'ils ont conscience que c'est la contrepartie nécessaire de l'Etat providence) et d'une Europe du Sud (culture « rebelle » => solutions ne demandant pas d'effort : prendre plus aux riches suffira, ...).

Conclusion partielle : (reprise + transition)

Conclusion :

1. Reprise des idées générales. Cette reprise doit être très courte. On peut reprendre l'annonce générale du plan telle quelle.

2. Ouverture (élargissement du sujet sur des thèmes voisins ; éviter de finir sur une question, surtout si elle est très vague, très générale) :

Exemple de thème possible : vers une harmonisation fiscale internationale :

- Au niveau mondial : serait l'idéal, mais difficultés : exemples : les paradis fiscaux, la taxe Tobin ;
- Au niveau de l'Union européenne :
 - (éviter la concurrence fiscale), le dumping fiscal, objectif : arriver à une zone monétaire optimale (Johnson),
 - Difficulté : intérêts divergents des pays (la fiscalité peut-être utilisée comme un avantage comparatif, mais ce n'est pas sans danger : Irlande, ...),
 - Mais les périodes d'urgence (crise financière, crise économique globale) sont parfois plus propices à une attitude commune....

EDUCATION ARTISTIQUE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Troyes.

DURÉE : 2 HEURES

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

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

NATURE DE L'ÉPREUVE

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

DÉFINITION DE L'ÉPREUVE

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

PROGRAMME

Art plastique et art appliqué au xx^e siècle.

MÉTHODOLOGIE

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

CRITÈRES D'ÉVALUATION

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

SUJET

SUJET 1

« Quand Molière voulut peindre la misanthropie, il ne chercha point dans Paris un original dont la pièce fut la copie exacte : il n'eut fait qu'une histoire, qu'un portrait : il n'eut instruit qu'à demi. Mais il recueillit tous les traits d'humeur noire qu'il pouvait avoir remarqués dans les hommes ; il y ajouta tout ce que l'effort de son génie put lui fournir dans le même genre ; et de tous ces traits rapprochés et assortis, il en figura un caractère unique, qui ne fut pas la représentation du vrai, mais du vrai-semblable ».

C.Batteux, *Les beaux-arts réduits à un même principe*, 1746, p. 25

En ouvrant la réflexion, apportez un commentaire.

SUJET 2

Quand l'image devient un signe de résistance...

En vous servant de l'actualité, développez.

CORRIGÉ

SUJET 1

Vrai : Conforme à la réalité, à ce qui est. (Litré)

Vraisemblable : Qui paraît vrai, qui a l'apparence de la vérité. (Litré)

Lorsque l'abbé C. Batteux écrit ce texte en 1746, il nous rappelle qu'au dix septième siècle, afin de mieux comprendre le sens, on avait établi les règles de la tragédie. Elle devait respecter la règle des trois unités – action (une seule), temps (vingt quatre heures) et lieu (un lieu unique) – on pensait qu'elle pourrait emmener le spectateur dans une situation édifiante qui pourrait se passer dans la réalité, qui pourrait être réelle, qui serait vraisemblable.

Le vraisemblable ne peut se baser sur ce qui est faux ; il fait appel à la raison en étant conforme à l'expérience, à la mémoire, à l'observation, à un faisceau de déductions personnelles.

Molière puise dans l'observation du monde qu'il côtoie des profils de personnages dont il fait des archétypes : avarés, bourgeois, snobs, précieux, dévots... oubliant l'anecdotique, il nous donne l'essentiel faisant par la même appel à l'inconscient collectif. Chacun peut être interpellé par tel ou tel des personnages, le reconnaissant. Ainsi le théâtre de Molière gagne en universalité. Peu importe qu'il ait pu être écrit au dix septième siècle, ses personnages, fussent-ils archétypaux, réent toujours une résonance.

De même que Molière a pu faire appel à notre expérience, à notre mémoire, nombre de peintres ont pu avoir une démarche similaire dans les oeuvres qu'ils nous ont proposées, offrant des situations, des paysages vraisemblables.

Certains auteurs se joueront de la vraisemblable dans leurs romans inscrits pourtant dans un contexte réel, romans dits historiques ; ils préféreront l'extra-ordinaire, « le beau » dit Alexandre Vialatte qui continue « Il faut rendre cette justice à Dumas qu'entre le beau et le vraisemblable il a toujours préféré le beau. Qui est plus grandiose. Un romancier n'est pas obligé de tolérer les caprices de l'histoire de France. L'histoire propose, le romancier dispose. La vraisemblance a souvent tort d'avoir raison. Le romancier doit-être impitoyable. »

Combien crurent réelle l'histoire des trois mousquetaires et en firent une vérité historique !

Delacroix dit que celui qui peint le mieux la nature est celui qui vit à la ville, que le prisonnier est celui qui décrit le mieux la liberté. Ils ne nous présentent qu'une idée vraisemblable la nature, vraisemblable de la liberté. Ils restituent l'idée de la chose, son esprit et non une restitution servile qui ne serait que pure anecdote.

Ne dit-il pas « j'étais poursuivi par l'amour de l'exactitude que le plus grand nombre prend pour vérité ».

Toute fois le vrai est-il toujours vraisemblable ?

Et si la réalité dépassait la fiction ?

Certains événements, politiques, sociaux jettent le public dans des abîmes de perplexité, développent le fantasme voire parfois même la rumeur. Ne dit-on que tel ou tel événement est invraisemblable ?

Mais au fond le rôle de l'auteur, de l'artiste n'est-il pas de nous faire croire qu'à la fin nous nous disions « et si cela était vrai » ?

SUJET 2

Quand les images deviennent un signe de résistance.

Image

- Représentation de quelque chose en sculpture, en peinture, en gravure, en dessin.
- Plus particulièrement. Représentation, d'une façon quelconque, soit des dieux du paganisme, soit, chez les chrétiens, de Jésus-Christ, de la Vierge et des saints.
- Idée.

(Littré)

Signe

- Marque distinctive.
- Démonstration extérieure pour faire connaître ce qu'on pense, ce qu'on veut.
- Étendard (latinisme inusité ; étendard se disant en latin signum).

(Littré)

Résistance

- Défense contre ce qui est comparé à un assaillant.
- Opposition aux desseins, aux volontés d'un autre.
- Rébellion contre les agents de l'autorité.

(Littré)

A partir du moment où les hommes vécurent en tribu, créant des micro sociétés, ils éprouvèrent le besoin de s'identifier, de créer un ou des signes qui les rassembleraient. Ils couvrirent leurs corps de couleurs broyées selon des formes définies, suivirent le porteur d'un « fanion », puis étendard, puis drapeau ; ils portèrent des uniformes qui les faisaient se ressembler ; ils s'identifièrent par les vêtements endossés, signes de la classe sociale à laquelle ils appartenaient, au groupe, à la caste, à la confrérie, le métier, voire à la religion ou le groupe politique qui étaient les leurs. Ils s'identifièrent comme citoyens de tel ou tel pays, habitant telle région par des costumes distinctifs.

Les hommes avaient, quelque soit leur culture besoin de ces signes qui les faisaient s'identifier entre eux.

A l'intérieur de ces groupes pourtant tout n'est pas uniforme.

Le refus d'appartenir, l'opposition existent. Le rejet de la structure sociale et/ou politique. L'entrée en résistance contre l'ordre établi fait éclore nombre de signes. Les sculptures revendicatives retrouvées sur les piliers ou les tympans de certaines cathédrales.

Une trace peinte sur la façade d'une maison permettra d'identifier l'autre.

Les caricatures de Daumier qui raillent le roi Louis-Philippe, et qui valent à leur auteur un séjour de six mois en prison ; il n'hésite pas non plus à caricaturer la société bourgeoise de son époque.

Les images que Daumier propose seront à la naissance d'un art particulier, celui de la caricature et surtout du dessin de presse qui prendra son essor en fin de dix-neuvième siècle.

Le dessin de presse s'opposant aux autorités en place, révélant des situations absurdes, cocasses, comiques ou révoltantes, permettant au spectateur une prise de conscience.

Comme à pu l'utiliser Daumier, le dessin de presse dénonçant les travers de la société, témoignant des non-dits, bousculant l'inconscient collectif, dénonçant attitudes et comportements.

Agissant comme un prisme, le dessinateur de presse détourne l'événement en en montrant sa substance.

Utilisant le dessin comme une loupe, il grossit le trait, faisant apparaître l'invisible. Par la simplification, il clarifie, simplifie éclaire la situation.

Il est toujours signe d'un engagement personnel de son auteur.

Les images de Hansi contre l'annexion de l'Alsace par les allemands eurent un retentissement très puissant.

Ces signes furent abondamment utilisés pendant les événements de mai 1968 par les écoles d'art qui couvrirent les murs d'images sérigraphiées contre le gouvernement en place.

Manifestation d'opinion, il vaut une cinquantaine de procès en diffamation à Ali Dilem dessinateur de presse algérien.

Il sera beaucoup utilisé sous le manteau avant la chute de l'URSS et celle du mur de Berlin.

L'image peut avoir aussi d'autres formes, telles que celle d'un rouet que Gandhi utilisera en signe de résistance aux anglais ; il permettra aux villages indiens de développer le filage du coton. (Le rouet fait partie du drapeau indien, son dessin en est le centre).

Les vêtements portés par les Zazous pendant la dernière guerre, manière peu orthodoxe de manifester contre l'occupant.

L'image graphée au pinceau sur un mur, beaucoup utilisée de 1940 à 1945.
Les images actuelles taguées qui manifestent la révolte et dont le style graphique sera emprunté par le syndicat polonais Solidarnosc.

D'autres images : la croix de Lorraine s'opposant à la croix gammée, la main de SOS racisme, les signes corporels : les bras levés de De Gaulle et Churchill les index et les majeurs écartés dessinant le V de la victoire.

Le tatouage, signe d'appartenance à un groupe social, s'opposant au groupe qui l'a précédé, récupération d'un signe hérétique attentant au corps comme une mutilation, résistant à la notion du corps qui appartient à son créateur et non à celui qui l'habite.

Toute révolte, tout mouvement de résistance se munit d'une image forte pour fédérer ses acteurs, d'un signe d'appartenance et de reconnaissance signant l'action en matérialisant le groupe.

Les exemples donnés ne sont pas classés hiérarchiquement, ni chronologiquement, mais présentent une diversité de signes qui ne peut qu'être enrichie.

ESPAGNOL

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

I. NATURE DE L'ÉPREUVE

1^{re} épreuve

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

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

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

2^{de} épreuve

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

II. OBJECTIFS

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

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

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

III. CONSEIL AUX CANDIDATS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les connecteurs logiques

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

a) Les marqueurs déductifs

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

b) Les marqueurs énumératifs

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

c) Les marqueurs restrictifs

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

d) Les marqueurs adversatifs

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

e) Les marqueurs conclusifs

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

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

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

IV. BIBLIOGRAPHIE

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

Quelques références :

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

ESPAGNOL

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 TEXTE RÉDIGÉ EN ESPAGNOL

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

La comunidad Europea estudiantil en una casa de locos

La cultura de la movilidad se abre paso en Europa y cada vez son más los alumnos que se trasladan desde su país de origen a otro u otros para enriquecer su currículum vitae y descubrir nuevos horizontes. Es una realidad que queda bien expuesta en la película del director francés Cédric Klapisch, *L'auberge espagnole* (Una casa de locos, 2002), en el marco de un grupo de siete estudiantes que comparten un piso en Barcelona y que han venido a España para aprender español con una beca Erasmus.

Cuando se cumplen 20 años del Programa Erasmus, España se encuentra entre los países con mayor proyección dentro de ese programa de movilidad. Por quinto año consecutivo es el más demandado por los alumnos Erasmus extranjeros, con un total de 26.265 estudiantes. A continuación, aparecen como mayores receptores Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Suecia.

Además España ocupa el segundo lugar en el apartado de estudiantes enviados a Europa, sólo superada por Alemania y por delante de Francia, Italia y Polonia. La Agencia nacional Erasmus cifra en 22.825 los alumnos españoles acogidos al programa en el curso 2006-2007. La dimensión de las universidades y su distribución por regiones influye en los mapas de la movilidad. Las autonomías que

reciben un mayor número de estudiantes de otras latitudes son Madrid (más de 4.800 en el curso de referencia), Andalucía, Valencia, Cataluña y Castilla y León. Por universidades, la de Granada (más de 1.700 estudiantes) encabeza la lista con más aceptación entre los europeos. Se da la circunstancia de que en el Programa Séneca, que promueve la movilidad entre las universidades españolas, Granada es también la más cotizada.

Más entradas que salidas

En conjunto, España recibe un 16% más de estudiantes de los que envía a otros países del viejo continente. Con todo, el crecimiento de los acogidos a la movilidad es muy notable. Han pasado 20 años desde que 240 universitarios españoles viajaron al extranjero para continuar allí su formación. Desde entonces, lo han hecho 236.700 y se estima que con la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y con la mejora de las condiciones económicas para afrontar la estancia fuera del lugar de residencia, las cifras de beneficiarios de Erasmus y de otros programas se incrementan. En el curso 2006-2007, el número de españoles en el Erasmus creció un 10% sobre el curso anterior, un incremento casi tres veces mayor al registrado en 2005-2006, en el que la subida fue del 3,9%. Las cifras del pasado curso sitúan a la Comunidad de Madrid en primer lugar, seguida de Andalucía, la Comunidad Valenciana y Cataluña. El programa Erasmus también incluye la movilidad docente, que es significativamente menor que la de los alumnos. Entre 1997 y 2005 participaron unos 12.000 profesores, frente a más de 80.000 estudiantes en ese periodo. España ocupa la segunda posición, detrás de Alemania, con un total de 2.350 profesores desplazados a diferentes universidades europeas durante el curso 2006-2007.

Becas de 6.000 euros

Las dificultades para acceder al programa Erasmus han sido fundamentalmente económicas. La dotación de las becas (unos 130 euros mensuales, a los que se podían sumar otras cantidades) era muy escasa y las familias se veían obligadas a completarlas. Para este curso, la dotación presupuestaria se ha multiplicado por nueve, hasta pasar de 5,6 a 52 millones. De esta manera, los estudiantes que disfruten de una beca del Ministerio podrán recibir hasta 6.000 euros al participar en el programa. La forma de pago también se ha modificado y se realizará antes de la salida del estudiante al país de destino y no a su regreso, como ocurría hasta ahora. El vigésimo aniversario del Programa Erasmus anuncia importantes novedades, como la puesta en marcha del nuevo Programa de Aprendizaje Permanente 2007-2013.

Fuente: *abc.es*, 25 de octubre del 2008
(624 palabras)

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

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

Le programme Erasmus s'essouffle

Le film à succès *L'Auberge espagnole* est l'arbre qui cache aujourd'hui une forêt de moins en moins fournie. Paradoxalement, ce film de 2002 portant sur des étudiants européens expérimentant une vie plutôt oisive à Barcelone « *a fait du mal au programme d'échange Erasmus* », affirme Jean Berstch, le directeur de l'agence Europe- Education-Formation France. L'idée qu'une année d'études à l'étranger, c'est « *apprendre quelques langues, s'amuser et s'émanciper de sa famille, c'est aujourd'hui fini* », affirme-t-il. Au point qu'en 2007-2008, sur plus de 27 000 bourses à disposition en France, 4 000 n'ont pas trouvé preneurs... Étonnant.

Cet essoufflement est général. Le mois dernier, le commissaire européen pour l'Education, Maros Sefcovic, a lancé une alarme sur le fait qu'une dizaine de pays connaissaient même une « *inquiétante* » baisse qui atteignait parfois 10 %. C'est le cas de la Suède, par exemple, qui comptait il y a dix ans 3 300 étudiants Erasmus contre 2 300 aujourd'hui, seulement. Au reste, ce programme dont on parle tant ne touchait à son apogée qu'à peine 3 à 4 % de la population étudiante européenne.

« *Contrairement à l'idée reçue selon laquelle la mondialisation aurait un effet entraînant, les étudiants français sont de moins en moins mobiles* », a récemment indiqué Valérie Péresse devant un *think tank* européen, l'institut Thomas More. Des groupes de travail qui se penchent depuis deux ans sur le sujet ont révélé « *une absence de désir de mobilité chez les jeunes* », a révélé Valérie Péresse. Selon le Centre d'analyse stratégique (CAS), cette réticence de nombreux étudiants à la mobilité est souvent liée à leur milieu social d'origine. Pour Jean Berstch, le fait d'aller durant un semestre à l'étranger n'est par ailleurs « *pas assez ancré dans la culture française* ». Timidité et peur vis-à-vis des langues jouent toujours à plein.

Étudier à l'étranger reste par ailleurs un luxe. En période de crise, de surcroît, cette faible mobilité peut aussi s'expliquer par le montant des bourses qui, avec 150 euros mensuels, ne couvrent pas les dépenses du quotidien. Cependant, fait-on observer au ministère de l'Enseignement supérieur, les étudiants dont les parents sont non imposables ont droit à une bourse de 400 euros par mois, cumulable avec des bourses sur critères sociaux. D'autres raisons expliquent donc l'hésitation de certains étudiants : en dépit de l'harmonisation des diplômes introduite grâce au système LMD (Licence-maîtrise-doctorat), tous les établissements d'enseignement supérieur n'apportent pas la garantie que la période à l'étranger sera prise en compte dans le parcours de formation. Aujourd'hui, « *20 % des cursus suivis dans le cadre d'Erasmus ne sont pas reconnus* », selon le CAS. Autrement dit, après une année à l'étranger, des étudiants sont amenés à repasser des matières, voire à redoubler dans leur établissement d'origine.

L'exotisme ne suffit plus

La solution pour obtenir davantage de mobilité étudiante pourrait, selon Jean Berstch, venir des stages. « *L'envie d'exotisme ne suffit plus. Les étudiants attendent désormais de se situer davantage dans une perspective d'insertion professionnelle.* » En effet, si les échanges étudiants stagnent ou n'augmentent que faiblement, les stages en entreprise, subventionnés par Erasmus, obtiennent en revanche un vrai succès. Alors le programme a évolué pour coller aux nouvelles

envies de cette génération. Pour la première fois, en 2007-2008, pas moins de 20 000 étudiants, dont 3 389 Français, ont pu effectuer des stages en entreprise ou dans des organismes d'autres pays. Tel était le cas de Marcel Musabimana, le deux millionième étudiant Erasmus. Ce jeune français, étudiant en Management d'unités de production à l'Institut supérieur de promotion industrielle à Châlons-en-Champagne, a réalisé, au cours de l'année universitaire 2008-2009, un stage Erasmus au sein de la filiale roumaine du groupe Total. Un exemple qui fait rêver aujourd'hui et qui est décidément loin de l'image d'Epinal de *L'Auberge espagnole*.

Le Figaro, 05/11/2009 – Marie Estellepech
(613 mots)

III. PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

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

Una casa de locos (2002): una Europa reunida en un piso de estudiantes Erasmus que han ido a parar a Barcelona, en una película donde están todos los detalles de lo que significa viajar a un país extranjero, acomodarse a una cultura, una lengua, una gente y unas costumbres diferentes.

Apoyándose en ejemplos concretos, conteste la pregunta siguiente según su(s) experiencia(s) y/o sus convicciones: ¿Piensa usted que, a causa de la globalización, hay un proceso de aculturación entre los diferentes países que forman parte de Erasmus?

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

Con motivo del vigésimo aniversario (1988-2008) del Programa Erasmus, puede decirse que el balance de España es muy positivo tanto en concepto de país receptor como de país emisor.

En efecto, con un total de 26 265 solicitudes, España es por quinto año consecutivo (2003-2008) el destino privilegiado de los alumnos que quieren beneficiarse del programa de movilidad, antes de Francia y Alemania. Las CC AA más demandadas son Madrid, Andalucía y Valencia merced a la dimensión de sus universidades.

Por otra parte, detrás de Alemania, España es el segundo país europeo que envía el mayor número de estudiantes y profesores a Europa, lo que también demuestra el éxito de España como país emisor.

Desde la creación del Programa, 236 700 alumnos españoles tuvieron la posibilidad de ir a estudiar fuera de su país de origen para enriquecer sus historiales y descubrir otras culturas. Y para que todos los solicitantes puedan apuntarse al Programa, el presupuesto global asciende a 52 millones de euros en 2008.

(165 palabras)

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

El programa Erasmus no tiene tanto éxito como en el pasado. Tocó techo con un 4% de la población estudiantil europea, pero en 2009 hay una merma de un 10% de estudiantes procedentes de algunos países que ya no quieren participar en el Programa.

Se aducen algunas razones: para Valérie Pécresse, la movilidad de los jóvenes franceses experimenta una baja general, y el director de la Agencia Europa-Educación-Formación Francia recalca el miedo a los idiomas extranjeros, al choque cultural. Dado el escaso importe de las becas (de 150 a 400€), el Programa implica también disponer de medios financieros elevados, particularmente dentro de un contexto de crisis económica. Por otro lado, algunos diplomas obtenidos mediante el Programa no son reconocidos por todas las universidades, lo que disminuye el valor académico.

Sin embargo, los estudiantes son cada vez más atraídos por la posibilidad que ofrece Erasmus de hacer unas prácticas empresariales fuera de su país de origen (20 000 estudiantes en el curso 2007-2008).

(163 palabras)

En la película *Una casa de locos*, un estudiante alude a la paradoja según la cual, aunque estudia en una universidad que acoge estudiantes del Programa Erasmus, el catedrático reivindica el derecho a impartir sus clases en catalán porque «¡Aquí estamos en Cataluña!».

Este ejemplo subraya el hecho de que podemos gozar de varias identidades: es posible ser europeo, catalanohablante e hispanohablante a la vez sin mezclar las culturas.

Pienso que la globalización no acarrea un proceso de aculturación entre los diferentes países que forman parte del programa Erasmus. Por el contrario, tal programa permite encontrar a personas de horizontes socio-económicos diferentes que comparten sus riquezas lingüísticas, culturales, históricas, gastronómicas, así como sus hábitos de estudio y de consumo, sin olvidar sus raíces. Un inglés, por ejemplo, no dejará de serlo por ir de vez en cuando a comer en un restaurante de comida rápida como McDonald's o por llevar una chaqueta comprada en Zara...

Es verdad que la creciente uniformización de los símbolos de nuestra sociedad de consumo facilita la adquisición de valores cargados de unos tintes de universalidad, y por tanto permite limar asperezas y es terreno abonado para el intercambio de opiniones, de gustos, de impresiones. Sin embargo, pongamos por caso, por muy europeizado que sea un francés, estoy persuadido de que seguirá siendo ante todo francés...

(220 palabras)

Algunas aclaraciones semánticas:

La **aculturación** es el proceso mediante el cual una cultura receptora asimila e incorpora elementos procedentes de otra cultura o de otro grupo con los que ha estado en contacto directo y continuo durante cierto tiempo. La **deculturación** es la pérdida de elementos de la propia cultura, mientras que la **enculturación** designa el proceso de transmisión de nuevos rasgos culturales desde una cultura a otra. Relacionado con el concepto de aculturación está el de **endoculturación**, que es el proceso mediante el cual los individuos de un grupo (generalmente niños) adquieren las pautas de conducta y demás aspectos de su cultura a partir de los otros miembros (generalmente adultos) de su grupo, mediante la observación y la enseñanza.

Estos procesos se realizan cuando dos culturas diferentes entran en contacto durante un cierto período más o menos prolongado de tiempo. En la actualidad también se entienden como formas de aculturación: el colonialismo, el neocolonialismo, la conversión religiosa y, en general, todos los procesos de intercambio cultural mediante los cuales una cultura dominada asimila los rasgos culturales de sus dominadores.

Globalización: extensión de los mercados y de las empresas, para alcanzar una dimensión mundial, por encima de las fronteras nacionales (Diccionario CLAVE, Ediciones SM, marzo 2006).

La **globalización** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegándose a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.

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 1er 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.*

S U J E T

PROBLÈME

(17,75 points)

Monsieur Floral est un passionné de jardinage depuis son enfance. Après son baccalauréat il fit des études de paysagiste ainsi qu'une formation de gestion orientée vers la création d'entreprise. Après quelques années comme salarié il se lança il y dix ans dans la création d'une entreprise sous la dénomination « AVF Aménagements Verts Floral ». Cette société créée sous la forme d'une SARL a été transformée récemment en société par actions simplifiée. Elle est implantée en région Parisienne à Meaux dans le département de Seine et Marne. Très vite trois activités distinctes sont apparues :

- L'entretien d'espaces verts pour les entreprises ou les particuliers, taille des haies, tonte du gazon... Pour la suite de l'énoncé on appellera cette activité EEV (entretien d'espaces verts) ;
- L'élaboration de plans d'espaces verts et la réalisation des travaux correspondant, petits travaux de maçonnerie, réalisation de plans d'eau, installation d'arrosages automatiques... L'essentiel de la clientèle est composée de collectivités locales ou de quelques entreprises. Pour la suite de l'énoncé on appellera cette activité PRT (plan et réalisation de travaux) ;
- La vente de plantes et fleurs aux particuliers et aux professionnels. Pour la suite de l'énoncé on appellera cette activité VP (ventes de plantes).

Monsieur Floral gère son personnel de façon très paternaliste, il est très proche de ses salariés et est toujours à leur écoute. Cependant il en profite parfois pour exiger des travaux qui ne correspondent pas toujours à la qualification première des salariés. Ainsi les salariés peuvent passer de la vente de fleurs, aux travaux de maçonnerie puis à la taille des haies. C'est ce que reprochent certains salariés à leur patron, d'après eux cela nuit à la rentabilité de l'établissement.

Dès les premières années son entreprise fut rentable et elle dégagait des résultats très satisfaisants. L'autofinancement ainsi dégagé chaque année fut conservé en trésorerie. Peu d'investissements furent donc réalisés. Ainsi au 1^{er} juillet 200N, le matériel est globalement usagé. L'autofinancement dégagé et économisé permit à Monsieur Floral de créer le 1^{er} juillet 200N-1 un second établissement en

Champagne dans l'agglomération de Reims. Un petit emprunt bancaire compléte le financement.

Monsieur Floral confia alors la gestion de ce second établissement à Madame Truchy. Dès l'entretien d'embauche il fut décidé que Madame Truchy aurait une grande autonomie dans l'organisation et la gestion de l'établissement, notamment au niveau de la gestion de son personnel. La région champenoise n'est pas la région Parisienne, le tissu économique est différent, les clients potentiels ne sont pas les mêmes donc les activités à développer ne sont pas les mêmes également. Madame Truchy prit comme premières décisions :

- La spécialisation de son personnel.
- L'acquisition en crédit bail (location avec option d'achat) d'une partie du matériel pour l'entretien des espaces verts.

A l'entretien il fut également décidé que deux fois par an Madame Truchy devait rendre des comptes à Monsieur Floral. Début Janvier et début Juillet elle doit présenter ses résultats analytiques pour chaque type d'activité sous la forme d'un tableau de résultat en coûts spécifiques. Le 10 juillet 200N elle envoie donc son tableau de résultat du premier semestre qui est donné en annexe 1. Monsieur Floral le compare alors immédiatement à celui de la région Parisienne qu'il avait établi quelques jours auparavant (fourni également en annexe 1).

Après comparaison et étude des deux documents il se pose alors diverses questions et émet quelques suggestions sur l'avenir de son entreprise. Vous êtes chargé de répondre à ses questions et de le conseiller.

1. Quel que soit l'établissement, les taux de marge sur coûts variables de l'activité VP sont très inférieurs à ceux des deux autres activités. Comment cela peut-il s'expliquer ?
2. Avec un tableau de résultat en coûts spécifiques il est d'usage de calculer les taux de couverture des charges fixes indirectes dégagés par chaque activité. Calculez ces taux pour les deux établissements. Commenter les résultats obtenus.
3. Pourquoi trouve-t-on dans ces tableaux des amortissements en charges fixes directes et également en charges fixes indirectes. A quoi cela peut-il correspondre ?
4. Pour l'activité EEV, les montants des amortissements et des autres charges directes sont très différents entre les deux établissements. Comment peut-on expliquer ces différences ?
5. Monsieur Floral n'est globalement pas satisfait des résultats de l'établissement de Reims. Il s'étonne notamment des différences de marges sur coûts spécifiques entre les deux établissements, Pour chaque activité celle de Reims est inférieure à celle de son établissement. Madame Truchy en est selon lui responsable et cela pourrait constituer une cause réelle et sérieuse de son licenciement.
 - 5.1 Comment peut-on expliquer ces différences de marges sur coûts spécifiques entre les deux établissements ?
 - 5.2 Comment Madame Truchy pourrait-elle se défendre ? En comparant les deux tableaux de résultat, mettez en avant tous les points positifs du tableau de résultats de Reims.

6. La marge sur coût spécifique de l'activité PRT de Reims étant négative, Monsieur Floral suggère à Madame Truchy de supprimer cette activité. Qu'en pensez-vous, vous pourrez donner des arguments financiers mais aussi commerciaux ?
7. Cette suppression ayant été écartée, Monsieur Floral vous pose alors la question ; « sans augmenter les tarifs, quel doit être le taux d'augmentation de l'activité PRT de Reims (et donc de son chiffre d'affaires) pour que la marge sur coût spécifique redevienne positive ? »

En région Parisienne l'activité PRT est en pleine expansion, le chiffre d'affaires a progressé de 25 % par rapport au premier semestre de l'année précédente. Cette croissance est due notamment aux appels d'offres lancés par les collectivités territoriales et les grosses entreprises de la région Parisienne. Plusieurs de ces offres ont été remportées par l'entreprise Floral.

Pour la fin de l'année 200N et le début de l'année 200N+1 suite notamment à de nouveaux appels d'offres remportés, de nombreux travaux sont à réaliser. Cela réjouit et inquiète à la fois Monsieur Floral. Cela le réjouit car cela prouve que l'activité PRT est en pleine croissance mais cela l'inquiète car avec le matériel à sa disposition actuellement il ne pourra pas assurer ces travaux. Avec le matériel à sa disposition il ne peut quasiment pas dépasser le chiffre d'affaires du 1^{er} semestre 200N de 330 000 €. D'après ses calculs un investissement de 120 000 € serait nécessaire pour répondre aux nouvelles commandes. L'investissement serait amorti en linéaire sur huit ans, et il serait autofinancé à 100 %. L'embauche d'un salarié à temps partiel serait également nécessaire, le coût mensuel de ce salarié est estimé à 1800 €. Enfin les autres charges fixes directes semestrielles augmenteraient d'environ 4 000 €.

8. A quelle(s) condition(s) cet investissement pourrait-il être bénéfique à l'établissement de Meaux ?

Tenant compte de tous vos conseils, Monsieur Floral renouvelle sa confiance envers madame Truchy. Il vous soumet ensuite l'étude d'un dossier de création d'un nouvel établissement.

Cet établissement ne serait pas une troisième unité semblable aux deux premières mais une entité complètement différente centrée sur la production de fraises et de tomates pendant l'hiver. L'idée centrale de Monsieur Floral est qu'il faut mieux utiliser le personnel de Meaux et de Reims pendant la saison creuse que constitue l'hiver. En effet pendant cette période et malgré les vacances imposées par la direction, le personnel est parfois peu occupé. Une partie du personnel serait donc utilisée dans cette troisième unité qui se situerait à mi-chemin, à moins d'une heure en voiture des deux premiers établissements dans la région de Soissons. Les frais de déplacement seraient évidemment remboursés aux salariés. L'économie de charges de personnel pour les deux établissements de Meaux et de Reims en tenant compte de ces remboursements s'élèverait à 26 000 €.

Monsieur Floral a effectué plusieurs stages et visites en Andalousie et en Belgique où de telles entreprises existent déjà. La production est effectuée dans d'immenses serres chauffées, les pieds de tomates et de fraises poussent dans de la laine de roche et sont alimentés en permanence par un système de gouttes à gouttes en eau, engrais et traitements divers. Les pieds sont alignés sur de très longues allées. Ces dernières sont espacées d'environ un mètre afin de faciliter la circulation des employés. Ces établissements sont exploités du début de l'automne jusqu'à

la fin de l'hiver, le reste de l'année ils sont fermés. La production n'est pas écologique, de piètre qualité mais un marché certain existe.

Monsieur Floral vous demande donc de calculer le coût de revient complet prévisionnel d'un kilo de fraise et d'un kilo de tomate. Il pourrait vendre les tomates à 1 € le kilo et les fraises à 1.90€ le kilo. Il souhaiterait donc que les coûts de revient soient inférieurs.

La difficulté majeure dans un calcul de coût de revient lorsqu'il y a plusieurs produits est la répartition des charges indirectes. Parfois les stocks peuvent également compliquer les calculs, mais dans le cas présent il n'y a aucun stock. Monsieur Floral vous demande de répartir les charges indirectes par la méthode des centres d'analyse. En effet l'entité de Soissons serait composée de trois bâtiments bien distincts qui pourraient constituer les trois centres d'analyses ou centres de travail dans lesquels seraient réparties les charges indirectes. Les trois bâtiments sont : les serres, le local d'expédition et les bureaux.

9. En vous servant des données de l'annexe 2 :

9.1 Construisez un tableau de répartition des charges indirectes avec les trois centres d'analyse mentionnés ci-dessus. Vous répartirez les charges indirectes et calculerez le coût de l'unité d'œuvre pour chacun de ces centres.

9.2 Calculez les coûts de revient prévisionnels d'un kilo de fraises et de tomates.

9.3 Donnez votre avis sur ce projet.

ANNEXE 1

Etablissement de Meaux

	EEV	PRT	VP	Totaux
Chiffre d'affaires	210 000	330 000	180 000	
Charges variables	16 000	39 000	90 000	
Marge sur coût variable	194 000	291 000	90 000	
Taux de marge sur coût variable	93.38 %	88.18 %	50 %	
Charges fixes directes				
Salaires	0	0	33 000	
Amortissements	12 000	40 000	11 000	
Entretien et réparation de matériels	8 000	15 000	1 300	
Autres charges fixes directes	4 000	6 000	4 700	
Marge sur coût spécifique	170 000	230 000	40 000	440 000
Charges indirectes				
Salaires				326 000
Amortissements				18 000
Autres charges indirectes				73 000
Total des charges indirectes				417 000
Résultat				23 000

Etablissement de Reims

	EEV	PRT	VP	Totaux
Chiffre d'affaires	188 000	114 000	220 000	
Charges variables	11 000	10 000	98 000	
Marge sur coût variable	177 000	104 000	122 000	
Taux de marge sur coût variable	94.15%	91.23%	55.45%	
Charges fixes directes				
Salaires	46 000	47 000	58 000	
Amortissements	8 000	55 000	26 000	
Entretien et réparation de matériels	500	1 000	600	
Autres charges fixes directes	16 500	4 000	4 400	
Marge sur coût spécifique	106 000	-3 000	33 000	136 000
Charges indirectes				
Salaires				60 000
Amortissements				33 000
Autres charges indirectes				45 000
Total des charges indirectes				138 000
Résultat				-2 000

ANNEXE 2

Charges directes. Ce sont les charges que l'on peut affecter directement au coût de revient des fraises ou des tomates. Il s'agit des achats de graines, des engrais, des produits phytosanitaires, des emballages, du transport sur ventes.....

Le total des charges directes s'élève à 113 350 € pour les fraises et à 131 050 € pour les tomates.

Charges indirectes. Ce sont les charges que l'on ne peut pas affecter directement au coût de revient des fraises ou des tomates.

Chauffage	15 000 €
Assurances	10 000 €
Consommation d'eau	9 500 €
Dotations aux amortissements	26 100 €
Coût salarial (y compris pour le personnel de Meaux et de Reims)	190 000 €
Autres charges indirectes	10 000 €

Traitement des charges indirectes

- Le chauffage et les assurances seront répartis dans les trois centres d'analyse en fonction des surfaces occupées. La serre s'étend sur 13 500 m² le local d'expédition sur 1 050 m² et les bureaux sur 450 m².

- Par simplification la consommation d'eau sera intégralement affectée aux serres.

- Après pointage des différentes immobilisations se trouvant dans les trois bâtiments les amortissements peuvent être répartis ainsi, 20 000 € pour les serres, 4 050 € pour le local de vente et 2 050 € pour les bureaux.
- Après pointage des différents salariés travaillant dans chaque bâtiment le coût salarial peut être réparti ainsi ; 150 000 € pour la serre, 22 000 € pour le local d'expédition et 18 000 € pour les bureaux.
- Les autres charges indirectes peuvent être affectées à 80 % aux serres et 10 % au local d'expédition ainsi qu'aux bureaux.

Traitement des totaux des centres d'analyse

- Centre d'analyse « Serres ». Le total de ce centre sera réparti dans le coût de revient des deux produits en fonction d'une unité d'œuvre : le mètre linéaire des allées de semis. Au total il y a 6 000 mètres d'allées dont 4 200 mètres pour les tomates et 1 800 mètres pour les fraises.
- Centre d'analyse « local d'expédition ». Le total de centre d'analyse sera réparti dans le coût de revient des deux produits en fonction d'une unité d'œuvre : le tonnage expédié. Les prévisions sont de 300 tonnes pour les tomates et 100 tonnes pour les fraises.
- Centre d'analyse « bureaux ». Faute de trouver mieux, le total de centre d'analyse sera réparti dans le coût de revient des deux produits en fonction d'une unité d'œuvre : le tonnage expédié.

Question de réflexion (2,25 points)

Vous êtes en possession du bilan et du compte de résultat de la société anonyme CSE qui clôt son exercice comptable le 31/12/N. Sur ces documents ne figure pas le rappel des montants de l'année précédente. La société est spécialisée dans le négoce en gros de mobiliers de bureau. Depuis sa création il y a quatre ans cette société n'a procédé à aucune augmentation de capital.

1. Comment pouvez-vous apprécier la vétusté des immobilisations de cette société ?
2. Comment pouvez-vous apprécier la rentabilité de l'entreprise au cours de l'année N et au cours des trois exercices précédents ?
3. Comment pouvez-vous savoir si l'entreprise a stocké ou déstocké des marchandises au cours de l'exercice ?

Problème

1. Les taux de marge sont très inférieurs pour l'activité VP car il y a comme charge variable le coût d'achat des marchandises vendues. Ainsi en région parisienne quand une plante est vendue 100, elle est achetée 50.

Pour les deux autres activités, il y a très peu de charges variables, quelques fournitures, parfois un peu de main d'œuvre variable, mais pour des montants faibles.

2. Taux de couverture des charges indirectes

	EEV	PRT	VP	Total
Région Parisienne				
Marges sur coûts spécifiques	170 000	230 000	40 000	440 000
Marges / charges indirectes (417 000)	40.77%	55.15%	9.59%	105.51%

Région Champenoise				
Marges sur coûts spécifiques	106 000	-3000	33 000	136 000
Marges / charges indirectes (138 000)	76.81%	-2.17%	23.91%	98.55%

A Meaux les charges indirectes couvrent 105.51 % des charges indirectes ce qui explique le résultat positif. L'activité qui permet de couvrir plus de la moitié des charges indirectes est l'activité PRT. Cela peut correspondre aux nombreux travaux réalisés dans les différentes collectivités territoriales de la banlieue Parisienne. Par contre la vente est une activité peu développée qui doit souffrir de la concurrence des nombreux commerces présents en banlieue.

A Reims les charges indirectes couvrent seulement 98.55 % des charges indirectes ce qui explique le résultat négatif. L'activité qui permet de couvrir trois quart des charges indirectes est l'activité EEV. Madame Truchy a développé cette activité, elle a probablement bénéficié de l'absence relative de concurrence. Par contre l'activité PRT ne couvre pas ses propres charges, c'est un réel problème.

3. Les amortissements sont toujours des charges fixes car le montant ne dépend pas de l'activité.

Ils seront en charges directes lorsque le bien amorti ne sert qu'à une seule des trois activités. On peut donner comme exemple l'amortissement des tailles haies pour l'activité EEV, l'amortissement des rayonnages pour l'activité VP et l'amortissement d'une machine à forer pour l'activité PRT.

Ils seront en charges indirectes lorsqu'ils concernent plusieurs activités, il s'agira notamment de l'amortissement des matériels de bureau et informatique.

4. A Reims madame Truchy a acquis le matériel en crédit bail, il n'y a donc pas de dotations aux amortissements mais une charge de service mise dans les autres charges directes.

5.1. A l'exception de l'activité VP les marges sur coûts variables de Meaux sont inférieures à celles de Reims, et les charges directes de Reims sont plus importantes que celles de Meaux, les marges sur coûts spécifiques sont donc plus faibles à Meaux.

Les deux charges directes fixes importantes sont les salaires et les dotations aux amortissements. Ces deux charges sont beaucoup plus importantes à Reims pour les raisons suivantes.

A Meaux le personnel n'est pas spécialisé comme il est précisé dans l'énoncé, il n'y a donc aucune charge directe de salaire pour les activités EEV et PRT. A Reims madame Truchy a spécialisé son personnel, il y a donc des charges salariales importante en charges directes.

A Meaux le matériel est usagé et monsieur Floral ne l'a pas remplacé. Il y a donc peu de dotations aux amortissements (mais beaucoup plus d'entretien). A Reims le matériel est neuf et les dotations sont donc importantes.

5.2. Madame Truchy peut se défendre en évoquant les faits suivants :

En une année seulement le chiffre d'affaires total de Reims s'élève à 522 000 € c'est-à-dire à 72.5 % du chiffre d'affaires de l'établissement de Meaux (720 000 €) qui lui a 10 ans d'ancienneté. Pour l'activité VP il est supérieur à celui de Meaux, alors que le taux de marge pratiqué à Reims est supérieur.

Les trois taux de marges sur coûts variables sont supérieurs à ceux de Meaux. Madame Truchy économise les charges variables. A Meaux une marchandise achetée 100 € est vendue 200 €, a Reims cette même marchandise est vendue 224 €.

La charge de personnel de Reims est globalement plus faible qu'à Meaux puisqu'elle s'élève à 211 000 € contre 359 000 €. Certes les chiffres d'affaires sont plus faibles mais on peut cependant affirmer que le personnel de Reims est plus productif que celui de Meaux.

Peu de charges d'entretien à Reims alors qu'à Meaux le matériel usagé est la cause du montant très important de charges d'entretien.

La capacité d'autofinancement (résultat + dotations aux amortissements) de Reims est de 120 000 €. Elle est supérieure à celle de Meaux qui s'élève à 104000 €. L'entreprise de Reims a donc plus de moyens pour s'autofinancer et donc se développer que l'entreprise de Meaux. Cette dernière a pourtant besoin d'investir dans du matériel neuf !

6. D'un point de vue uniquement financier et en raisonnant à très court terme monsieur Floral a raison. Si on avait supprimé l'activité PRT cela aurait entraîné la suppression de la marge sur coût spécifique négative, le résultat aurait donc été au minimum un bénéfice de 3000 € ou même davantage si cette suppression avait entraîné une petite diminution de certaines charges indirectes comme les assurances...

D'un point de vue commercial et stratégie à long terme, son raisonnement est faux. En effet l'entreprise n'a qu'une seule année d'activité et la marge est faiblement négative, laissons lui le temps de se faire connaître, une faible augmentation de

l'activité peut entraîner l'équilibre. Les clients de l'activité PRT sont des clients potentiels pour les deux autres activités lorsque les travaux sont terminés. Ce serait donc stupide de se priver d'une clientèle future. Donc même financièrement la suppression pourrait être mauvaise. Enfin cette activité donne une image de marque de qualité et de savoir-faire à l'entreprise, celle-ci n'est pas seulement un simple commerce de fleurs !

7. L'équation est :

- $107\,000 = 0$ d'où $x = 117\,286$ € soit une augmentation de 2.88 %.

8. L'investissement sera bénéfique à l'établissement de Meaux si la marge sur coût spécifique de l'activité PRT ne diminue pas.

Charges fixes supplémentaires semestrielles

- Dotation aux amortissements	$120\,000 / 16 =$	7 500
- Salaire	$1800 * 6 =$	10 800
- Charges fixes supplémentaires		<u>4 000</u>
- Total		22 300

Pour que la marge sur coût spécifique ne diminue pas il faut donc que la marge sur coût variable augmente de 22 300 €

Or $MSCV = 0.8818$ CA

Donc 0.8818 CA = 22 300 donc CA = 25 290 €

Le chiffre d'affaires doit donc augmenter au minimum de 25 290 € (et passer à 355 290 €) ce qui correspond à +7.66 % pour que l'investissement soit rentable. Cela semble possible.

9.1. Tableau de répartition des charges indirectes

	Total	Serre	Expédition	Bureaux
Chauffage et assurance	25 000	22 500	1 750	750
Eau	9 500	9 500		
Amortissements	26 100	20 000	4 050	2 050
Coût salarial	190 000	150 000	22 000	18 000
Autres charges indirectes	10 000	8 000	1 000	1 000
Totaux	260 600	210 000	28 800	21 800
Unité d'œuvre		Mètres d'allées	Tonnes expédiées	Tonnes expédiées
Nombre d'unités d'oeuvre		6 000	400	400
Coût de l'unité d'œuvre		35	72	54.50

9.2. Calcul des coûts de revient

	Fraises	Tomates
Charges directes	113 350	131 050
Charges indirectes centre Serre	$35 * 1800 = 63\,000$	$35 * 4200 = 147\,000$
Charges indirectes centre Expédition	$72 * 100 = 7\,200$	$72 * 300 = 21\,600$
Charges indirectes centre Bureaux	$54.50 * 100 = 5\,450$	$54.50 * 300 = 16\,350$
Total	189 000	316 000

9.3. Résultats et commentaires

	Fraises	Tomates
Chiffres d'affaires	190 000	300 000
Coûts de revient	189 000	316 000
Résultat	1 000	-16 000

Le résultat total est donc une perte de 15 000 €. Le projet paraît donc non rentable mais si l'on tient compte de l'économie de charges de personnel sur les deux établissements de Meaux et de Reims pour 26 000 €, le projet dégage alors un bénéfice de 11 000 €.

QUESTION DE RÉFLEXION

1. Pour apprécier la vétusté des immobilisations de la société il faut comparer pour chaque immobilisation la somme des amortissements et des dépréciations à la valeur brute.

La valeur brute est la somme qui figure dans la première colonne de l'actif, la somme des amortissements et des dépréciations est la somme qui figure dans la deuxième colonne.

On peut calculer un taux de vétusté qui sera le rapport, Somme des amortissements et dépréciations / Valeurs brutes. Plus ce taux est élevé, plus les immobilisations sont usagées et vétustes.

2. Pour apprécier la rentabilité d'une entreprise il faut comparer un résultat avec une source de financement. On compare souvent le résultat net qui se trouve dans les capitaux propres avec le total des capitaux propres.

Pour savoir si l'entreprise a été rentable au cours des exercices précédents, il faut regarder les postes réserves dans les capitaux propres. Si il y a un report à nouveau débiteur cela signifie qu'au cours au moins de l'une des trois années, l'entreprise a réalisé une perte. Par contre, si le montant des réserves est important cela signifie que l'entreprise a dégagé des résultats bénéficiaires au cours des trois années et que l'entreprise n'a pas distribué la totalité de ces résultats sous forme de dividendes.

3. Pour savoir si l'entreprise a stocké ou déstocké des marchandises il faut prendre le compte de résultat et regarder le solde du compte « variation de stocks de marchandises ».

Si le solde est débiteur (signe positif) cela signifie que l'entreprise a davantage consommé de marchandises qu'elle n'en a acheté et donc qu'elle a procédé à un déstockage.

Si le solde est créditeur (signe négatif) cela signifie que l'entreprise a moins consommé de marchandises qu'elle n'en a acheté et donc qu'elle a procédé à un stockage.

GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE

Ce cas a été rédigé par le Groupe Sup de Co La Rochelle.

DURÉE : 2 HEURES

Aucun document n'est autorisé

Calculatrices autorisées

P RÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Novilux est une SAS de 11 salariés au capital social de 38 440 € située à Paris dans le 15^{ème} arrondissement. Actuellement dirigée par M. Gremetz, elle est spécialisée dans la distribution de sources lumineuses et matériels d'éclairage. En effet, celle-ci représente 80 % de son chiffre d'affaires, les 20 % restant étant composés de petits appareillages électriques industriels et domestiques. Novilux fait partie de la FGME, Fédération des Grossistes de Matériel Electrique regroupant les professionnels de ce secteur d'activité.

1- L'appartenance au groupe Sonepar

Depuis 1989, Novilux appartient au groupe Sonepar, leader de la distribution de matériel électrique (éclairage, outillage, câblage, climatisation, chauffage...). Créé en 1969 par Henri Coisne, le groupe Sonepar s'est rapidement développé et a acquis une dimension internationale. Aujourd'hui, au niveau mondial, il est représenté par plus de 160 sociétés, regroupant plus de 2000 agences et 34 000 collaborateurs et se situe au cœur d'un marché de plus de 140 milliards d'euros. Ce marché offre un fort potentiel de développement grâce aux innovations technologiques notamment dans une perspective de développement durable et des besoins en nouveaux services.

2- La logistique

Reliée à l'entrepôt de stockage du groupe Sonepar (surface de stockage de plus de 20 000 m²), Novilux peut proposer jusqu'à 20 000 références dont 4000 provenant des principaux fournisseurs d'éclairage présents sur le marché français. De plus, Sonepar met à disposition de ses filiales une organisation logistique performante : 6500 lignes de commande sont préparées quotidiennement et une flotte de 20 camions permet d'effectuer 800 livraisons par jour à J+1 sur toute l'île de France et à J+2 sur le reste de la France.

3- Les partenaires fournisseurs

Soucieuse de la qualité des produits distribués, Novilux s'engage à ne livrer que des produits conformes aux Normes Européennes en vigueur. C'est pourquoi, elle fait notamment appel aux grands noms de l'éclairage pour satisfaire les besoins de ses clients : Philips, Mazda, Osram, Sylvania, General Electric et Megaman. Philips est un partenaire privilégié : régulièrement, les commerciaux du fabricant visitent les agences clientes afin de présenter les innovations sur le marché de l'éclairage en LED ou en lampes basse consommation.

Novilux vend quatre catégories de produits :

- Les lampes incandescentes standard et halogènes (classes énergétiques E, F, G)

- Les lampes fluorescentes, tubes et lampes fluo-compacts (classes énergétiques A et B) : c'est aujourd'hui la meilleure technologie disponible grâce à une bonne efficacité lumineuse une fluocompacte de 21 W produit le même flux lumineux qu'une ampoule à incandescence de 100 W, pour une durée de vie environ 10 fois plus longue. Malgré un prix d'achat élevé, le surcoût est annulé en moins d'un an grâce aux économies d'énergie.
- Les lampes à décharge, basse pression et haute pression
- Les lampes LED : la pénétration des LED dans le domaine de l'éclairage général reste de l'ordre de 6 % et atteindra 10 % en 2010. Cette accélération de l'utilisation des LED en éclairage repose sur les nouvelles possibilités d'applications : pour l'éclairage des magasins, les LED permettent la gestion d'ambiances colorées et une maintenance réduite. De plus, en éclairage d'orientation et publicitaire, la LED remplace avantageusement le néon dans les enseignes et favorise une réduction de la consommation énergétique ainsi qu'une durée de vie et une maintenance optimisée.

4- Les clients

Novilux compte près de 4000 clients :

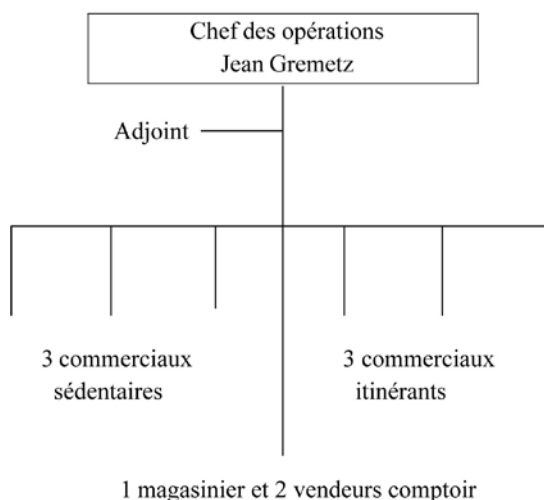
- Les clients du secteur public et les marchés publics : Centre Georges Pompidou, Le Louvre, les lycées...
- Les clients du secteur privé : hôtels (Georges V, Le Ritz, Meurice...), boutiques (Etam, Sport 2000, Christian Dior Couture...), quincailleries, syndicats...

5- La concurrence

Le groupe Sonepar et Novilux font face à une compétition féroce sur le marché de la distribution électrique et sur celui de l'éclairage. Le groupe Rexel, de dimension comparable au groupe Sonepar est le principal concurrent puisque les 2 groupes se partagent plus de 60 % du marché national de l'éclairage. Nollet est très présent sur le marché national de l'éclairage. Enfin, L'Étincelle est, au niveau régional, un concurrent sérieux.

6- L'organisation interne

Organigramme simplifié



Les commerciaux sédentaires : rattachés indifféremment aux itinérants, ils gèrent les appels entrants, suivent téléphoniquement tout type de clients, établissent les devis et recherchent des produits et des prix dans les catalogues des fabricants. Lorsqu'ils ont du temps disponible, en moyenne une heure par semaine, ils prospectent téléphoniquement sur la zone de l'un ou de l'autre itinérant. Ils sont rémunérés par un salaire fixe.

Les commerciaux itinérants : ils sont responsables de certaines catégories de clients selon la répartition effectuée par le chef des opérations. L'un d'entre eux, récemment recruté (6 mois d'ancienneté dans la société) afin de remplacer un départ à la retraite, s'occupe des marchés publics, des artisans, des électriciens et des syndicats. Ils sont rémunérés par un fixe + commissions sur CA.

T RAVAIL DEMANDÉ

Novilux souhaite redynamiser son activité et fait appel à vos compétences pour la guider dans ce sens. Vous disposez en annexes de chiffres clés ainsi que d'éléments concernant le marché de Novilux.

1- Etablissez un diagnostic interne et externe de la situation commerciale de Novilux en intégrant les données qualitatives et quantitatives que vous jugerez pertinentes.

2- A partir de ce diagnostic, élaborer un plan d'action commercial que vous déclinez à travers les points suivants :

- Sélectionnez une ou plusieurs cibles porteuses pour le développement de la société,
- Définissez des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre,
- Proposez des actions commerciales pertinentes,
- Prévoyez les indicateurs d'évaluation de ces actions commerciales.

3- Dans le cadre de la relance de l'activité, des décisions sont à prendre concernant la force de vente afin d'améliorer la performance des commerciaux au regard des évolutions du marché. Proposez :

- Des actions concrètes permettant d'augmenter leur efficacité sur un marché en mutation,
- Des outils renforçant leur capacité de négociation.

ANNEXE 1

QUELQUES CHIFFRES SUR LE MARCHÉ DE L'ÉCLAIRAGE

Répartition du chiffre d'affaires du marché de l'éclairage

Secteur public	Secteur privé
40,9 %	59,1 %

Part des secteurs à éclairer dans Paris

Marchés publics (santé, culture, sport...)	Hôtellerie	Commerces	Bureaux	Lycées	Habitat
19,7 %	24,7 %	17,87 %	16,17 %	14,86 %	6,7 %

Sources simplifiées du Syndicat de l'éclairage

Perspectives de croissance au niveau national sur le marché de l'éclairage :
entre + 0,2 % et 1 %

ANNEXE 2

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT DE NOVILUX

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Chiffre d'affaires en millions d'euros	7,45	7,86	8,07	8,35	7,43	7,42
Résultat en €	372 500	353 700	363 150	292 250	260 050	261 340

Objectif pour 2011 : augmenter le CA de 200 000 € par rapport à 2010 grâce à 70 nouveaux clients

ANNEXE 3

GESTION DE LA CLIENTÈLE DE NOVILUX

CA par type de clientèle

- L'hôtellerie : 22 % du CA. Les clients actuels (hôtels de 3 étoiles au moins) sont au nombre de 430. Paris, représentant 25 % de l'offre nationale en hôtellerie, comporte 1450 hôtels d'au moins 3 étoiles dont le taux d'occupation est de 71 %.
- Les commerces : 11 % du CA. Sur 62 000 boutiques indépendantes, 1000 se fournissent actuellement chez Novilux ; il s'agit d'une clientèle volatile ayant un comportement opportuniste et souhaitant une forte réactivité. L'éclairage représente entre 25 et 50 % de sa facture d'électricité.
- Marchés publics : 15 % du CA. Des marchés publics importants ont été perdus tels le Sénat et l'Assistance Publique en 2010.
- Chaînes de magasins : 8 % du CA. Les boutiques non indépendantes se fournissent auprès de centrales (telle Pro achat pour la chaîne Best Western) négociant directement les achats de lampes auprès de Novilux. Les négociations sont difficiles et la pression sur les prix est forte.
- Syndics : 8 % du CA. Clientèle relativement fidèle dont les besoins sont identifiés et les commandes régulières.
- Clients de la maintenance des bâtiments : 7 % du CA. Il s'agit des grands comptes du bâtiment et des gros installateurs (Cegelec par exemple)
- Artisans et électriciens : 3 % du CA. Peu visités notamment depuis le départ en retraite du commercial itinérant responsable de cette clientèle.
- Autres (lycées, ventes au comptoir...) : 26 % du CA.

ANNEXE 4

LES ÉVOLUTIONS DANS L'HÔTELLERIE

Entrée en vigueur des nouvelles normes de classement des hôtels de tourisme

Depuis le 1^{er} octobre 2009, les hôtels de tourisme sont classés en cinq catégories de 1 à 5 étoiles. Les critères de classement prennent désormais en compte les équipements, les services au client, mais aussi l'accessibilité et le développement durable (ex : équipement en ampoule basse consommation, utilisation de produits d'entretien écologique, etc.).

La nouvelle classification hôtelière est composée de 225 à 233 critères (en fonction de la catégorie). Elle intègre de nouveaux éléments liés par exemple à l'accès à Internet, à l'accessibilité des personnes handicapées, au développement durable et à la qualité de service. Elle est composée de critères obligatoires et de critères «à la carte». La nouvelle grille prévoit la création d'une 5ème étoile (palace), en remplacement de la 4 étoiles luxe, une particularité française dans ce domaine.

Pour accompagner les professionnels du secteur, l'Etat propose différentes solutions d'aides financières. Il existe par exemple un Prêt Participatif pour la Réno-

vation Hôtelière (PPRH) qui bénéficie d'un taux réduit. Il est proposé aux hôtels n'excédant pas 3 étoiles, qui sont situés dans des agglomérations de moins de 500.000 habitants, dès lors que l'entreprise bénéficiaire est une PME au sens communautaire (entreprise de moins de 250 salariés qui soit réalise un CA annuel n'excédant pas 50 millions d'euros, soit présente un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros).

Pour les autres, un prêt au taux de 6,50% permet à OSEO (organisme d'aide à l'innovation et au développement des PME) d'accompagner tous les projets où qu'ils se situent et même s'ils concernent des hôtels classés 4 ou 5 étoiles, dès lors que cela concerne une PME au sens communautaire.

Rappelons qu'en raison des retards pris par certains hôtels souhaitant mettre leur établissement aux nouvelles normes de la classification hôtelière, mais aussi compte tenu de l'affluence des demandes de classification, le secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services et de la consommation, avait décidé fin juin, de reporter du 1er juillet au 1er octobre, la date d'entrée en vigueur de la nouvelle classification hôtelière - établie conjointement avec cinq syndicats professionnels - qui fait partie du plan de modernisation de l'hôtellerie française.

L'objectif de la réforme est de contribuer à l'amélioration de la lisibilité de l'offre française, d'aider à la modernisation des infrastructures hôtelières et de renforcer l'attractivité de la destination France.

Rédigé par la Rédaction de Net-iris et publié le vendredi 2 octobre 2009.

ANNEXE 5

L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS SUR L'ÉCLAIRAGE

Les différents types d'ampoules :

Les ampoules sont classées selon leur performance énergétique, de la classe A qui regroupe les ampoules les plus économes à la classe G qui regroupe les ampoules les plus énergivores. L'affichage de la classe énergétique sur l'emballage est obligatoire.

La fin des ampoules à incandescence est annoncée pour 2012

Selon l'Agence internationale de l'énergie, l'éclairage engendre 1 700 millions de tonnes de CO₂ et absorbe 19% de la production d'électricité de la planète. Dans certains secteurs d'activité comme le secteur tertiaire, l'éclairage représente près de 35% de la facture énergétique. Dans la consommation domestique, on estime à 24% cette valeur de la facture d'où un intérêt certain et un engouement grandissant tant sur le plan des **économies** que sur le plan **écologique**.

Un calendrier a été mis en place pour supprimer progressivement les vieilles ampoules d'ici 2012. Fin 2009, les 3/4 des rayonnages devront être réservés aux

ampoules basse consommation, contre la moitié environ actuellement. Les ampoules à incandescence utilisent seulement 6% de l'énergie qu'elles consomment pour produire de la lumière, les 94% restant étant transformés en chaleur (source Ekopedia). Les **ampoules fluo compactes** consomment environ 75% d'électricité en moins et durent 10 à 15 fois plus longtemps.

Au 1^{er} septembre de chaque étape citée ci-dessous, les produits bannis ne pourront plus être réapprovisionnés par les distributeurs et grossistes. Cependant, les stocks existants chez les distributeurs (magasins et plateformes) pourront continuer à être commercialisés.

Paliers	Lampes bannies
1 ^{er} septembre 2009	Toutes les lampes à incandescence et halogènes non claires de classes B, C, D, E, F ou G Lampes fluorescentes compactes de classe énergétique B Lampes à incandescence > 80 W Toutes les lampes de classes F et G Lampes halogènes > 75 W et de classe D et E
1 ^{er} septembre 2010	Lampes à incandescence de 75 W Lampes halogènes de 60 W et de classes D et E
1 ^{er} septembre 2011	Lampes à incandescence de 60 W Lampes halogènes de 40 W et de classes D et E
1 ^{er} septembre 2012	Lampes à incandescence de 40 W Lampes halogènes de 25 W et de classes D et E
1 ^{er} septembre 2013	Lampes à culots S14, S15 et S19 (dites linolites)
1 ^{er} septembre 2016	Lampes claires de classe C

ANNEXE 6

LES ENGAGEMENTS DES PROFESSIONNELS DE L'ÉCLAIRAGE

Les professionnels de l'éclairage s'engagent pour l'environnement

Par Marie-Amélie FENOLL, 27/09/2010

Dans la lignée du Grenelle de l'Environnement, les représentants de la filière ont signé, lundi, la Convention pour la réduction des consommations d'énergie liées à l'éclairage dans le tertiaire.

L'ensemble des professionnels de l'éclairage, représentés par le syndicat de l'éclairage⁽¹⁾, la fédération des grossistes en matériel électrique (FGME), le Serce, Fedelec et la Capeb (organisations professionnelles représentant les installateurs), sans oublier Récyclum, éco-organisme en charge de la collecte et du recyclage

(1) Le Syndicat de l'éclairage est une organisation professionnelle qui regroupe les fabricants de lampes, de luminaires.

des déchets d'équipements électriques et électroniques, viennent de signer, ce 27 septembre, la **Convention pour la réduction des consommations d'énergie liées à l'éclairage dans le tertiaire**. Cette signature s'est faite **sous l'autorité de Jean-Louis Borloo**, ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (en charge des technologies vertes et des négociations sur le climat), de Chantal Jouanno, secrétaire d'état chargée de l'Écologie, et avec l'appui de Philippe Van de Maele, président de l'Ademe (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie).

Les engagements pris sont d'anticiper la mise en œuvre du règlement européen relatif aux luminaires peu efficaces. Il s'agit aussi d'éliminer progressivement les luminaires inefficaces du marché et enfin d'inciter aux rénovations énergétiques. Cela devrait permettre de réaliser environ 25 % d'économies d'énergie sur les installations rénovées. Ainsi, l'estimation des gains, pour la première année d'application de la convention, et par extrapolation pour l'ensemble des 800 millions de m² concernés (bureaux, écoles, commerces ...), démontre que si 5 % du parc existant était rénové par an, cela équivaldrait à plus d'un milliard de kWh d'économies d'énergie, soit près de 120 millions d'euros économisés sur la facture énergétique.

ANNEXE 7

L'ENGAGEMENT DE SONEPAR POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

BlueWay, une démarche durable

Par son métier, sa taille et sa culture, le groupe, distributeur de matériel électrique, dispose de leviers significatifs pour accompagner ses collaborateurs, ses partenaires et ses clients dans la prise en compte des nouveaux enjeux économiques, environnementaux et sociétaux. Aussi Sonepar a-t-elle notamment pour objectif d'améliorer en permanence son offre afin de proposer à ses clients les meilleurs rendements en termes de qualité, de confort, de sécurité des biens et personnes, d'installations, de logistique et de consommation énergétique.

Contribuer aux enjeux du développement durable

La volonté de Sonepar est de contribuer aux enjeux du développement durable, présentée sous l'appellation "BlueWay", grâce à un plan à trois ans fondé sur 3 objectifs principaux.

Les objectifs

- S'adapter en permanence aux besoins exprimés par nos partenaires en pratiquant un dialogue constructif et transparent dans l'équilibre et le respect des intérêts des parties et des enjeux environnementaux et sociétaux majeurs,
- Développer des comportements responsables au quotidien pour le respect d'un patrimoine commun sans le compromettre pour les générations futures,
- Fidéliser l'actionnaire au développement du groupe.

ANNEXE 8

LES ATTENTES DES CLIENTS EN ÉCLAIRAGE

Eclairage performant dans les commerces indépendants

Retour d'enquêtes « terrain »

La cible des commerces représente quelques pourcents de la consommation énergétique régionale, et l'éclairage une bonne partie (de l'ordre de 40 %) de cette consommation, avec des liens évidents avec les besoins en climatisation. D'où l'intérêt de connaître les marges d'amélioration de ce poste et les moyens de les mettre en œuvre. Deux enquêtes ont permis en juin 2007 d'évaluer la satisfaction de l'éclairage de la part de commerçants *indépendants* de centre ville, de quartier et de milieu rural touristique.

™ La première a été réalisée par 6 étudiants de l'IFAG de Nîmes auprès d'un échantillon représentatif de 300 commerçants selon un questionnaire semi directif.

™ La deuxième, plus technique, a été réalisée par un expert indépendant dans 19 commerces *indépendants* en analysant avec le gérant la qualité, le coût et les possibilités d'évolution de l'installation du magasin.

SUR LA DEFINITION DE L'ECLAIRAGE PERFORMANT

™ les attentes vis-à-vis de l'éclairage sont par ordre d'importance : la *valorisation des produits*, la *qualité/ performance*, le *consommation*, l'*ambiance*, le *confort* et la *maintenance*

™ les économies d'énergie restent un point sensible pour plus de la moitié des sondés, que l'éclairage « performant » ait un sens ou non à leurs yeux.

SUR LES CONSEILLERS EN ECLAIRAGE

™ Presque les 2/3 des sondés se font conseiller par leur *électriciens*. Certaines activités font plus souvent appel à un décorateur

™ Le *fournisseur d'énergie* et l'*électricien* sont les sources d'information souhaitées.

Source : Association Française de l'Eclairage

1- Diagnostic de la situation commerciale de Novilux

(6 points)

Diagnostic interne

Forces	Faiblesses
<p><u>Le soutien du groupe Sonepar</u> Disponibilité des produits et logistique performante Volonté d'engagement dans le respect de l'environnement via la charte Blue Way</p>	<p><u>Les conséquences de la crise</u> CA en baisse : - 11.02 % entre 2009 et 2008 - 0.13 % entre 2009 et 2010 Résultat en chute 2008 et 2009 : -11.02%</p>
<p><u>Des résultats qui se redressent</u> Restauration des marges en 2010 Vente de produits d'avenir dans l'éclairage, conformes aux normes CE</p>	<p><u>Des produits en fin de cycle de vie</u> Vente de produits amenés à disparaître (lampes à incandescence) en 2012 : anticiper les pertes afférentes</p>
<p><u>Des partenariats solides</u> Des fournisseurs de renom dans le secteur de l'éclairage Partenariat privilégié avec Philips dont la force de vente forme les clients distributeurs et installateurs</p>	<p><u>Des clients à fort potentiel sous représentés par rapport à la moyenne</u> Hôtellerie (-2,5 points) Commerces (-6,87 points) Marchés publics et artisans/électriciens en perte de vitesse</p>
	<p><u>Une force de vente en sous performance</u> Peu de prospection de la part des sédentaires (1 h par semaine au gré de l'activité) Pas de binôme sédentaire/itinérant : difficulté de suivi de la clientèle Un itinérant récemment embauché générant une baisse de productivité</p>

Diagnostic externe

Contraintes	Opportunités
<p><u>Evolutions normatives</u> Fin des lampes à incandescence pour 2012 Engagement de la FGME à participer activement à la baisse de consommation d'énergie</p>	<p><u>Evolutions normatives</u> Fin des lampes à incandescence pour 2012 qui laissent la place à d'autres produits à proposer Soutien de la FGME dans les actions et produits à économies d'énergie Nouvelles normes de classement des hôtels de tourisme de 3* et plus qui obligent au renouvellement du parc d'éclairage</p>

<u>Des prescripteurs à convaincre</u> 2/3 des commerces sont conseillés par les électriciens : obligation de faire des prescripteurs/acheteurs des alliés	<u>Des aides financières</u> Prêt à taux bonifié accordés par OSEO accordé aux hôtels de plus de 3 * Prêt participatif pour la rénovation hôtelière accordé par l'Etat aux hôtels 3 *
<u>Un contexte fortement concurrentiel</u> Rexel au niveau national offre des prestations et produits équivalents à Sonepar Nollet et Etincelle présents	<u>Les pressions sociétales</u> pour l'environnement, le développement durable et les économies d'énergie

Le diagnostic doit être structuré ; tout autre plan cohérent est acceptable.

2- Plan d'action commercial

(8 points)

Objectifs

- Gagner 200 000 € de CA avec 70 nouveaux clients
- Fidéliser la clientèle existante en maintenant au moins le nombre de clients actuels et le CA réalisé

Les objectifs opérationnels doivent répondre à des critères tels que: spécifique, mesurable, adapté, réaliste et réalisable, temporel (Objectif S.M.A.R.T)

Cibles	Objectifs quantitatifs	Objectifs qualitatifs	Actions préconisées	Indicateurs de mesure
Hôtels	52 prospects à conquérir pour parvenir à la moyenne parisienne – (1020 hôtels sur Paris) Conserver les 430 clients actuels	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaître Novilux • Informer clients et prospects de la compétence de Novilux dans la prise en compte des nouvelles normes • Convaincre de la valeur ajoutée de l'enseigne adossée à Sonepar • Obtenir entre 20 % de rendez-vous avec les prospects 	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne planifiée d'information par e-mailing des clients de l'enseigne et relance (sur 15 jours) • Prospection téléphonique des sédentaires pour prise de rendez-vous avec les prospects ciblés (3 jours) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de ré-achat (nouveaux produits inclus) • Taux de satisfaction • Nombre de nouveaux contacts captés • Taux d'acquisition clients • Taux de RV obtenus • Taux de transformation • Coût d'acquisition • ...

Commerces	624 prospects potentiels relativement à la moyenne parisienne 1000 boutiques à fidéliser	<ul style="list-style-type: none"> • Faire connaître Novilux • Informer de la fin des lampes à incandescence • Inciter au renouvellement du parc ampoules par obligation légale • Inciter à la vente en ligne avec livraison à J+1 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients : action promotionnelle sur les LED (adaptées aux boutiques) par e-mailing puis relance • Prospection sauvage des commerciaux itinérants pour les prospects ciblés • Prospects : action sur les prescripteurs (voir ci-dessous) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'achat de nouveaux produits d'éclairage • Nombre de nouveaux contacts captés • Taux d'acquisition clients • Taux de RV obtenus • Taux de transformation • Coût d'acquisition
Artisans et électriciens	Cible complémentaire des commerces (2/3 des commerces se font conseiller par un électricien) Gagner 2 points dans le CA (5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Reprendre contact avec les clients et expliquer le passage de témoin avec le nouvel itinérant • Se présenter comme spécialiste et conseiller sur les nouvelles technologies en éclairage • Créer des partenariats pérennes • Convaincre de la valeur ajoutée de l'enseigne adossée à Sonepar 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients : prise de RV par les sédentaires par téléphone pour une invitation à une journée de formation sur les nouvelles technologies (LED ou lampes basse consommation) réalisée chez Novilux par Philips • Prospects : prospection téléphonique avec prise de RV selon planning des itinérants 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de participation à la journée de formation • Nombre de devis demandés • Taux de transformation de devis en commandes • Taux de conquête • Taux de contacts captés • ...

Marchés publics	<ul style="list-style-type: none"> • Regagner les marchés perdus lors d'un futur AO 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les causes des pertes des marchés • Améliorer les offres par rapport aux cahiers des charges • Redevenir compétitif lors des réponses aux AO 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du commercial récemment embauché aux réponses aux AO • Coaching par le chef des opérations sur les prochaines réponses 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de marchés de nouveau conquis
-----------------	--	---	---	--

Toute autre réponse cohérente est acceptable.

3- Amélioration des performances de la force de vente

(6 points)

Actions concrètes auprès de la force de vente	<ul style="list-style-type: none"> • Formations techniques sur les nouvelles normes et leurs implications en termes de produits et de technologie – Implication des fournisseurs et notamment de Philips • Formation commerciale des sédentaires à la prospection téléphonique • Formation du nouvel embauché, technique et/ou commerciale selon les besoins • Réorganisation managériale : création de binômes sédentaires/ itinérants par type de clientèle afin de renforcer la connaissance des clients, la coordination dans l'équipe de vente et faciliter le suivi de la clientèle – gain de temps et de productivité attendus
Outils à mettre à disposition	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de découverte axé sur les équipements actuels au regard des évolutions technologiques et exigences normatives • Argumentaire sur les LED et lampes fluo-compactes et basse consommation • Book • Echantillons de démonstration (ampoules, LED...) • Logiciel et/ ou simulation de calcul de rentabilité d'un investissement en lampes

Toute autre proposition cohérente est acceptable.

On attend deux paragraphes structurés et rédigés.

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

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Les calculatrices sont interdites.*

S U J E T

I. INFORMATIQUE GÉNÉRALE

A. Culture informatique et internet

- 1) Qu'est-ce qu'une procédure d'authentification ?
- 2) En quoi consiste la défragmentation d'un disque dur ?
- 3) Quelle est la différence entre un « freeware », un « shareware » et un logiciel du domaine public ?

B. Conversions

1) Convertir les nombres binaires suivants en leurs équivalents décimaux :

001101
001011
011101
100100

2) Convertir les nombres octaux suivants en notation hexadécimale :

13
2635
1550274
2726655

3) Réaliser les opérations suivantes en hexadécimal :

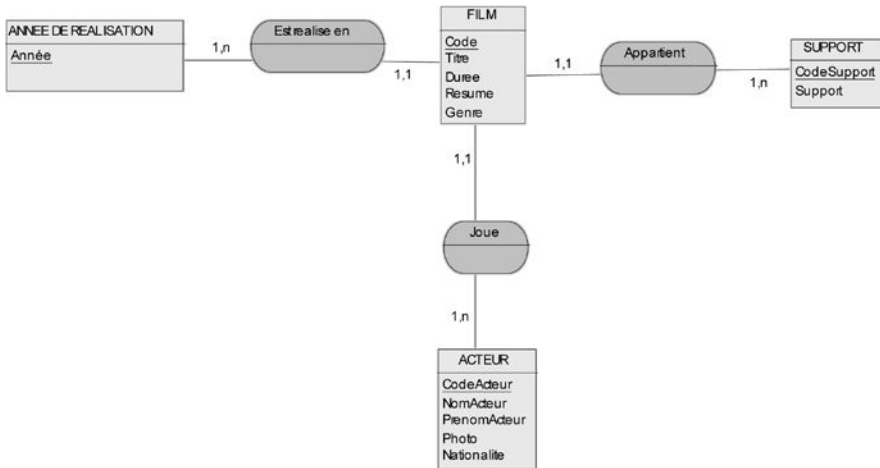
- 1) $61C + 55$
- 2) $3A0 - 74$

II. ALGORITHMIQUE

- 1) Ecrire un algorithme permettant de saisir une matrice 2x2 et de calculer son déterminant.
- 2) Ecrire un algorithme de calcul du produit d'une matrice 3x2 par un entier n.

III. SYSTÈME D'INFORMATIONS

Soit le modèle conceptuel des données suivant qui comporte des erreurs.



- 1) Quelles sont les entités qui entrent en jeu ?
- 2) Quelles sont les associations ?
- 3) Que représentent les mots soulignés ? A quoi servent-ils ?
- 4) A quel type de gestion va servir ce MCD ?
- 5) Modifier le modèle afin de le rendre cohérent et optimisé.
- 6) Commenter précisément ce MCD.
- 7) Justifier par une phrase chaque cardinalité.
- 8) Décrire le modèle logique de données (MLD) correspondant.

I. INFORMATIQUE GÉNÉRALE

A. Culture informatique et internet

1) Qu'est-ce qu'une procédure d'authentification ?

C'est la procédure permettant d'identifier un utilisateur et de vérifier ses droits d'utilisation des ressources. Vulgairement c'est le « login » ou nom d'utilisateur. L'identifiant et le mot de passe sont attribués à un utilisateur et des droits lui sont accordés pour accéder à certaines ressources (logiciels, espace disque, fichiers partagés...).

2) En quoi consiste la défragmentation d'un disque dur ?

Vérifier (ou scanner) le disque, c'est le faire inspecter pour y détecter des erreurs et éventuellement les corriger. Défragmenter le disque, c'est réorganiser l'espace physique occupé par les fichiers pour optimiser les performances. La réorganisation de l'espace physique se fait en rapprochant les secteurs contenant les données d'un fichier et en augmentant les espaces libres et leurs tailles. Au fur et à mesure que des fichiers sont créés puis supprimés, le disque contient des zones de secteurs « occupés » et des secteurs « vides » de plus en plus parsemés (il y a des « trous ». La défragmentation va rechercher ces trous, les combler avec des informations existant ailleurs et fabriquer ainsi un espace libre plus grand.

3) Quelle est la différence entre un « freeware », un « shareware » et un logiciel du domaine public ?

Freeware

Un « *freeware* » indique que le logiciel fourni est gratuit, indépendamment de sa licence d'utilisation. Dans certains cas, ce sont des logiciels du domaine public. Le code source du programme n'est pas disponible, ce qui interdit, par exemple de corriger des bogues ou d'effectuer des améliorations.

Shareware

Un « *shareware* » est un logiciel dont l'auteur demande aux utilisateurs réguliers de son programme une rétribution volontaire. La rediffusion ou la modification d'un tel programme n'est pas autorisée.

Logiciel du domaine public

Un *logiciel du domaine public* n'est plus soumis au droit d'auteur. Si le code source est dans le domaine public, c'est un logiciel libre, mais très souvent le code source n'est pas disponible (seul le code binaire est disponible). Dans ce cas, ce n'est pas un logiciel libre.

Parfois, on utilise le terme « *domaine public* » d'une façon peu précise pour dire « *libre* » ou « *disponible gratuitement* ». Toutefois, « *domaine public* » est un terme légal qui signifie précisément que le logiciel n'est pas « *soumis au droit d'auteur* ».

B. Conversions**1) Convertir les nombres binaires suivants en leurs équivalents décimaux :**

001101 → 13

001011 → 11

011101 → 29

100100 → 36

2) Convertir les nombres octaux suivants en notation hexadécimale :

13 → B

2635 → 59D

1550274 → 6D0BC

2726655 → BADAD

3) Réaliser les opérations suivantes en hexadécimal :

61C + 55 = 671

3A0 - 74 = 32C

II. ALGORITHMIQUE**1) Ecrire un algorithme permettant de saisir une matrice 2x2 et de calculer son déterminant.**

```

#include <stdio.h>
#include <conio.h>
void main()
{ int mat[2][2];
  int l,c;
  int det;
  clrscr();
  printf("Ce programme calcule le déterminant d'une matrice 2x2");
  for(l=1;l<=2;l++)
  {
  for (c=1;c<=2;c++)
  { gotoxy(c*10,l*4);
    printf("m%d,%d =",l,c);
    scanf("%d",&mat[l-1][c-1]);
  }
  }
  det = mat[0][0]*mat[1][1]-mat[0][1]*mat[1][0];
  gotoxy(1,10);
  printf("le d,terminant de cette matrice vaut : %d ",det);
  getch();
}

```

2) Ecrire un algorithme de calcul du produit d'une matrice 3x2 par un entier n.

```

#include <stdio.h>
#include <conio.h>

void main()
{
    int mat[3][2];
    int l,c,n;
    clrscr();
    printf("Ce programme multiplie une matrice(3X2) par un entier");
    for(l=1;l<=3;l++)
    {
        for (c=1;c<=2;c++)
        { gotoxy(c*10,l*4);
          printf("m%d,%d =",l,c);
          scanf("%d",&mat[l-1][c-1]);
        }
    }
    gotoxy(30,8);
    printf("X ");
    scanf("%d",&n);
    gotoxy(40,8);
    printf("=");
    for(l=1;l<=3;l++)
    for (c=1;c<=2;c++)
    { gotoxy(40 + c*10,l*4);
      mat[l-1][c-1]=mat[l-1][c-1]*n;
      printf("m%d,%d =%d",l,c,mat[l-1][c-1]);
    }
    getch();
}

```

III. SYSTÈME D'INFORMATIONS

1) Quelles sont les entités qui entrent en jeu ?

FILM
 ACTEUR
 SUPPORT
 ANNEE DE REALISATION : à retirer et à intégrer dans l'entité FILM
 GENRE : entité à retirer de FILM et à créer à part entière

2) Quelles sont les associations ?

« Appartient » qui deviendra plutôt « Est enregistré »
 « Joue »
 Ajout de l'association « Fait partie » pour détacher le GENRE du FILM

3) Que représentent les mots soulignés ? A quoi servent-ils ?

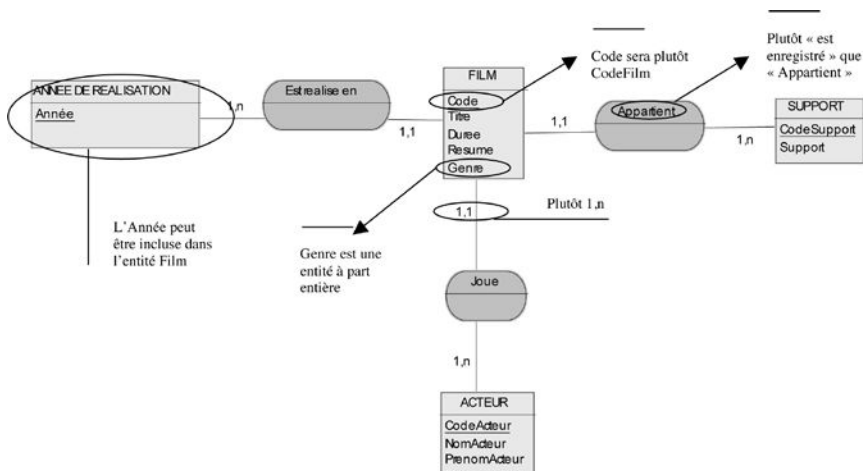
Ce sont les identifiants ou clés primaires.

Une clé primaire (ou identifiant) est un champ de l'entité qui permet d'identifier de façon non ambiguë (pas d'homonymes sur la clé primaire) chaque enregistrement.

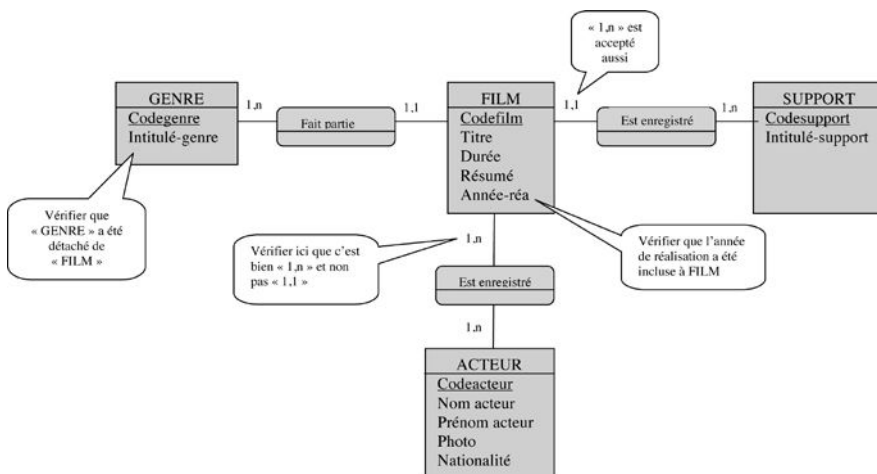
4) A quel type de gestion va servir ce MCD ?

Ce MCD va permettre la gestion d'une filmothèque.

5) Modifier le modèle afin de le rendre cohérent et plus optimiste.



Ce qui donnera le MCD optimisé suivant :



6) Commenter précisément ce MCD.

Un acteur peut jouer dans plusieurs films, un film fait jouer plusieurs acteurs, c'est pourquoi il est important d'avoir (1,n 1,n) pour l'association « Joue ».

7) Justifier par une phrase chaque cardinalité.

A un film, est attribué un genre.
Plusieurs films peuvent avoir le même genre.

Un film est enregistré sur un support (« 1,1 ») (on accepte aussi : un film peut être enregistré sur plusieurs supports différents et dans ce cas c'est « 1,n »).
Un support contient un et un seul film.

Un acteur peut jouer dans plusieurs films.
Dans un même film on peut avoir plusieurs acteurs.

8) Décrire le modèle logique de données (MLD) correspondant.

#codegenre et
#codesupport sont des clés
étrangères et doivent être
précédées du « # »

FILM (codefilm, titre, durée, résumé, année-réalisation, #code genre, #codesupport)
GENRE (codegenre, intitulé-genre)
ACTEUR (codeacteur, NomActeur, PrénomActeur, photo, nationalité)
SUPPORT (codesupport, intitulé-support)
JOUÉ (#codefilm,#codeacteur)

Si toutefois, l'étudiant a choisi d'avoir « 1,n » entre FILM et SUPPORT, dans ce cas on aura :
FILM (codefilm, titre, durée, résumé, année-réalisation, #code genre)
EST ENREGISTRE(#codefilm,#codesupport)

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Les calculatrices sont autorisées.*

Ce sujet comporte cinq dossiers. Tous portent sur le groupe Accor.

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 ACCOR

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE GLOBALE. *(5 points)*

- 1.1.** Décrivez le portefeuille des métiers tel qu'il se présentait avant la décision du 15 décembre 2009 prise par le conseil d'administration du groupe Accor.
- 1.2.** Définissez la politique « d'asset right » pratiquée par la branche Accor Hospitality. Indiquez quels sont les moyens contractuels choisis pour mettre en œuvre cette politique.
- 1.3.** Expliquez pourquoi cette politique permet au groupe d'être moins sensible aux cycles économiques.
- 1.4.** Citez les conséquences que peut avoir la scission décidée le 15 décembre 2009 :
 - pour la nouvelle entité hôtelière,
 - pour les actionnaires de cette nouvelle entité,
 - pour les franchisés,
 - pour le personnel des hôtels du groupe.
- 1.5.** Expliquez pourquoi la décision de scission du conseil d'administration doit être prise à la majorité des deux tiers du capital.

**DOSSIER 2 : POLITIQUE DE MARQUES
D'ACCOR HOSPITALITY***(6,5 points)*

- 2.1. Caractérissez la politique de marques suivie par Accor Hospitality.
- 2.2. Présentez un diagnostic interne et externe, très synthétique, permettant de justifier la rénovation du produit « Formule 1 ».
- 2.3. Indiquez quelle stratégie a été choisie par rapport à la demande.
- 2.4. Présentez à l'aide d'un tableau les principales actions du plan de marchéage traduisant cette rénovation.
- 2.5. Précisez les raisons de la modification du nom.
- 2.6. Indiquez quelles sont les causes environnementales qui expliquent la possible conception d'un produit low cost à un prix de 10 à 15 €.
- 2.7. Envisagez les problèmes de positionnement, à l'intérieur de la gamme des marques Accor, que pourrait faire naître l'éventuelle nouvelle marque.

**DOSSIER 3 : APPROCHE ÉCONOMIQUE
DU NOUVEAU CONCEPT***(3 points)*

- 3.1. Après avoir rappelé en quelques lignes la méthode du coût cible, déterminez le coût cible total d'une nuitée.
- 3.2. Comparez le coût cible au coût estimé et indiquez comment l'entreprise peut rapprocher le coût estimé du coût cible.

DOSSIER 4 : LE YIELD MANAGEMENT*(3 points)*

- 4.1. Définissez la notion d'optimisation du rendement.
- 4.2. Comparez les deux stratégies de gestion de la capacité que sont le « early booking » et le « last minute booking ».
- 4.3. L'entreprise peut être amenée à baisser fortement ses prix par rapport au prix public. Expliquez en quoi le coût marginal peut permettre de déterminer un prix plancher.
- 4.4. Indiquez la raison qui conduit à recourir à des partenaires tels que « Expédia » alors que le groupe dispose de puissants outils de distribution.
- 4.5. Prononcez-vous sur l'application du yield management concernant l'éventuel concept low cost.

DOSSIER 5 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE*(2,5 points)*

- 5.1. Pensez-vous que la prise en compte du développement durable soit un facteur clé de succès dans l'hôtellerie ? Justifiez votre réponse.
- 5.2. Indiquez quel est le rôle de la charte environnementale du groupe Accor.
- 5.3. Expliquez pourquoi les moyens de la politique de développement durable choisis par chacune des marques du groupe sont spécifiques.
- 5.4. Présentez les intérêts de la proposition d'une marque nouvelle certifiée HQE (Haute Qualité Environnementale).

ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DU GROUPE ACCOR

Source : site du groupe ACCOR



Accor réinvente depuis plus de 40 ans ses métiers au rythme du monde qui l'entoure pour proposer à ses clients des produits innovants et de qualité dans l'hôtellerie et les services.

Accor en bref

Leader européen dans l'univers de l'hôtellerie et du tourisme, leader mondial dans les Services aux entreprises et collectivités, Accor est présent dans près de 100 pays avec plus de 150 000 collaborateurs. Depuis plus de 40 ans, le Groupe met au service de ses clients le savoir-faire acquis dans ses deux grands métiers :

1. L'hôtellerie

Fédérée sous Accor Hospitality, l'hôtellerie regroupe plus de 15 marques complémentaires, du luxe à l'économique, reconnues et appréciées pour leur qualité de service à travers le monde : Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suite-hotel, ibis, all seasons, Etap hotel, hotelF1, Motel6 Accor Thalassa, ainsi que ses activités complémentaires, Lenôtre ou Compagnie des Wagonlits.

Implantées dans 90 pays, avec plus de 4 000 hôtels et 500 000 chambres, les marques du Groupe proposent des formules de séjour adaptées aux besoins de chacun de leurs clients d'affaires et de loisirs.

2. Les Services

Implanté dans 40 pays, Accor Services imagine, développe et gère, pour les entreprises et les collectivités publiques, des services à haute valeur ajoutée, qui simplifient la vie des utilisateurs au quotidien et facilitent celle des organisations.

Avec plus de 50 produits, Accor Services propose une gamme complète de services prépayés dans le domaine des ressources humaines (Ticket Restaurant®, Ticket Alimentación®, Ticket Childcare®), du marketing et de la récompense (Accentiv'®, Ticket Kadéos®, Ticket Compliments®) ou de la gestion des frais professionnels (Ticket Car®).

Fiables, efficaces, flexibles et modernes, ces services prépayés bénéficient à tous les acteurs concernés : 490 000 entreprises, 1, 2 million d'affiliés, 32 millions d'utilisateurs.

Stratégie

Dès 2006, le Groupe a initié une transformation en profondeur de sa stratégie. Ses frontières ont été redessinées dans ses deux grands métiers, **l'hôtellerie et les Services**, avec la mise en place de nouveaux modèles économiques. Moins propriétaire de ses hôtels, et fort d'un large portefeuille de marques complémentaires et attractives, Accor s'affirme comme un fournisseur de services hôteliers à forte valeur ajoutée, et maintient d'ambitieux objectifs de développement à l'horizon 2011.

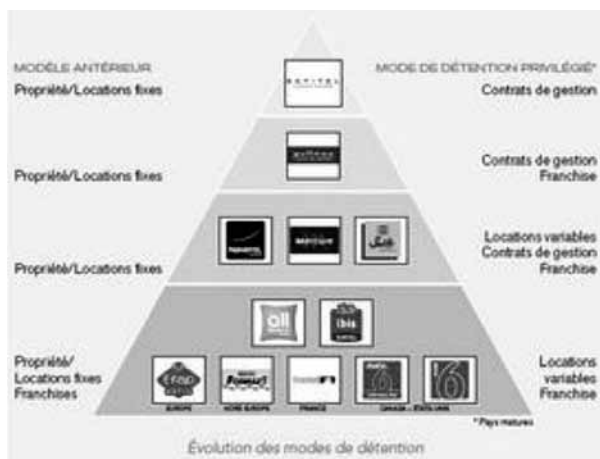
Grâce à sa capacité d'innovation, Accor Services accélère son virage technologique pour affirmer son leadership mondial des services prépayés.

Malgré le ralentissement brutal des économies en 2008 et en 2009, et grâce à la stratégie mise en place, Accor soutient sa dynamique de croissance, de développement et d'innovation dans ses deux métiers, associée à la mobilisation et au professionnalisme de ses collaborateurs.

Les six piliers clés de la stratégie d'Accor :

- un groupe qui intensifie sa transformation,
- une dynamique de développement et d'innovation,
- des marques fortes, complémentaires et reconnues,
- des savoir faire uniques au service des marques,
- les hommes et les femmes, première richesse de l'entreprise,
- faire du développement, une chance pour tous.

Un Groupe qui intensifie sa transformation



Accor intensifie sa stratégie immobilière dans l'hôtellerie.

Depuis 2006, pour relever le défi du développement, Accor a déployé dans l'hôtellerie, à un rythme soutenu sa politique immobilière en cédant plus de 600 murs d'hôtels en trois ans. Cette politique, dite « d'asset right » consiste à adapter le mode de détention des actifs, au cas par cas en tenant compte de trois critères essentiels : la zone géographique de chaque hôtel, sa rentabilité et son segment de marché. Ce nouveau modèle économique permet au Groupe d'être moins sensible aux cycles économiques, puisqu'aujourd'hui 56 % des hôtels sont gérés en contrat de gestion, en franchise ou en loyers variables, contre 35 % en 2001.

Accor anticipe les mutations structurelles de la société dans les Services

Développement du travail des femmes, vieillissement de la population, prolongement de la vie active, problématique du pouvoir d'achat, ... la société change et avec elle, les besoins des entreprises, des collectivités locales et des individus. Grâce à sa capacité d'innovation dans les services prépayés et fort d'un modèle économique qui bénéficie à tous ses acteurs, Accor Services parvient à anticiper et à intégrer la nouvelle donne économique et sociale en développant des produits et services, toujours plus variés et dématérialisés. Le défi lancé : le virage technologique pour proposer des services qui utiliseront les cartes, Internet, la téléphonie mobile

Une dynamique de développement et d'innovation : Accor Hospitality : ouverture de 40 000 chambres par an

Accor s'est fixé pour objectif de doubler le rythme annuel des ouvertures d'hôtels : 200 000 nouvelles chambres entre 2006 et 2011, 400 millions d'euros investis en moyenne par an. A partir de 2010, l'objectif est d'ouvrir 40 000 chambres chaque année. Tous les segments de marché et tous les continents sont concernés par ce développement le plus fort dans l'histoire du Groupe : 60 % de ces ouvertures se feront sur le segment économique et très économique et 60 % dans les pays émergents. Un challenge qu'Accor relève dans le respect de l'environnement et des communautés locales qui l'accueillent.

Accor Services : à la conquête du marché du prépayé

Grâce à des compétences uniques sur le marché avec deux produits phares historiques (Ticket Restaurant® et Ticket Alimentación®) et d'une demande à fort potentiel, Accor Services poursuit sa politique de diversification de son offre (extension de la gamme) et de déploiement de produits dans ses 40 pays. Aujourd'hui, Accor Services propose une gamme complète de 50 produits et services prépayés dans le domaine des ressources humaines, du marketing et des récompenses, et dans la gestion des frais professionnels.

Plus de 500 millions d'euros sont dédiés au développement de cette activité entre 2006 et 2010.

Avec la création de Prepay Solutions en février 2009, en partenariat avec Mastercard, Accor Services se positionne comme un acteur de premier rang sur le marché du prépayé, dont le potentiel est estimé à 135 milliards d'euros en 2015. Le défi : proposer des solutions innovantes pour répondre à la demande en très forte croissance des entreprises et des enseignes qui souhaitent avoir des programmes ou des cartes prépayées sécurisés, acceptés dans des réseaux ouverts ou sur mesure.

Des marques fortes et reconnues sur leur marché**Accor Hospitality : réinventer en permanence l'hôtellerie de demain**

Porté par l'internationalisation des échanges et la montée en puissance d'une culture du loisir, le marché de l'hôtellerie a connu au cours des dernières décennies une extraordinaire mutation. Si les voyageurs sont toujours en quête d'hospitalité, de confort et de services, ils sont maintenant à la recherche d'émotions et d'expériences à vivre. Avec plus de 4 000 hôtels et 500 000 chambres implantées dans 90 pays, Accor réinvente en permanence l'hôtellerie de demain.

Cela se traduit par :

- la création de nouvelles marques avec Pullman sur le marché haut de gamme, all seasons sur le marché économique non standardisé,
- le repositionnement de Sofitel sur le marché du luxe,
- des innovations permanentes dans les marques matures Novotel, ibis, Mercure pour toujours garder une longueur d'avance, en termes de confort (recherche sur l'évolution de la literie, création de concepts room pour Etap, Motel6), de technologies et connectivités dans les espaces à vivre.

Accor Services : innovation et nouveaux relais de croissance

Si depuis 40 ans, les avantages aux salariés (Ticket Restaurant®) et aux citoyens (Ticket Services®) font en grande partie le succès d'Accor Services, une nouvelle génération de services a été créée pour répondre à leurs attentes, comme à celles des employeurs et collectivités. Ce sont les récompenses et chèques cadeaux, et la gestion des frais professionnels. Et plus récemment l'émergence de nouvelles solutions prépayées clés en main, grâce à l'alliance stratégique avec Mastercard.

Ses solutions concernent par exemple :

- les cartes cadeaux des entreprises et les particuliers,
- les cartes destinées à payer les avantages sociaux octroyées par les Etats,
- les cartes liées à la gestion des frais professionnels,
- les cartes pour les personnes non ou sous-bancarisées.

Des savoir-faire uniques au service des marques

Grâce à une expérience de plus de 40 ans, Accor a développé des plateformes d'expertise et de savoir-faire de grande valeur ajoutée :

- développement hôtelier,
- conception, innovation et design, construction et maintenance,
- gestion et finance,
- achats,
- formation et ressources humaines,
- supports technologiques,
- marketing,
- distribution.

Interconnectées, elles innervent l'ensemble des activités et des pays pour former un système unique au monde en partageant les meilleures pratiques et en mutualisant les coûts. Elles contribuent à la performance du Groupe, bénéficient aux partenaires et garantissent aux clients une grande qualité de service.

Les hommes et les femmes, première richesse du Groupe

Fruit d'une histoire unique, la culture Accor est le ciment qui unit tous les collaborateurs dans le respect des différences culturelles, générationnelles et professionnelles. Dans un groupe de services, le sourire des collaborateurs aux clients est un capital particulièrement précieux. Entretenir cette dynamique du sourire et la faire rayonner à l'interne comme à l'externe est une priorité. C'est la raison pour laquelle, Accor accorde depuis toujours une attention de tous les instants au bien-

être de ses 150 000 collaborateurs : management de proximité, développement des compétences, formation, reconnaissance, mobilité.

Les trois grands défis des ressources humaines dans le Groupe :

- détecter et former les nouveaux talents pour soutenir la politique de développement,
- fidéliser et motiver les collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, grandir et s'épanouir professionnaliser les filières métiers et accompagner les marques pour soutenir la croissance du chiffre d'affaires,
- recrutement et Carrières.

Faire du développement, une chance pour tous

Si l'ambition du Groupe est d'intensifier son développement sur les cinq continents, ce développement doit impérativement se faire dans le respect des Hommes et de la Terre. Composante à part entière de la stratégie du Groupe depuis l'origine, le développement durable mobilise tous les métiers, tous les pays et tous les collaborateurs.

Clé de voûte de cette mobilisation : le programme « Earth Guest », qui fédère les initiatives du Groupe autour de huit grandes priorités :

- développement local,
- lutte contre les épidémies,
- protection de l'enfance,
- alimentation équilibrée,
- maîtrise des consommations d'énergie pour lutter contre le réchauffement climatique,
- préservation des ressources en eau,
- bonne gestion des déchets,
- protection de la biodiversité,
- développement durable.

Carnet des marques

Fédérée sous Accor Hospitality, l'hôtellerie regroupe plus de 15 **marques complémentaires, du luxe à l'économique**, reconnues et appréciées pour leur qualité de service à travers le monde : Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, ibis, all seasons, Etap hotel, hotelF1, Motel6 Accor Thalassa, ainsi que ses activités complémentaires, Lenôtre ou Compagnie des Wagonlits.

Implantées **dans 90 pays, avec plus de 4 000 hôtels et 500 000 chambres**, les marques du Groupe proposent des formules de séjour adaptées aux besoins de chacun de leurs clients d'affaires et de loisirs.

	Standardisé	Non-standardisé	Longs séjours
Luxe		SOFITEL LUXURY HOTELS	
Haut De gamme		PULLMAN HOTELS AND RESORTS	
Milieu de gamme	NOVOTEL JIFFY	MERCURE	ADAGIO
Economique	IBIS HOTELS	all	
Très économique	ETAP FOURIER F1 6		76

Activités complémentaires :

Les activités de voyages et de restauration viennent compléter cette offre unique dans l'univers du tourisme, avec les marques Accor Thalassa, Lenôtre, Compagnie des Wagons-Lits.



A

ANNEXE 2 : LE PROJET DE SCISSION

Source : lhotellerie-restauration.fr

Le conseil d'administration d'Accor approuve la scission du groupe

Mardi 15 décembre, à l'issue de son conseil d'administration, le groupe a annoncé sa séparation en deux sociétés distinctes : d'un côté la société hôtelière, de l'autre la société de services.

La décision de scinder en deux le groupe Accor qui a été prise, mardi 15 décembre, à la quasi unanimité par le conseil d'administration avec 10 voix sur 12, n'était pas une grande surprise. A l'issue d'une étude demandée par le CA en juin dernier, il avait été proposé au groupe d'envisager l'opportunité de réaliser la scission des deux activités d'Accor en deux sociétés distinctes, l'une pour les hôtels, l'autre pour la société de services. Cette proposition a donc été acceptée à la quasi unanimité des membres du conseil moins le Fonds stratégique d'investissement (FSI), le seul à s'être opposé à scission, mais sa part de 7,5 % dans le capital ne pouvait pas lui permettre de contrer la décision. A noter que Thomas Barrack (d.g. fondateur du fonds d'investissement Colony Capital, l'un des principaux actionnaires avec Eurazéo), était absent. L'assemblée générale devra se prononcer avec une majorité des deux tiers de capital pour que le projet aboutisse.

Un tournant majeur pour le groupe

Cette décision devrait marquer un tournant pour le groupe hôtelier. Sur le plan stratégique d'abord. En pleine restructuration dans le cadre de sa politique d'asset right, Accor était fragilisé. Ayant vendu une grande partie de ses murs, le groupe ne reposait plus qu'en partie sur la gestion de ses hôtels. Il était donc vulnérable face aux investisseurs gourmands, davantage attachés à réaliser des plus-values sur l'achat des sociétés et leur revente, qu'à s'impliquer dans l'activité du groupe.

Par ailleurs, Accor, qui a subi la crise depuis fin 2008, s'est beaucoup appuyé, cette année, sur son activité de services, dont Jacques Stern sera désormais le nouveau directeur général délégué. Dorénavant, l'absence de ce recours risque d'être un vrai handicap pour la partie hôtelière d'Accor. Jusqu'à aujourd'hui, le groupe était valorisé à 8, 6 milliards d'euros, dont 5 à 6 milliards pour la seule activité services qui génère peu de CA (13 % en 2008) mais jouit d'une excellente rentabilité (65 % du bénéfice attendu pour 2009). En outre, le montant de la dette Accor s'élève aujourd'hui à 1, 6 milliards d'euros. La scission devrait aussi s'attacher à répartir le montant de cette dette sur les deux activités, de la façon la plus équitable possible.

Enfin, le groupe va aussi devoir compter avec les franchisés. N'a-t-il pas été annoncé lors de l'assemblée générale des franchisés qu'Accor souhaitait que 50 % de ses hôtels soient franchisés à terme ? (voir *l'Hôtellerie Restauration* n° 3161) Conscients des enjeux énormes, les sociétés des franchisés ont pris les devants. Pour la première fois ils se rencontreront pour une réunion des bureaux de toutes les associations les regroupant. « *Face aux décisions qui se préparent, nous aussi nous préparons l'avenir*, déclare Jean Dalaudière, président de l'association des franchisés Accor Hôtellerie. *Accor change, nous changeons. N'oubliez pas que nous représentons tout de même 685 hôtels et un parc de 50 000 chambres, toutes marques confondues !* »

Enfin, l'annonce de cette scission est également préoccupante pour le personnel, car toute scission entraîne des restructurations et l'inquiétude semble se faire plus réelle. Pour Accor, les enjeux sont donc importants à tous points de vue : politique, économique et social. Reste donc à savoir comment, après cette annonce, les choses vont évoluer.

ANNEXE 3 : DE FORMULE 1 À HOTELF1

Source : *lhotellerie-restauration.fr* 26/06/2008

Précurseur de l'hôtellerie low cost il y a plus de vingt ans, l'enseigne du groupe Accor est en perte de vitesse. Le concept a été revisité, rajeuni et rebaptisé. Lorsque l'on change, il faut le faire savoir. Chez Accor, on a choisi de changer de nom pour marquer le coup. Depuis le 1^{er} hôtel ouvert en région parisienne, à Evry, en 1985, avec une chambre à moins de 100 francs (environ 15 €), le temps a passé. La chaîne dénombre aujourd'hui 316 hôtels déployés dans 8 pays européens, dont 282 en France. Mais voilà, depuis quelques années, le taux d'occupation fléchit, tout en restant proche des 70 %, pour un prix moyen de 30 €. En 2008, le prix moyen devrait tourner autour des 32 € avec des tarifs à partir de 28 € en province et 45 € à Paris. Pour renverser la tendance, le groupe s'est adressé à un cabinet de designer. Le projet a été validé par les équipes Innovation & Design en interne. La facture des travaux est évaluée à 80 M€. Fin juin, 54 hôtels auront été rénovés. Une centaine à la fin de l'année. HotelF1, ce sont de nouvelles chambres dont l'agencement a été repensé pour donner l'impression d'un plus vaste espace, des rangements supplémentaires, et un « *jeu de couleurs moderne et dynamique* ». Dans la chambre standard pour 3 personnes, le lit double est plus grand (150 x 200) et le traversin disparaît. Chacun a son oreiller. La chambre pour 2 fait son apparition. Elle comprend 2 lits simples (90 x 190) et une table mobile. Impossible d'échapper à l'écran plat. Une télévision LCD 20 pouces avec une connectique faciale permet au client de brancher un lecteur DVD, une console de jeux ou un MP3. Côté douche et sanitaires, la rénovation est aussi passée par là, mais c'est toujours à l'étage (un bloc sanitaire pour 4 chambres). Pour le développement à l'étranger (Brésil, Australie...), la chambre incorpore la salle de bains et les toilettes. Quant à la réception, elle a aussi connu un lifting avec des couleurs vitaminées. Même combat pour la cafétéria, qui s'enrichit d'une table d'hôte centrale. Des distributeurs automatiques remplis de snacks salés ou sucrés et de plats cuisinés dépannent le client. Un micro-ondes est désormais à leur disposition.

Cibler les jeunes

Qui dit nouveau nom, dit nouvelle identité visuelle. Le nouveau logo HotelF1 est naturellement apposé sur les bâtiments. De nouveaux panneaux électroniques, rendant plus visibles le prix des chambres, sont installés sur le toit. La mise en place de la nouvelle signalétique devrait être achevée en 2010. Sur le net, hotelformule1.com

est conservé pour l'instant et se double du hotelf1.com « conçu pour être très interactif ». Images, vidéos, jeux, espace événements et cadeaux... sur le concept du « cube dynamique » pour séduire les 18/35 ans. 13 % des réservations de la chaîne passent aujourd'hui par la Toile. L'objectif avoué est de 30 % en 2010. Depuis quelques semaines et à nouveau à la rentrée, entre septembre et fin octobre, HotelF1 va justement s'adresser aux jeunes en investissant le centre-ville de 17 communes de l'Hexagone avec un stand événementiel. L'opération « Crazy Room Tour », ce sont des animations, de la danse électro, musique avec Fun Radio, un atelier de relooking autour du stand. A l'intérieur, les curieux peuvent découvrir les nouvelles chambres grandeur nature et s'adonner aux jeux vidéo. Une campagne de publicité « classique » va prendre le relais, et on nous promet des surprises.

Nadine Lemoine

ANNEXE 4 : LA CRÉATION D'UN CONCEPT LOW COST

Source : *lhotellerie-restauration.fr*

La chambre à 10 euros ?

Selon l'hebdomadaire *Le Point*, Paul Dubrule, cofondateur du groupe Accor qui lança notamment Formule 1, première enseigne low-cost il y a près de vingt-cinq ans, envisage le développement d'une nouvelle chaîne à bas prix, dont le tarif se situerait entre 10 et 15 euros. Un concept adapté à la conjoncture ?

Informations pour le dossier 3

Les hypothèses de travail sont les suivantes :

Une étude montre que le prix psychologique révélé par la clientèle potentielle de ce concept s'élève à 15 € TTC par nuitée.

Le coût estimé d'une nuitée par la direction technique est de 13, 20 € HT.

Le comité de direction de la chaîne décide de fixer un objectif de marge sur coût de revient de 20 % sur les prestations, ce taux étant calculé par rapport au prix de vente hors taxe.

ANNEXE 5 : LE YIELD MANAGEMENT

Source : *lhotellerie-restauration.fr*

Le « revenue management », une idée neuve dans l'hôtellerie ? Yann Caillère (Accor) s'explique

Le « revenue management » ou « yield management » est devenu l'un des postes clé au sein des grands groupes. Le point de vue de Yann Caillère, directeur général Accor Hospitality Europe, Moyen-Orient, Afrique, et directeur général Sofitel Monde.

Le « yield management » ou « revenue management » est devenu l'un des postes clé au sein des grands groupes. Selon le blog des experts « Dictionnaire de gestion

en CHR », animé par Jean-Philippe Barret et Eric Le Bouvier, il s'agit d'une « *technique de gestion basée sur une tarification différenciée* », qui « *permet d'optimiser le rendement généré par la vente d'un service non stockable (nuitée, place dans un avion...)* dont la place est contrainte » et « *de déterminer les disponibilités et les prix en fonction d'une prévision de comportements de différents segments de marché* ». Yann Caillère, directeur général Accor Hospitality Europe, Moyen-Orient, Afrique et directeur général Sofitel Monde, est l'un de ceux qui a le plus œuvré pour développer cette compétence au sein du groupe Accor. L'Hôtellerie a recueilli son point de vue sur les avantages de ce mode de gestion.

L'Hôtellerie Restauration : Vous êtes l'un des pionniers du « yield management » chez Accor. Comment définiriez-vous cette notion ?

Yann Caillère : Je dirais qu'il s'agit de trouver le bon client au bon moment, au bon endroit, au bon prix. Cela consiste en fait d'abord en un système d'informations le plus fluide possible, qui permet à un hôtel d'afficher des prix très en amont, après analyse des données, et de revenir si besoin sur ces prix affichés pour les moduler au plus juste. On peut ainsi distinguer plusieurs cas de figure : celui où l'hôtel joue la fluidité maximum, en donnant toutes ses chambres à un système intégré, et celui dans lequel l'hôtel n'offre qu'un « allotment ». Dans cette hypothèse - et cela a été vérifié de manière systématique - la gestion intégrée offre toujours un prix supérieur à celui de l'hôtel.

Comment l'expliquez-vous ?

Parce que le « yield » est un système sophistiqué qui nécessite de prendre en compte toute une série de paramètres et de les croiser avant d'opérer une décision tarifaire. Il faut donc des outils et des compétences, du hardware et du software, mais aussi de l'humain. Les compagnies aériennes sont les premières à avoir mis ce système en place, puis il s'est développé dans l'hôtellerie, notamment chez les gros porteurs. Il est important pour un hôtel de 1 000 chambres de bien connaître la segmentation de sa clientèle afin de générer le maximum de chiffre d'affaires. C'est un métier.

Quelles en sont les caractéristiques ?

Le « revenue management » est présent dans toutes les catégories, même si dans les segments économiques, l'analyse est plus simple, puisque des hôtels comme Ibis par exemple n'ont pas de salles de réunion. Mais que l'on ait 200 ou 1 000 chambres, le dénominateur commun réside dans l'analyse de l'historique de l'hôtel, et ce sur plusieurs années afin de comprendre les périodes de pointe et les périodes basses. Aujourd'hui, avec Internet et l'accès facile à toutes les informations au niveau mondial, on peut avoir une vision instantanée des prix de tous les concurrents. Par conséquent, les systèmes doivent donc être de plus en plus sophistiqués.

Où sont placés ces « revenue managers » ?

Ils sont en poste dans les centrales de réservation, sur des « destinations » (ce que l'on nomme « places » chez nous) et dans les grands hôtels. En 2006, nous avons donné un coup d'accélérateur sur le « yield » chez Accor. Nous avons créé une filière ressources humaines, et une formation « ad hoc » - le RM PASS - de manière à développer des expertises en interne sur cette fonction. Les candidats potentiels ont plusieurs niveaux d'approche. Après avoir passé une batterie de tests, ils sont dirigés soit vers le premier niveau, soit vers le niveau supérieur.

Quelles sont les qualités requises ?

Ce sont des jeunes qui aiment la stratégie et le jeu, car ce sont des techniques qui s'apparentent à celles requises dans les jeux vidéo, avec de l'analyse et de la stratégie. Les plus hauts niveaux sortent d'écoles de commerce ou ont des diplômes d'ingénieurs, mais il existe aussi des niveaux plus « modestes ». Par ailleurs, chez Accor, le passage dans cette filière permet à des jeunes de devenir plus tard directeurs d'hôtels car ils ont appris à analyser le marché, comprendre la clientèle, gérer le planning et donc le budget de l'hôtel.

Mais il manque toujours la compétence managériale...

En fait, non, car le « revenue manager », s'il ne manage pas réellement, reste en contact avec toutes les équipes. Il doit de toute manière passer par des postes opérationnels où il va parfaire les techniques de management. C'est en quelque sorte le « poisson pilote » de l'hôtel... Prenons par exemple le cas de figure d'un hôtel de 100 chambres. Pour remplir cet établissement, il peut opter entre deux solutions. La première consiste à faire preuve d'une politique « prudente » et décider très en amont de pratiquer des prix bas dits « matelas », ce qui lui donnera une certaine sécurité. Puis, en fonction des circonstances, plus il avancera dans le temps, plus il va relever les tarifs.

Dans l'autre cas de figure, il peut décider de pratiquer très en amont des prix très élevés pour les rabaisser en fonction de la conjoncture en pratiquant des « super sales » (*importants rabais tarifaires ponctuels, NDLR*). Dans les deux cas, c'est une stratégie de « poker menteur » dans la mesure où il faut choisir la meilleure politique au meilleur moment. Le « revenue manager » peut soit, pour remplir l'hôtel, choisir de pratiquer le « early-booking » qui est une méthode de bonne analyse où les attributions de chambres sont contingentées ; soit, si l'hôtel n'est pas rempli à temps, faire appel dans l'urgence à du « last minute booking ». Ce n'est pas forcément la meilleure décision : le « last minute booking » peut être considéré comme un mauvais « early booking ».

Pourquoi, alors, passez-vous des accords avec des sites comme info.be ou Expedia ?

Parce qu'ils peuvent avoir une notoriété plus grande que la nôtre dans certains pays. Expedia, par exemple, est très utilisé par la clientèle américaine. Ils peuvent être meilleurs sur certains marchés.

Avec une telle complexité d'analyse, peut-on appliquer le « revenue management » aux indépendants ?

Certainement. Il faut simplement qu'ils aient la bonne information et les inciter à suivre des formations. Il existe d'ailleurs sur le marché des petits logiciels pour les aider. Chez Accor, nous faisons les budgets jour après jour, par segmentation, de façon à pouvoir piloter au plus près.

La crise n'a-t-elle pas modifié le process ?

Elle l'a fait dans le sens où le « yield » se base sur l'occupation de l'hôtel. Par ailleurs, elle a modifié les segments de clientèles. On a ainsi assisté à une baisse de la clientèle d'affaires mais à une remontée de la clientèle loisirs. Dans tous les cas de figure, il faut savoir que c'est le paramètre « activité » qui est le plus important. Par exemple, si vous avez un petit hôtel de 60 chambres dans l'hyper luxe, vous aurez également besoin du « yield » pour optimiser vos ventes et vendre vos chambres au meilleur prix. Dans l'économique, c'est plus difficile car bouger les prix sur 3 ou 4 € peut changer radicalement le comportement de vos clients.

Quel développement voyez-vous pour les « revenue managers » dans l'hôtellerie ?

Le « revenue management », c'est un peu le code de la route de l'hôtelier de demain. Il doit, c'est une évidence, faire partie de toutes les formations. Certains la proposent déjà, comme l'université d'Angers. C'est un métier d'avenir et il va devenir indispensable dans toute l'hôtellerie, que l'on fasse partie d'une chaîne intégrée ou que l'on soit indépendant.

Propos recueillis par Evelyne de Bast

ANNEXE 5 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Source : *lhotellerie-restauration.fr*

L'hôtellerie se met au vert

Les entreprises hôtelières sont de plus en plus sensibles aux problèmes d'environnement, mais l'engagement reste timide. Pourtant, les démarches sont variées et les projets nombreux. S'agit-il d'une réelle prise de conscience ou d'une démarche tendance ?



Le Regent's Garden, le premier hôtel ecolabellisé sur Paris.

Les bonnes pratiques environnementales sont apparues dans le paysage hôtelier avec les démarches HACCP et les procédures de démarche qualité. Elles font aujourd'hui partie du quotidien des hôtels. Pourtant, les engagements restent fort différents d'un hôtel à l'autre. Pour certains, le respect de l'environnement se limitera à des gestes simples comme le changement des ampoules électriques pour des ampoules basse consommation, l'adoption de régulateurs d'eau ou la réutilisation des déchets en compost, etc. Pour d'autres - peu nombreux encore -, cette prise de conscience peut aller jusqu'à la labellisation ou à la certification qui sont des démarches lourdes, longues (sur plusieurs années) et coûteuses. Au sein du groupe Accor, la chaîne Ibis a été précurseur en adoptant la première démarche de certification ISO 14001, procédure lourde mais reconnue au niveau international. Chez Novotel, l'engagement a pris plus de temps, et s'est traduit par un partenariat avec le label « Green Globe ». Chez Scandic Hotels, on a préféré le label « Nordic Swan », sachant que les Scandinaves ont été les premiers à adopter une démarche environnementale, et en France, le label « Clé Verte » est soutenu par

l'Umih. Mais d'autres préfèrent aussi des démarches plus personnelles, et peuvent s'investir dans un écolabel. Ainsi, la chaîne Best Western compte 8 hôtels indépendants écolabellisés, dont le 1^{er} éco-hôtel sur Paris avec le Regent's Garden. « Nous avons été sensibilisés en 2001, et cela a pris six mois réellement après la prise de décision », déclare Alain Condy, p.d.g. de la société d'exploitation.

Un véritable projet d'entreprise

Le fait de s'engager dans une démarche environnementale nécessite une mobilisation importante du chef d'entreprise et de son équipe. Pour démarrer le projet, il faut d'abord convaincre, mobiliser, se fixer des objectifs et analyser les résultats obtenus. Une démarche qui peut être coûteuse, même s'il existe des aides qui peuvent encourager à démarrer le « processus ». Les prédiagnostics et diagnostics peuvent être soutenus par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) à hauteur de 50 % pour les diagnostics et 75 % pour les prédiagnostics sur Paris-Île-de-France. Par ailleurs, il existe bien un retour sur investissement. Chez Accor, l'adoption de ces mesures en faveur de l'environnement a permis de réaliser une économie d'eau de 3,7 M€ réalisée avec l'installation de 161 200 régulateurs d'eau, et une autre de 684 000 € pour l'installation de 26 300 lampes basse consommation. Chez Fairmont, qui est dans la démarche depuis 1990, le résultat se traduit par une diminution de la consommation d'eau de 30 % par jour et par hôtel. La Société des Bains de Mer s'est récemment engagée dans la démarche avec la volonté de réduire de 3 à 4 % les éclairages des façades sur la place du casino, de récupérer les eaux grises (soit une économie de 180 000 l d'eau par an), et de lancer un programme de rénovation Haute Qualité Environnementale (HQE) de 5,3 M€.

Moins visibles chez les indépendants, les résultats sont tangibles, ce que constate Alain Condy, du Regent's Garden, qui affirme : « Cela m'a d'abord permis d'améliorer mes process en matière de management. J'ai une équipe et un chef de projet. Je suis donc totalement gagnant ».

Des groupes qui lancent des marques 'totalement vertes'

Mais la démarche environnementale n'est pas seulement une simple question de management. C'est aussi un engagement dans une construction « propre » et pérenne. En France, cette procédure appelée Haute Qualité Environnementale est une condition d'obtention de la plupart des aides publiques. A l'étranger, certains groupes choisissent également de lancer leurs propres marques « vertes », l'utilisant comme une forme de communication. Starwood lance ainsi sa chaîne Element en adoptant les procédures de certification Leed (Leadership Energy Environmental Design) tout comme InterContinental Hotels Group avec sa marque Innovation. Un encouragement pour tous, car c'est bien de l'avenir des générations futures qu'il s'agit.

Evelyne de Bast

Entreprises hôtelières et environnement	
Accor	Un engagement groupe avec : - la charte de l'environnement - l'Earth Guest Day Des engagements par marques avec : * Ibis engagée dans la démarche ISO 14001, * Novotel avec Green Globe (5 à ce jour, avec un objectif de 28 à terme)
Fairmont	Programme global instauré dès 1990 avec le « partenariat vert »
Best Western(chaine volontaire)	Chaîne d'hôtels indépendants engagée dans la démarche ecolabel avec le 1 ^{er} hôtel sur Paris avec le Regent's Garden (4 étoiles) (8 hôtels Best Western sont ecolabellisés)
Hilton	Programme de réduction de la consommation d'eau Programme social intitulé « We Care » consacré à développer des formations à l'environnement
InterContinental Hotels Group	Création de la marque Innovation, certifiée Leed (HQE aux Etats-Unis) pour des hôtels totalement « verts »
Marriott	Programme de management environnemental au travers de la réduction du gaz à effet de serre, la réduction de consommation d'eau des déchets et de l'énergie, produits bio, bâtiments en HQE, et calcul de l'empreinte carbone.
Scandic Hotels Group	Lancement du programme environnemental dès 1996 avec réduction de 30 % de la facture énergétique. Obtention du label « Nordic Swan »
Starwood	Création de la marque Element, certifiée Leed (système HQE aux Etats-Unis) pour des hôtels totalement verts

DOSSIER 1 : ANALYSE STRATÉGIQUE GLOBALE (5 points)

1.1. Le groupe Accor a longtemps mis en exergue deux métiers mondiaux : l'hôtellerie, fédérée sous Accor Hospitality, et les **services** aux entreprises et aux collectivités publiques avec Accor Services. Il s'agit bien, dans le cadre de l'analyse stratégique, de deux bases stratégiques regroupant, selon l'approche du Boston Consulting Group, des métiers fragmentés (hôtellerie économique et de moyenne gamme), des métiers spécialisés (hôtellerie de haut de gamme et surtout de luxe) et des métiers concentrés (services prépayés).

1.2. Selon le modèle de gestion « asset right », se concentrer sur son cœur de métier est le meilleur moyen de gérer une activité, un bien ou un service ou une marque, en l'espèce, hôtelière.

Comme le métier de l'hôtellerie est différent de celui de l'immobilier, pour redonner tout son poids aux actifs de marques, Accor Hospitality utilise ce modèle pour se libérer au cas par cas de la gestion des actifs immobiliers en cédant ses propres murs ou en gérant des hôtels dans les murs d'autrui, en franchise, en contrat de gestion ou en loyers variables.

Le groupe devient un fournisseur de services hôteliers à forte valeur ajoutée.

1.3. Avec une gamme de marques couvrant tous les segments du marché de l'hôtellerie, le système d'offre d'Accor Hospitality est nettement moins exposé aux cycles économiques, expansion ou dépression, que ceux des groupes focalisés sur des segments particuliers. Cette situation est confortée par le modèle de gestion « asset right » qui allège la structure du groupe, le rendant ainsi moins sensible aux évolutions de la conjoncture.

1.4. Cette scission partielle peut avoir des conséquences pour un certain nombre de parties prenantes :

- pour la nouvelle entité hôtelière : baisse de la valeur boursière du groupe et niveau élevé d'endettement, ce qui le rend vulnérable à une attaque éventuelle de prédateurs ; pas de problèmes majeurs pour l'activité mais couverture délicate des charges dans la mesure où, dans la structure actuelle, ce sont les services qui, avec une contribution au chiffre d'affaires du groupe nettement inférieure à 20 %, réalisent le meilleur résultat opérationnel ;
- pour les actionnaires de la nouvelle entité : ce sont les mêmes que les actionnaires initiaux (une action ancienne donnerait droit à une action nouvelle dans chaque entité) mais la rémunération de l'action d'Accor Hospitality serait probablement plus faible ;
- pour les franchisés : culturellement, Accor reste un groupe hôtelier et la scission, sans le coussin de sécurité des services, devrait conduire à poursuivre l'application du modèle « asset right » et donc la franchise ;
- pour le personnel des hôtels du groupe : en principe, il n'y a pas de synergie entre les deux pôles stratégiques du groupe ; l'effectif du personnel des hôtels du groupe ne risque pas d'être affecté ; seuls quelques salariés relevant des services centraux de fonctionnement perdraient leur emploi.

1.5. La scission nécessite une modification des statuts du groupe au cours d'une Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires qui détiennent au minimum un tiers des droits de vote; la décision doit être prise à la majorité qualifiée, égale, en France, à deux tiers des voix pour les sociétés anonymes.

DOSSIER 2 : POLITIQUE DE MARQUES D'ACCOR HOSPITALITY

(6,5 points)

2.1. Comme indiqué plus haut, la politique de marques de Accor Hospitality vise à couvrir tous les segments du marché hôtelier national, voire international, du très économique au luxe avec une tendance à estomper l'effet de chaîne.

2.2. L'enseigne est située dans une gamme très économique dont la demande est réelle dans la conjoncture économique actuelle. Mais, comme elle est :

- âgée, la phase de déclin s'annonce : en perte de vitesse, fléchissement du taux d'occupation ;
- freinée dans son développement, à l'international notamment : à peine 10 % du total des unités dans sept pays européens.

Il y a lieu de procéder rapidement à sa rénovation.

2.3. La marque fournit un avantage compétitif grâce surtout à une stratégie d'adéquation à la demande, différenciation vers le bas ou épuration, c'est-à-dire, un prix plus bas que celui de la concurrence.

2.4. Principales actions du plan de marchéage traduisant cette rénovation.

Eléments du plan	Actions
Produit	espace plus vaste, plus coloré, meilleure technologie, nouveau nom, nouveau logo, ...
Prix	à priori montant sans changement significatif mais mis en évidence grâce à des panneaux électroniques
Communication	cible : les Jeunes ; canaux : Internet, stand événementiel puis campagne de publicité classique
Distribution	Objectif : 30 % par Internet

2.5. Le nouveau produit est fondamentalement différent du précédent ; il ne s'agit pas d'une amélioration d'un produit en déclin : les dimensions matérielles, fonctionnelles et symboliques ont toutes changé. Il ne peut donc conserver le nom précédent.

2.6. Si l'on considère le modèle PESTEL (environnements Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal), on peut dire que la situation économique actuelle, caractérisée par une stagnation des revenus, surtout des Jeunes, un foisonnement des innovations technologiques et une forte sensibilisation à la préservation de l'environnement, favorise la conception de produit avec peu de superflus et dont le coût de création et d'exploitation est bas avec, en conséquence, un prix corrélé.

2.7. Cette éventuelle nouvelle marque entraînerait une nouvelle ligne dans la gamme des produits qualifiée probablement de « hyper économique » avec le risque de déséquilibrer l'ensemble en le tirant vers le bas : confusion avec les marques super économiques existantes du groupe (Etap hotel, hotelF1) et affaiblissement de leur positionnement. De plus, elle renforcerait la position des parties prenantes au groupe qui craignent que sa stratégie globale le conduise à terme à se cantonner aux marques économiques et de moyenne gamme.

DOSSIER 3 : APPROCHE ÉCONOMIQUE DU NOUVEAU CONCEPT

(3 points)

3.1. La méthode du coût cible résulte du retournement de l'analyse de gestion. Désormais, le prix de vente du futur produit est imposé par le marché ; l'entreprise n'a pas de moyen sur ce prix. Le profit généré par le produit, sur la totalité de son cycle de vie, est imposé par les choix stratégiques et financiers de l'entreprise. D'où le calcul :

Coût cible total HT d'une nuitée = Prix imposé – Profit attendu =
 $15 \text{ €}/1,055(1 - 20 \%) = 11,37 \text{ €}$

3.2. Comme c'est le cas ici, le coût estimé est, en général, supérieur au coût cible (écart de 1,83 €).

Pour rapprocher le coût estimé du coût cible, le groupe devra recourir à des méthodes d'optimisation :

D'abord, dans la phase de conception du produit : ingénierie de la valeur, standardisation des pièces, conception modulaire, ...

Pendant la phase des prestations : communication commerciale adaptée, amélioration de la productivité, contrôle du respect des procédures, recherche de partenariats en vue d'obtenir des baisses de prix sans diminution de la qualité, ...

DOSSIER 4 : LE YIELD MANAGEMENT

(3 points)

4.1. Le rendement d'un système ouvert est le rapport entre la valeur sortie et la valeur entrée. Ici, la sortie, c'est le chiffre d'affaires et l'entrée les chambres disponibles ; on peut alors considérer que le rendement à optimiser est le Revpar dont un des modes de calcul est : Prix*Taux d'occupation.

Il s'agit donc de combiner prix et occupation de sorte à obtenir le chiffre d'affaires maximum.

4.2. Pour maximiser le CA :

- on peut partir d'un prix bas pour ceux qui réservent tôt et, au contraire, pratiquer un prix élevé pour les autres : c'est le « early booking » ;
- on peut, en constatant la faiblesse de la fréquentation, baisser les prix pour attirer davantage de clients : c'est le « last minute booking » ;

Cette dernière option présente au moins l'inconvénient de ne pas faciliter une bonne gestion de la capacité installée.

4.3. Le coût marginal (ou coût de l'unité supplémentaire vendue) constitue une limite en dessous de laquelle l'hôtelier ne doit pas descendre lorsque il fixe un prix.

En réalité le prix plancher est égal au coût marginal majoré d'une marge à déterminer et de la TVA.

4.4. Les formes techniques des relations entre entreprises sont fondées sur les performances des unes par rapport aux autres mais aussi sur leur notoriété. Le recours à « Expedia » s'explique donc par ses performances sur certains marchés et par sa notoriété dans certains pays.

4.5. Avec le yield management, comme indiqué plus haut, on combine prix et occupation pour maximiser le chiffre d'affaires. Dans la mesure où le prix est un facteur rigide dans le concept « low cost », il semble difficile d'y appliquer le yield management.

DOSSIER 5 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

(2,5 points)

5.1. Aujourd'hui, comme la préservation de l'environnement est fort prégnante dans toute population, la prise en compte du développement durable est un élément important de compétitivité. C'est bien un facteur clé de succès qui ne garantit pas cependant, à elle seule, un avantage concurrentiel en hôtellerie.

5.2. La charte environnementale du groupe Accor vise à :

- Intégrer la préservation de l'environnement dans tous ses métiers,
- Répercuter au niveau de ses différentes marques ses options en matière de développement durable,
- Sensibiliser ses clients au développement durable,
- Aider les partenaires à incorporer les pratiques du développement durable dans leur métier.

5.3. Les marques du groupe sont au départ des chaînes hôtelières indépendantes les unes des autres et qui, à ce titre, prennent des dispositions conformes à leur propre vision du développement durable.

Les solutions retenues par chacune des marques tiennent compte du concept, du degré de maturité, du degré de standardisation, des attentes clients, ...

5.4. Les matériaux utilisés, notamment dans les constructions, le matériel nécessaire à la production sont autant d'éléments qui ne doivent présenter de risques ni pour l'environnement ni pour toute personne en contact. Ceci impose impérativement une certification HQE.

De plus, tout concept créé en intégrant cette certification peut, actuellement, bénéficier d'un élément de différenciation non négligeable. Ce dernier pourrait être un facteur clé de positionnement.

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'ESC Dijon.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Calculatrices autorisées.

SUJET

Le Moulin des Roches



Dépositaire d'un savoir faire artisanal qu'elle se transmet depuis 3 générations, la famille Marchal est attachée à produire dans un cadre authentique au cœur des Vosges des farines de qualité dans la plus pure tradition à partir de céréales sélectionnées par ses soins auprès d'agriculteurs de la Région.

L'activité de meunerie a connu bien des vicissitudes mais cette fois la famille Marchal est réellement inquiète.

« Nous traversons une zone de turbulence et nous n'y sommes pas habitués » confie Mme Marchal « Les clients sont toujours plus exigeants » poursuit-elle. « Et malgré nos efforts, les résultats ne sont pas vraiment à la hauteur » reconnaît-elle honnêtement.

Cette situation est-elle spécifique à l'entreprise ou bien concerne-t-elle la profession toute entière ? Certes, le couple Marchal n'a pas d'enfants, et la question de la pérennité de l'entreprise est moins cruciale, cependant Mr Marchal n'est âgé que de 50 ans. Il est donc primordial de maintenir l'activité et d'assurer un revenu décent à ses exploitants.

Alors que les comptes du moulin ne sont pas encore arrêtés pour 2009, la famille Marchal vous consulte :

1. Vous commencerez par une rapide analyse des caractéristiques du secteur de la meunerie pour en repérer les déterminants (éléments structurels et conjoncturels).

2. Vous analyserez ensuite le marché de la farine pour en ressortir les opportunités et menaces en particulier par rapport à la clientèle des artisans boulangers et la clientèle des ménages.

3. Une analyse interne vous permettra de repérer les forces et faiblesses de l'entreprise.

4. Puis établir le diagnostic marketing du Moulin des Roches en expliquant l'origine de ses difficultés (pourquoi un tel résultat en 2008 ?).

5. La situation a-t-elle des chances de s'améliorer ? Où sont les potentiels de développement ? Comment les saisir ? Comment le Moulin des Roches doit-il s'adapter (Quelles cibles ? Quel canal de distribution ? Quelle offre ?) si l'on veut assurer une activité rentable ?

DOCUMENT A. L'ENTREPRISE ET SES RÉSULTATS

Fondé avant 1800, le Moulin des Roches était alors entièrement mu par l'énergie hydraulique. Remis à neuf en 1952, il fonctionne toujours avec la même énergie naturelle. Toutefois, pendant les périodes de basses eaux on peut recourir à l'énergie électrique pour atteindre alors une capacité annuelle d'écrasement d'environ 1000 tonnes de grain.

La principale activité est naturellement la production de farines dont la commercialisation se fait dans les départements limitrophes principalement auprès des artisans-boulangers, et accessoirement pâtisseries ou restaurateurs. La clientèle professionnelle autrefois fidèle se fournit aujourd'hui auprès de plusieurs fournisseurs dont elle cherche à obtenir le maximum (meilleur prix mais aussi fourniture de produit gratuit ou autres cadeaux desquels elle fait dépendre sa commande). Les relations en sont largement moins confiantes.

La clientèle des ménages a toujours existé, c'était même la clientèle historique elle semble aujourd'hui redécouvrir le chemin du moulin sans qu'aucun effort particulier n'ait été fait pour l'attirer. Il a suffit de s'organiser pour l'accueillir.

C'est Mme MARCHAL qui joue ce rôle, répond au téléphone prépare les commandes et tient la comptabilité courante. La plupart des clients se déplacent et emportent les sachets achetés, ils sont expédiés par transporteur dans les quelques cas de commande à distance. Mr MARCHAL est à la production, un ouvrier assurant la livraison des professionnels chaque matin avec un camion aménagé pour le vrac ou les sacs selon la demande.

L'activité secondaire née de la valorisation des sous produits du moulin a évolué vers une activité de négoce : la revente d'aliments pour animaux (chiens et chats, mais aussi volailles, et même gros animaux de la ferme). Cette activité reste modeste faute de temps pour développer la clientèle essentiellement rurale.

A1. Tarif du Moulin des Roches. Vente aux particuliers (en uros)

Farine pâtissière Farine de blé Type 45 Sachet de 1kg	1, 00	
Farines à pain	Sac de 5kg	Sac de 10kg
Type 55 ou 65	4, 70	8, 40
Type 80	5, 30	9, 60
Type 110 ou 150	5, 00	9, 00
Farine Campagne	6, 50	12, 00
Farine du Chef	6, 50	12, 00
Farine de Seigle	7, 00	13, 00
Farine la Vosgienne	7, 00	13, 00
Farine des Moissons	7, 80	15, 00
Levure (sachet de 500 gr)	5, 00	
Frais de port <15 kg.....	13, 50	
15 à 30 kg	17, 90	

A2. Les résultats du Moulin des Roches

Années	2006	2007	2008
Prod° vendue /professionnels (tonnes)	648	650	645
Prod° vendue /particuliers (tonnes)	6,5	8,2	13,1
Ventes /professionnels (euros)	255960	263250	290250
Ventes /particuliers	6065	8036	14672
Ventes aliments animaux	27900	32760	30380
Chiffre d'affaires total	289925	304046	335302
Résultat net	12540	6514	-15665

DOCUMENT B. LA MEUNERIE EN FRANCE

Jadis actionnés par les esclaves dans l'antiquité ou par la force animale, les moulins font partie de l'environnement de l'Homme depuis les temps anciens.

Moulin à eau, moulin à vent, quel village au début du xx^e siècle n'avait pas son moulin ?

La plupart des régions produisant du blé tendre, les activités meunières se sont développées dans tout l'hexagone. Les meuniers ont ainsi toujours entretenu des relations de proximité avec les agriculteurs et les artisans boulangers.

On n'en comptait pas moins de 40 000 en 1900. La révolution industrielle aura raison du plus grand nombre.

Dès 1935, face à une capacité de mouture devenue excédentaire, un décret-loi fixe pour chaque moulin une limitation de la quantité de blé tendre qu'il est autorisé à moudre. Aujourd'hui les moulins sont toujours contingentés mais leurs droits non utilisés peuvent néanmoins être cédés.

En 1950, ils n'étaient déjà plus que 6 000 moulins en France, et en 2 000 seuls 650 d'entre eux demeuraient en activité.

En 2008, les fermetures de moulins ont concerné toutes les catégories d'entreprises : 31 unités de production ont cessé leur activité.

On notera également les rapprochements et les rachats d'entreprises : 25 entreprises meunières françaises ont changé de main au cours des 18 derniers mois.

La meunerie française en 2008 compte 376 entreprises qui exploitent 451 moulins en activité répartis sur l'ensemble du territoire.

La profession comporte des entreprises de taille variée :

- 4 entreprises de dimension nationale d'une capacité de production supérieure à 300 000 tonnes. Ces entreprises exploitent 49 moulins soit 55,2 % du blé écrasé en France ;
- 9 entreprises multirégionales possédant 31 moulins qui représentent 17,3 % de l'écrasement ;
- 69 entreprises régionales exploitant 76 moulins dont l'écrasement est supérieur à 5 000 tonnes soit 21,2 % de l'écrasement total ;
- 294 entreprises départementales (soit 295 moulins) dont l'écrasement est inférieur à 5 000 tonnes. Et qui écrasent les 6,2 % restants.

B1. La fabrication de la farine

La farine est issue de l'écrasement de céréales et principalement du blé tendre. Il faut environ une tonne de blé pour faire 700 kg de farine.

Les moulins d'aujourd'hui sont très automatisés, et il suffit souvent de très peu de main d'œuvre pour faire fonctionner un moulin moderne.

Certains disposent d'un laboratoire intégré permettant de tester la qualité des blés. De même, des tests de panification sont souvent effectués pour vérifier que les qualités de la farine répondent aux attentes du boulanger.

B2. Les différents types de farines

La farine de blé tendre ou de froment est la plus couramment utilisée en boulangerie. Elle est classée en fonction du taux de minéraux présent dans la farine. Ce taux est réglementé par les Pouvoirs publics. Plus elle est épurée, plus le taux est faible. Pour fabriquer le pain courant, le boulanger utilise généralement de la farine de type 65. La farine la plus complète est de type 150.

A chaque farine son usage : le blé tendre ou froment donne des farines destinées à la panification, à la pâtisserie et à la cuisine.

- **Type 45** : très blanche, pour la pâtisserie, la viennoiserie et la cuisine,
- **Type 55 et 65** : pour le pain courant et les biscuits,
- **Type 80** : pour le pain de campagne et les pains spéciaux,
- **Type 110 et 150** : pour du pain au son et du pain complet (intégrale).

Si le blé fournit l'essentiel de la farine, d'autres farines sont également produites par le meunier.

- La farine de **seigle** – le seigle est particulièrement cultivé dans les pays nordiques.
- La farine de **sarrasin** – est essentiellement employée pour la fabrication de crêpes et de galettes. Riche en protéines, en minéraux et oligo-éléments ainsi qu'en vitamines du groupe B, le sarrasin est largement utilisé dans les produits diététiques.

- La farine de **maïs** – constitue la base de l'alimentation en Amérique du Sud, elle se présente comme une semoule fine, utilisée pour confectionner certains plats typiques.
- La farine d'**orge** – permet de réaliser des bouillies et des galettes, ou encore d'enrichir les potages et les entremets.

B3. Production de farine de blé tendre en France		Cours du blé tendre	
Années	(milliers de tonnes)	Campagne	(en € / tonne)
2000	4 780, 4		
2001	4 478, 7		
2002	4 405, 1	2003	106, 3
2003	4 380, 9	2004	137, 4
2004	4 361, 0	2005	101, 4
2005	4 337, 0	2006	104, 6
2006	4 428, 0	2007	142, 6
2007	4 486, 6	2008	237, 4
2008	4 305, 0	2009	146, 5

DOCUMENT C. LES MARCHÉS DE LA FARINE

Volume en tonnes	2006	2007
Boulangerie artisanale	1 341 283	1 325 188
Boulangerie industrielle	720 348	727 551
Ateliers de GMS	231 989	230 597
Autres clients en panification	78 904	81 429
Total panification	2 372 524	2 364 765
Industrie Agroalimentaire	1 030 226	1 092 040
Vente en sachets aux particuliers	246 880	256 261
Mixes (farines composées)	109 220	102 230
Alimentation animale	77 404	76 011
Amidonnerie	21 065	19 970
Total autres usages	1 484 796	1 546 512
TOTAL MARCHÉ INTERIEUR	3 857 320	3 911 277

C1. Le marché des professionnels

Les boulangeries et pâtisseries artisanales réalisent sur place de manière traditionnelle toutes les étapes de la production jusqu'à la commercialisation du produit fini. Les terminaux de cuisson sont approvisionnés en produits crus stabilisés par le froid, qu'ils se contentent de cuire et de distribuer.

Evolution du nombre d'établissements (d'au moins 1 salarié) et évolution des CA				
Années	Boulangeries	Terminaux de cuisson	Boulangeries	Terminaux de cuisson
2000	28268	1619	100,0	100,0
2001	28095	1834	103,0	115,0
2002	27840	1852	106,1	113,3
2003	27498	1852	107,6	114,3
2004	27248	1995	108,8	115,0
2005	27103	2053	109,6	117,9
2006	27062	2125	109,5	113,3
2007	26917	2363	112,3	121,8
2008	26585	2314	115,2	126,1

Source : UNEDIC

C2. Le marché des particuliers

Les ménages achètent la farine en sachets le plus souvent de 1kg dans les circuits de distribution alimentaires pour diverses utilisations comme la pâtisserie, et autres usages culinaires. Certains moulins comme le Moulin des Roches acceptent la vente aux particuliers dans des conditionnements intermédiaires en particulier pour la farine à pain.

Faire son pain répond à différentes motivations qui ne se résument pas seulement à la notion d'économie.

Poids des marques de farine en GMS		
	Pdm valeur	Pdm volume
Francine	52,6	36,2
MDD*	25,5	30,2
1^{er} prix	12	28,2
Autres marques	9,9	5,4
	100	100

* MDD= Marques de distributeurs

Source : AC Nielsen mars 2008

Ventes de machines à pain (en milliers)					
Années	2005	2006	2007	2008	2009*
Nb d'unités	256	545	910	929	950

* Estimation

Source : GIFAM

Profil-type des ménages possesseurs d'une machine à pain

Age : 35-54 ans CSP modestes (ouvriers)

Ménages de 3 pers Communes < 20 000 hab

Source : TNS Sofres 2008

Part des ménages faisant leur pain. (au moins une fois par semaine)				
Années	2004	2006	2008	2009
Taux	17%	21%	25%	27,7%

Source : Francine dans les Echos juillet 2009

Répartition des ventes en volume par catégorie de produit chez Francine

Années	Farine	Farine à pain	Préparations	
2000	80		20	100
2005	74	7	19	100
2009	57	26	17	100

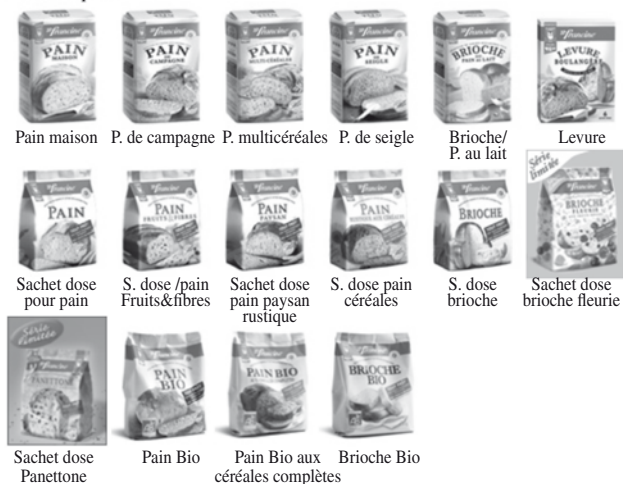
Estimation

Gamme Francine

Farine



Farine à pain



Préparations



DOCUMENT D. EVOLUTION DE LA CONSOMMATION

1900	1920	1950	1960	1970	1980	1990	1995	2000	2008
900	630	325	225	200	175	160	160	153	136

Années	Pain (millions d'€)	Pain (indice de valeur)	Pâtisserie (millions d'€)	Pâtisserie (indice de valeur)	Pain (indice de volume)	Pâtisserie (indice de volume)
2000	5871	100,0	3933	100,0	100,0	100
2001	6081	103,6	4108	104,4	100,6	101,7
2002	6267	106,7	4245	107,9	100,5	102,5
2003	6436	109,6	4413	112,2	100,1	104,1
2004	6635	113,0	4593	116,8	100,0	105,6
2005	6793	115,7	4687	119,2	100,6	106,9
2006	7002	119,3	4782	121,6	101,8	108,8
2007	7286	124,1	4798	122,0	102,8	108,9
2008	7592	129,3	4974	126,5	102,5	108,7
2009*	7630	130,0	4974	126,5	102,0	107,9

*Estimation

DOCUMENT E. DÉMOGRAPHIE

Excepté la ville principale, et quelques bourgs-centres de 5 à 8 000 habitants, la zone d'attraction du Moulin des Roches est essentiellement constituée de communes rurales souvent inférieures à 1 000 habitants. La population vieillissante est largement motorisée et habituée à fréquenter régulièrement les grandes surfaces pour s'approvisionner.

Nb d'habitants	2000	2004	2008
Ville principale	36380	35910	35820
Total zone attirée	88580	86945	85380

1. Les secteurs de la meunerie

C'est un secteur à forte concentration : 40 000 moulins au début du siècle, moins de 400 aujourd'hui. Les 4 premières entreprises possèdent 49 moulins et représentent 55 % du volume, mais encore 295 petits moulins indépendants ne pèsent que 6 % des volumes soit moins de 1 000 tonnes en moyenne par établissement. Ces derniers ont une marge de manœuvre très limitée, ils ne peuvent investir dans un moulin moderne où les frais de personnel seraient plus faibles. Ils sont donc très vulnérables.

Ils subissent en amont les fluctuations du cours du blé, on notera la forte envolée en 2007 et surtout 2008 jusqu'à 237 € la tonne.

Une autre caractéristique du secteur est d'être excédentaire, dès 1935 la production a été limitée et celle-ci diminue régulièrement (-10 % de volume entre 2000 et 2008 d'après le document B3).

2. Les marchés

Le marché du pain est un marché support pour le marché de la farine. **La panification** est donc naturellement le principal débouché pour la farine à plus de 60 % mais il est en recul de 0,3 % en 2007 et cette tendance n'est pas seulement conjoncturelle. La baisse de la consommation individuelle de pain est une tendance à long terme. Elle a chuté de 80 % en volume depuis le début du siècle pour ne représenter que 136 gr par jour et par personne en 2008 (doc E2).

Le document E2 nous montre également que les indices de volume continuent à reculer (2009/2007). Le marché ne progresse en valeur que grâce à une hausse du prix moyen résultant lui-même d'une hausse des prix du pain mais aussi dans une large mesure tiré par une demande de pains spéciaux.

A l'intérieur de cette catégorie, **la boulangerie artisanale** occupe environ 56 % et ne parvient pas à maintenir sa part ni-même les volumes qui perdent 1,2 % entre 2006 et 2007.

Même les ateliers GMS sont en recul (-0,6 %) et seule la boulangerie industrielle progresse de 1 % mais son volume est 2 fois moindre. Elle menace directement la boulangerie artisanale qui a perdu 1683 établissements en 8 ans soit plus de 210 boulangeries par an en moyenne.

Pendant ce temps, les terminaux de cuisson bien moins nombreux (10 fois moins) ont gagné 695 établissements. En terme de CA les boulangeries sont en progression de 15 % en 8 ans alors que les terminaux de cuisson ont gagné plus d'1/4 de CA (26 %).

La concurrence qui règne entre les acteurs de l'offre notamment à l'égard des GMS et autres terminaux de cuisson rend les boulangers plus exigeants et plus agressifs. Ils tiennent tête aux fournisseurs n'hésitant pas à diversifier les approvisionnements pour faire monter les enchères.

La pâtisserie connaît le même type d'évolution avec des volumes qui reculent fortement en 2008-2009. C'est une dépense que l'on peut rogner en temps de crise plus sensible à la conjoncture que le pain. C'est un marché plus petit en valeur mais beaucoup plus modeste en volume (prix moyen de la pâtisserie plus élevé que le pain).

Les autres usages (environ 40 %) sont en hausse de 4,1 % en volume (2007/2006) au premier rang desquels les Industries Agroalimentaires (IAA) occupent les 2/3

et sont en progression de 6 %. La consommation des ménages avec la vente en sachet est plus modeste (16 %) mais elle augmente de près de 4 % en un an. Les autres marchés sont plus petits et en recul.

Les marchés industriels font l'objet d'appels d'offre et ne sont pas accessibles à des structures artisanales comme le Moulin des Roches.

Les ménages achètent la farine pour la cuisine et la pâtisserie. Tout le monde a un paquet de farine dans le placard de la cuisine mais la consommation dépend des occasions de consommer encore faut-il cuisiner pour s'en servir.

Une marque domine le marché c'est FRANCINE depuis les années 95. Sa part de marché en 2008 dépasse 50 % en valeur pour 36 % en volume. C'est la principale marque qui occupe le devant des linéaires en GSM, ensuite in trouve les MDD et les 1^{er} prix. Il n'y a donc pas vraiment de place pour une petite marque a fortiori locale (5 % vol).

Mais on remarque le boom de la machine à pain qui fait une percée spectaculaire atteignant presque le million de machines vendues en 2009. On ne connaît pas précisément le taux de pénétration mais il est supérieur à 3,5 % (cumul 2005-2009) auquel il conviendrait d'ajouter les ventes des années antérieures à 2005. Là encore la question n'est pas d'avoir une machine à pain mais de s'en servir. D'après FRANCINE (source *les Echos* juillet 2009) la part des ménages faisant leur pain au moins une fois par semaine frôle les 28 % soit plus d'1/4 des ménages. Les quantités achetées sur le marché ne sont pas connues mais on sait que chez FRANCINE la farine à pain atteint 26 % du volume total soit 45 % du seul volume de farine.

C'est la raison de l'importance prise par la farine à pain dans la gamme du leader puisqu'on ne compte pas moins de 16 réf sur un total de 30 pour l'ensemble des gammes. On remarquera la segmentation de ce marché avec non pas une farine pour faire du pain mais des farines pour faire des pains (pain de campagne, multi céréales, seigle, etc...). On remarquera la logique des références intitulées sachet-dose c.-à-d. un véritable « kit » prêt à l'emploi pour faire à chaque fois un pain particulier : fruits et fibres, paysan, rustique, ... collant en cela aux grandes tendances du marché sans oublier naturellement le pain bio (3 réf).

On notera également l'évolution vers une logique de préparation c.-à-d. là encore le kit prêt à l'emploi. Tout pour réussir les crêpes, ...la pizza, ...les gaufres, etc... Francine ne se contente pas de vendre de la farine adaptée à chacun des usages mais garantit aux clients la réussite de sa recette.

Si le client veut pouvoir être fier de dire « c'est moi qui l'ai fait » encore faut-il qu'il ait réussi. C'est le résultat que vend FRANCINE. Le marketing de FRANCINE apporte une valeur ajoutée qui a fait de la marque le leader du marché.

Les motivations qui conduisent les ménages à faire leur pain dépassent largement la seule économie même si cette dimension est sans doute présente dans bon nombre de cas. L'autonomie par rapport à l'approvisionnement en pain, les notions de tradition, de plaisir du « fait soi-même » et de fierté légitime qui en découle ne sont sans doute pas étrangères au boom de la machine à pain.

Cette opportunité arrive à point nommé, ce marché est accessible aux producteurs les plus petits qui ont même un atout supplémentaire : la proximité et l'image artisanale. Cela constitue en prime un excellent moyen de valoriser leur production.

3. Analyse interne

Le Moulin des Roches est une PME à caractère familial et artisanal. Son volume de production de 650 tonnes de farine, est très proche des limites de sa capacité (1 000 tonnes de blé soit 600 kg de farine). La marge de progression sans investir est donc très faible.

98 % des volumes produits sont vendus aux professionnels (artisans boulangers) ce qui est naturel mais rend l'entreprise très dépendante d'un secteur dont on a vu les difficultés dans l'analyse externe.

Le tonnage réalisé avec les artisans boulangers a marqué le pas même si le CA a continué à progresser.

Années	2006	2007	2008	2007/2006	2008/2007
Vol pro (tonnes)	648	650	645		
Vol particuliers (tonnes)	6,5	8,2	13,1		
Ventes pro	255960	263250	290250		
Ventes part	6065	8036	14672		
Ventes aliments	27900	32760	30380		
CA TOTAL	289925	304046	335302		
Résultat net	12540	6514	-15665		
PV pro /tonne	395	405	450	1,03	1,11
PV part /tonne	933	980	1120	1,05	1,14

Si on regarde le prix de vente moyen chez les professionnels, il atteint 450 € la tonne en 2008 en progression de 11 % (3 % en 2007). Mais si l'on sait que le cour du blé a augmenté respectivement de 40 % en 2007 et de 100 % en 2008, on comprend que notre meunier a été dans l'incapacité de répercuter la totalité des coûts qu'il a lui-même supporté en amont.

Le marché des particuliers ne représente qu'un volume marginal (2 %) mais déjà près de 5 % du CA. Donc une plus forte valorisation.

Examinons l'offre actuelle du Moulin des Roches sur ce marché. D'abord puisque les ventes progressent sur ce segment c'est que l'offre n'est pas si mal adaptée, on peut cependant formuler quelques remarques pour l'améliorer.

Les farines produites sont de qualité traditionnelle avec une image de terroir, mais pas suffisamment valoriser comme telles.

La gamme des farines à pain est deux fois moins étendue que celle du leader FRANCINE mais elle comporte déjà 8 réf.

Si deux ou trois appellations « fleurent bon » le terroir, les appellations à caractère technique (type 55, 60, 80...) correspondent à un cahier des charges précis mais ne sont pas nécessairement explicites pour le consommateur. Quelles sont en particulier leur destination ?

Le Moulin des Roches vend encore trop souvent de la farine comme un « produit brut » et pas une farine spécialement adaptée à un usage et encore moins une préparation pour telle ou telle recette que le client aura à cœur de réussir.

Les gros conditionnements (5 et 10 kg) sont logiques pour une vente au moulin et avantageux pour le client mais n'incitent pas à essayer les différentes variétés proposées. Le Moulin des Roches a répondu à une demande spontanée plus qu'il n'a développé sur ce marché une véritable stratégie marketing. Le commercial est inexistant et la communication peu développée.

Quant à la distribution le seul canal est celui de la vente au moulin. Peut-on se satisfaire de ce seul canal de distribution ?

L'activité secondaire vente d'aliments pour les animaux pour être développée demande du temps dont ne disposent pas les MARCHAL. Ce qui supposerait l'embauche d'un commercial. Sa rentabilité est conditionnée par le développement d'un CA suffisant pour le rémunérer. Nous ne possédons aucune information sur le potentiel de ce marché ni sur les coûts commerciaux. Il est donc difficile d'aller plus loin dans ce sens.

4. Diagnostic

Sur un marché de la panification en recul structurel, les artisans boulangers sont soumis à une forte concurrence. Les pressions qu'ils subissent rejaillissent sur leur fournisseur de farine qui lui-même est exposé aux pressions de l'amont. Cet effet de « tenaille » explique la dégradation de la marge du meunier et par suite de son résultat net alors que le CA du moulin a continué à progresser.

Quand on sait que les limites de capacité du Moulin des Roches sont bientôt atteintes, c'est une bonne raison pour rechercher une meilleure valorisation de la production.

5. La situation a-t-elle des chances de s'améliorer progressivement ?

Oui partiellement en particulier en ce qui concerne le prix du blé (détente probable) puisqu'en 2009 il est déjà quasiment revenu à son cour de 2007, mais c'est déjà 40 % au-dessus du cours des années antérieures. Et que penser de la situation à moyen terme ?

La consommation de pain non plus ne va pas remonter. On ne peut qu'attendre une hausse en valeur (effet qualitatif).

La situation de la boulangerie en aval n'a guère de motifs de s'améliorer : baisse du nombre des établissements et recul des volumes traités au profit des boulangeries industrielles et des terminaux de cuisson.

La baisse de la population (milieu rural) vient encore renforcer cette tendance qui a bien peu de chances de s'inverser.

Une consolidation de la situation pour le Moulin des Roches passe donc par le développement d'un nouveau segment de marché.

Où sont les potentiels de développement ?

Les terminaux de cuisson constituent un marché en développement, mais ils sont fournis par les usines à pain qui sont peu accessibles pour une petite entreprise comme le Moulin des Roches. De même pour les labos de GSM qui du reste ne connaissent pas une évolution favorable.

Les IAA sont également inaccessibles à un petit fournisseur et avec quel niveau de marge ?

Le développement du segment de l'alimentation animale passe par l'embauche d'un commercial qui devrait générer un CA et surtout une marge suffisante pour dégager un salaire.

Reste enfin la clientèle des particuliers. Ce segment connaît au plan national une croissance de 3,8 % en 2007 et si la pâtisserie n'est probablement pas un marché important, la panification pour les ménages équipés de machines à pain apparaît comme un marché plus prometteur. Ce segment représente déjà, 26 % des volumes vendus chez FRANCINE et certainement davantage en terme de CA (marché mieux valorisé).

NB : certains étudiants ne manqueront certainement pas de proposer de faire de la farine bio. Indépendamment des opportunités du marché (non évoquées ici), faire de la farine bio pour un moulin est une véritable reconversion qui suppose de faire « décontaminer » le moulin (ou de construire un moulin neuf) et ne plus faire que du bio.

Cible

Les ménages de la zone de chalandise du moulin équipé de MAP. Ce sont des ménages d'âge moyen (35-54 ans), de CSP modestes et résidants dans des com-

munes < 20 000 hab. C'est assez précisément le profil des ménages de la zone. Si 27,7 % d'entre eux font leur pain chaque semaine au moins, cela représente 23 650 personnes soit environ 10 000 ménages.

La valorisation de ce potentiel sur la base d'un prix moyen de 1,10 € le kg équivaldrait à l'année à $10\,000 \times 1,10 \times 52$ semaines = 572 000 €.

Un objectif de seulement 10 % de ce marché équivaldrait à x le CA des particuliers par 4 et procurerait une marge contribuant à résorber sérieusement le déficit.

Distribution

Si la vente au moulin est le seul canal actuel, on pense naturellement à mieux l'organiser et à la faire connaître davantage dans la zone de chalandise du moulin. L'étudiant proposera sans doute de développer la vente à distance au travers d'un site qui pourrait proposer les produits en ligne. Il devra prendre en compte le fait que cette solution suppose d'abord un investissement de départ et par la suite une maintenance sans laquelle la solution serait comme trop souvent contre productive. Rien de pire en effet pour l'image qu'un site à l'abandon.

Doit-on proposer nos produits « grand public » à nos clients boulangers ? Beaucoup sont réticents à vendre de la farine parce qu'ils le voient certainement comme un encouragement donné au consommateur à faire leur pain. Ce sont probablement les mêmes qui verront d'un mauvais œil que le moulin vende aussi de la farine « court-circuitant » d'une certaine manière ses propres clients boulangers. Leur proposer de vendre de la farine est justement un moyen de leur permettre de récupérer une petite partie du manque à gagner en termes de CA. C'est une marque de considération en les associant partiellement au développement d'un marché qu'ils ne sont de toutes manières pas en mesure d'endiguer.

Offre

Il n'est pas nécessaire d'avoir une gamme pléthorique en segmentant aussi finement que FRANCINE peut le faire. On n'a ni sa taille ni ses moyens et nos objectifs sont plus modestes. Néanmoins les propositions doivent aller dans le sens des tendances que nous avons clairement identifiées et cohérentes avec le canal de distribution :

- Des références répondant aux principaux usages et / ou composition,
- Des noms évocateurs et plus explicites,
- Etendre la gamme vers des formats plus petits permettant au consommateur de varier les recettes sans stocker chez lui 50 kg de farine, et à l'entreprise de générer davantage de marge en kg.

NB : Le développement de la vente au moulin comme celui de la vente à distance sont conditionnés par un effort de communication sur la zone de chalandise prioritairement. Les propositions de l'étudiant dans ce domaine (non expressément demandées) peuvent toutefois être prises en compte si elles sont pertinentes en octroyant un point de bonus.

MATHÉMATIQUES

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat bachelier ayant suivi deux années universitaires (Licence 2 Sciences, Licence 2 Économie...) ou de niveau équivalent (BTS, IUT, classes préparatoires Math Spé...).

NATURE DE L'ÉPREUVE

Première partie

L'épreuve de mathématiques du concours Passerelle 1 a pour but de tester la bonne assimilation du programme par les candidats, leur capacité de raisonnement et leur aptitude à rédiger et expliquer.

DEUXIÈME PARTIE

Le sujet est composé de trois exercices indépendants portant sur l'algèbre linéaire, l'analyse et les probabilités-statistiques, conçus, sans grande difficulté théorique, de telle sorte qu'un candidat sérieusement préparé soit en mesure d'aborder l'ensemble des questions.

PROGRAMME

A) Algèbre linéaire

a) Espaces vectoriels de dimension finie :

- vecteurs de \mathbb{R}^n : opérations internes et externes sur \mathbb{R}^n (généralisation à partir de $n = 2$ et $n = 3$) ;
- structure d'espace vectoriel ;
- dépendance et indépendance linéaires ;
- vecteurs générateurs ;
- base d'un espace vectoriel : définition.

b) Matrices :

- définition (tableau de nombres) ;
- addition, multiplication par un scalaire, multiplication de deux matrices ;
- calcul de l'inverse d'une matrice carrée et application à l'équation matricielle $AX = B$.

c) Applications linéaires en dimension finie :

- rang d'une application linéaire, formule reliant le rang, la dimension du noyau et celle de l'espace de départ ;
- image par une application linéaire d'une famille liée, d'une famille génératrice, d'un sous-espace vectoriel de l'espace de départ.

B) Analyse

a) Suites

b) Fonctions numériques :

- fonctions logarithme népérien, exponentielles et puissances ;
- limites, asymptotes ;
- dérivation ;
- primitives d'une fonction continue sur un intervalle ;
- maxima et minima d'une fonction ;

- représentation graphique.
- c) Calcul intégral :
 - intégrale d'une fonction continue sur un segment ;
 - propriétés de l'intégrale ;
 - intégration par parties.

C) Statistiques et probabilités

- a) Définition d'une probabilité et propriétés ;
- b) Événements indépendants et dépendants relativement à une probabilité ;
- c) Variable aléatoire (ou aléa numérique) prenant un nombre fini de valeurs réelles ;
- d) Distribution (ou loi) de probabilité ;
- e) Fonction de répartition ;
- f) Espérance mathématique, variance, écart type ;
- g) Distributions usuelles de probabilité ;
- h) Distribution de Bernoulli, binomiale ;
- i) Distribution de Poisson : approximation de la distribution binomiale par la loi de Poisson ;
- j) Distribution normale.

CONSEILS DE PRÉPARATION

Après avoir bien lu le programme, le candidat doit noter les points inconnus ou trop flous.

Il doit avant tout revoir le cours pour consolider ou apprendre les différentes notions définies dans le programme, ainsi que les résultats (théorèmes et leurs corollaires...) qui en découlent. À chaque notion acquise, le candidat doit tester son degré d'assimilation en faisant de petits exercices.

Les différentes notions du programme étant acquises, le candidat doit faire beaucoup d'exercices et d'annales (en particulier du concours Passerelle 1) sans surtout se précipiter sur la correction.

BIBLIOGRAPHIE

- Jean-Marie Monier, *Cours et Exercices*, collection « J'intègre », éd. Dunod.
- Simon et Blume, *Mathématiques pour économistes*, éd. Economica.
- *Recueil d'exercices et résumés de cours*, coll. « Flash U », éd. Armand Collin.
- Tout livre d'analyse et d'algèbre linéaire de 1^{er} cycle universitaire (1^{re} année).

MATHÉMATIQUES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Barème :

5 pts pour l'exercice 1 ; 7 pts pour l'exercice 2 ; 8 pts pour l'exercice 3

S U J E T

Exercice 1

On dispose de 5 urnes numérotées de 1 à 5. Dans l'urne k , il y a k boules numérotées de 1 à k . On choisit une urne au hasard et dans celle-ci une boule au hasard.

Soit X la variable aléatoire égale au numéro de l'urne choisie et Y le numéro de la boule tirée.

- Déterminer la loi de X et son espérance.
- Déterminer la loi conditionnelle de Y sachant X et en déduire la loi de Y .
- Calculer l'espérance de Y .

Exercice 2

Soit la matrice :

$$A = \begin{pmatrix} 5 & -2 & -3 \\ 1 & 2 & -3 \\ 1 & -2 & 1 \end{pmatrix}$$

- Vérifier que $A^2 = 4A$. En déduire que A n'est pas inversible.
- Calculer A^n pour $n \in \mathbb{N}^*$.
- On pose $B = I + A$ (où I est la matrice identité de taille 3). En utilisant le binôme de Newton, montrer que $B^n = I + \frac{5^n - 1}{4}A$, pour tout $n \in \mathbb{N}^*$.
- Retrouver le résultat de la question précédente en utilisant un raisonnement par récurrence.

Exercice 3

- Montrer que : $\forall n \in \mathbb{N}^*, \frac{1}{n+1} \leq \ln(n+1) - \ln n \leq \frac{1}{n}$.
- On considère les suites (u_n) et (v_n) définies pour tout entier naturel n non nul par :

$$u_n = \sum_{k=1}^n \frac{1}{k} - \ln n \quad \text{et} \quad v_n = u_n - \frac{1}{n}$$

a) Montrer que : $\forall n \in \mathbb{N}^*$, $v_1 \leq v_n \leq v_{n+1} \leq u_{n+1} \leq u_n \leq u_1$. En déduire que les suites (u_n) et (v_n) convergent vers une limite commune, notée γ , vérifiant $v_n \leq \gamma \leq u_n$ pour tout $n \in \mathbb{N}^*$.

b) Soit $M_n = \frac{u_n + v_n}{2}$, montrer que $|M_n - \gamma| \leq \frac{1}{2^n}$.

CORRIGÉ

Exercice 1

1. L'urne est choisie au hasard, donc X suit une loi uniforme à valeurs dans $\{1, \dots, 5\}$:

$$X(\Omega) = \{1, \dots, 5\} \text{ et } \forall i \in \{1, \dots, 5\}, P(X = i) = \frac{1}{5}.$$

$$E(X) = \sum_{i=1}^5 \frac{i}{5} = 3.$$

2. La boule est choisie au hasard dans l'urne donc, pour tout $i \in \{1, \dots, 5\}$, $Y/X = i$ suit une loi uniforme à valeurs dans $\{1, \dots, i\}$:

$$(Y/X = i)(\Omega) = \{1, \dots, i\} \text{ et } \forall k \in \{1, \dots, i\}, P(Y = k/X = i) = \frac{1}{i}.$$

On a $Y(\Omega) = \{1, \dots, 5\}$ car le numéro de la boule tirée peut varier de 1 à 5 lorsque le tirage se fait dans l'urne 5.

Soit $k \in \{1, \dots, 5\}$. Le système $(X = i)_{i \in \{1, \dots, 5\}}$ est un système complet d'événement et en utilisant la formule des probabilités totales, on obtient :

$$P(Y = k) = \sum_{i=1}^5 P(Y = k/X = i)P(X = i) = \sum_{i=k}^5 \frac{1}{i} \frac{1}{5}$$

car $P(Y = k/X = i) = 0$ si $k > i$.

$$3. \text{ On a } E(Y) = \sum_{k=1}^5 kP(Y = k) = \sum_{k=1}^5 k \sum_{i=k}^5 \frac{1}{i} \frac{1}{5} = \frac{1}{5} \sum_{k=1}^5 \sum_{i=k}^5 \frac{k}{i}$$

On somme donc sur tous les couples (k, i) vérifiant $1 \leq k \leq i \leq n$, c'est une somme finie, on peut donc échanger l'ordre de sommation et on obtient : $E(Y) = \frac{1}{5} \sum_{k=1}^5 \sum_{i=k}^5 \frac{k}{i} = \frac{1}{5} \sum_{i=1}^5 \frac{1}{i} \sum_{k=1}^i k$.

$$\text{On sait que : } \sum_{k=1}^i k = \frac{i(i+1)}{2}. \text{ Donc, on obtient : } E(Y) = \frac{1}{10} \sum_{i=1}^5 (i+1) = 2.$$

Exercice 2

$$1 : A = \begin{pmatrix} 5 & -2 & -3 \\ 1 & 2 & -3 \\ 1 & -2 & 1 \end{pmatrix}.$$

Si A était inversible, en multipliant à droite la relation $A^2 = 4A$ par A^{-1} , on obtiendrait $A = 4I$, ce qui est faux. Donc A n'est pas inversible.

2. Montrons par récurrence que : $\forall n \in \mathbb{N}^*$, $A^n = 4^{n-1}A$.

Au rang $n = 1$, on a bien $A = A$. La propriété est vérifiée au rang 1.

Soit $n \in \mathbb{N}^*$, supposons que $A^n = 4^{n-1}A$.

On a alors : $A^{n+1} = A^n \times A = 4^{n-1}A \times A = 4^{n-1}A^2 = 4^n A$. Ainsi $\forall n \in \mathbb{N}^*$, $A^n = 4^{n-1}A$.

3. On sait que n'importe quelle matrice commute avec I , on peut donc appliquer le binôme de Newton (pour les matrices) :

$$B^n = (I + A)^n = A^0 I^n + \sum_{k=1}^n C_n^k A^k I^{n-k} = I + \sum_{k=1}^n C_n^k A^{k-1} A = I + \frac{1}{4} \left(\sum_{k=1}^n C_n^k A^k I^{n-k} \right) A.$$

Or d'après la formule du binôme de Newton pour les nombres, on a

$$\sum_{k=1}^n C_n^k 4^k 1^{n-k} = \sum_{k=0}^n C_n^k 4^k 1^{n-k} - 1 = (1+4)^n - 1 = 5^n - 1. \text{ D'où } B^n = I + \frac{5^n - 1}{4} A.$$

4. On retrouve le résultat de la question précédente en utilisant un raisonnement par récurrence: Au rang $n = 1$, on a bien $B = I + A$. La propriété est vérifiée au rang 1.

Soit $n \in \mathbb{N}^*$, supposons que $B^n = I + \frac{5^n - 1}{4} A$. On a alors:

$$B^{n+1} = B^n \times B = \left(I + \frac{5^n - 1}{4} A \right) (I + A) = I + A + \frac{5^n - 1}{4} (A + A^2) = I + \left(1 + \frac{5^{n+1} - 5}{4} \right) A = I + \frac{5^{n+1} - 1}{4} A.$$

Ainsi La propriété est vérifiée pour tout $n \in \mathbb{N}^*$.

Exercice 3 :

1. La fonction $x \mapsto \frac{1}{x}$ décroît sur \mathbb{R}_+^* , donc $\forall x \in [n, n+1], n \geq 1: \frac{1}{n+1} \leq \frac{1}{x} \leq \frac{1}{n}$, d'où, en intégrant de n à $n+1$ (bornes dans l'ordre croissant):

$$\int_n^{n+1} \frac{1}{n+1} dx \leq \int_n^{n+1} \frac{1}{x} dx \leq \int_n^{n+1} \frac{1}{n} dx.$$

d'où le résultat. On peut aussi prouver ce résultat en utilisant le théorème des accroissements finis.

2. a) Soit $n \in \mathbb{N}^*$. On a $u_{n+1} - v_{n+1} = \frac{1}{n+1} > 0$, donc $v_{n+1} < u_{n+1}$.

$$u_{n+1} - u_n = \frac{1}{n+1} - \ln(n+1) + \ln n \text{ et } v_{n+1} - v_n = u_{n+1} - \frac{1}{n+1} - u_n + \frac{1}{n} = \frac{1}{n} - \ln(n+1) + \ln n$$

D'après la question 1), on a donc $u_{n+1} - u_n \leq 0$ et $v_{n+1} - v_n \geq 0$. Ainsi La suite (u_n) est décroissante et La suite (v_n) est croissante donc $u_n \leq u_1$ et $v_1 \leq v_n$ pour tout $n \in \mathbb{N}^*$.

Conclusion: $\forall n \in \mathbb{N}^*, v_1 \leq v_n \leq v_{n+1} \leq u_{n+1} \leq u_n \leq u_1$.

Les suites (u_n) et (v_n) sont convergentes car la suite (u_n) est décroissante et minorée par v_1 et la suite (v_n) est croissante et majorée par u_1 .

Comme $\lim_{n \rightarrow +\infty} u_n - v_n = \lim_{n \rightarrow +\infty} \frac{1}{n} = 0$, les deux suites convergent vers la même limite qu'on note γ

On a pour tout $n \in \mathbb{N}^*, v_n \leq \gamma \leq u_n$ (car (u_n) est décroissante et (v_n) est croissante).

b) On a $-u_n \leq -\gamma \leq -v_n$

$$\text{donc } -u_n + M_n \leq M_n - \gamma \leq -v_n + M_n$$

$$\text{d'où } \frac{v_n - u_n}{2} \leq M_n - \gamma \leq 2$$

$$\text{c.à.d. } \frac{1}{2n} \leq M_n - \gamma \leq \frac{1}{2n}.$$

Par conséquent $|M_n - \gamma| \leq \frac{1}{2n}$.

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 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 était « L'homme face à la mort ».
- En 2011, le thème était « Cultures et nature humaine ».
- En 2012, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « L'art : l'expérience esthétique ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Exigeante, l'épreuve de dissertation philosophique est, toutefois, accessible à condition de s'engager dans un travail régulier à mener sur deux fronts.

Sur le plan des connaissances à posséder

A déjà été mentionnée l'importance d'une bonne culture générale.

Pour ce qui est du bagage philosophique à se constituer ou à consolider, il est attendu des candidats qu'ils maîtrisent un certain nombre de grands concepts philosophiques (termes techniques, définitions précises, distinctions par rapport au langage usuel...) et qu'ils connaissent quelques auteurs majeurs, les grandes lignes de leurs analyses élaborées sur tel ou tel thème.

À cette fin, il importe de procéder à des lectures, accompagnées de prises de notes, débouchant si possible aussi sur des fiches de lectures. Lire le plus possible de textes philosophiques est donc capital, pour connaître les problématiques des auteurs, pour se confronter à d'autres pensées que la sienne, pour s'imprégner de démarches exemplaires par leur rigueur démonstrative et/ou leur puissance interrogatrice. Mais, comme il est difficile d'entrer dans des œuvres longues et des systèmes d'une complexité savante, il faut plutôt veiller à se délimiter des parcours de lecture bien précis, sans se fixer d'objectifs démesurés : on n'attend pas des candidats des connaissances pointues ni érudites en histoire de la philosophie. Viser l'exhaustivité ferait courir le risque de la dispersion et de la superficialité. Lire des passages, des extraits, peut s'avérer déjà très fécond pour exercer la réflexion (et donc suffisant pour souscrire aux exigences de l'épreuve), dès lors que cette lecture est attentive et méthodique. Aussi conseillons-nous ci-dessous, outre des œuvres philosophiques, quelques ouvrages « scolaires » à la fois clairs et consistants, aide précieuse pour une approche progressive des concepts et des textes.

Sur le plan des techniques à maîtriser pour l'écriture et l'organisation de la dissertation

Cet aspect du travail suppose l'apprentissage et la mise en œuvre de méthodes et de règles formelles dont certaines sont étudiées, approfondies tout au long de la scolarité : depuis des conventions générales d'écriture (paragraphes et alinéas séparant les idées et les parties, titres d'œuvres à souligner, exclusion des abréviations...), jusqu'à des règles de rhétorique plus spécifiques à la dissertation (division en introduction – développement – conclusion, transition entre chaque grande partie du développement, usage de connecteurs logiques...).

En ce qui concerne plus particulièrement la dissertation de philosophie, il est requis des candidats qu'ils s'attachent à deux points :

- a) l'énoncé-question ne peut être abordé sans un travail préalable précis d'analyse et de réflexion sur les termes du sujet (leurs différentes significations), sur la forme du questionnement, sur ses présupposés : repérer et/ou reformuler tous ces éléments permet de délimiter les enjeux du sujet et, par là même, de dégager les niveaux de réponse à proposer dans la copie.
- b) l'essentiel du travail consiste à produire une argumentation cohérente, claire et rigoureuse, faisant progresser l'analyse vers l'établissement d'une réponse, d'une thèse, qui soit la plus rationnelle, la plus justifiée possible, face au(x) problème(s) soulevé(s) par la question de départ. Les connaissances (définitions conceptuelles, auteurs...) sont à mobiliser par le candidat au cours de la copie, non pour faire montre de sa culture, quelle qu'elle soit, ni pour se dispenser de réfléchir (en utilisant, par exemple, les auteurs comme arguments d'autorité), mais pour enrichir et 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 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 était « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».
- En 2011, le thème était « Autobiographie et roman autobiographique ».
- En 2012, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Le thème de la guerre dans la littérature ».

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 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 était « La démocratie ».
- En 2011, le thème était « Histoire et changement ».
- En 2012, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Hiérarchie et stratifications sociales ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

- L'intelligence du sujet forme le premier critère de l'évaluation. Elle tient dans la capacité de problématisation d'une question, c'est-à-dire dans la capacité à soulever les enjeux intellectuels qui s'y attachent. Cela suppose une connaissance des grandes questions qui traversent les sciences humaines et sociales. Cette bonne culture suppose maîtrise des concepts et connaissance des auteurs essentiels (voir bibliographie). Première recommandation donc : procéder à des lectures.
- La possession de connaissances techniques sur le thème proposé forme le deuxième critère. Connaissances factuelles (chiffres, données, résultats d'enquête, etc.) et connaissance d'auteurs spécialisés sur la question. Nourrir la copie d'un point de vue d'expert suppose l'appropriation de ces connaissances. Les copies se révèlent souvent très pauvres en la matière.
- Enfin, troisième recommandation générique : la démonstration de la maîtrise des règles élémentaires de la dissertation. Capacité à développer une argumentation (plan, architecture de la dissertation), respect de la langue (syntaxe et orthographe).

BIBLIOGRAPHIE

Lire les manuels de sociologie et les introductions à l'économie sur trois fondateurs des sciences sociales :

- Laurent Fleury, *Max Weber*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.
- Philippe Steiner, *La Sociologie de Durkheim*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 1994.
- Frédéric Vandenberghe, *La Sociologie de Georges Simmel*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 2001.

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Rennes School of Business.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

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

L'idée de nature humaine peut-elle s'accorder avec la diversité culturelle ?

SUJET N° 2 : LETTRES

Pourquoi un auteur choisit-il d'écrire une autobiographie ou un roman autobiographique ?

Après avoir distingué les deux genres littéraires, vous traiterez la question en prenant appui sur une œuvre de votre choix.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

La Révolution de 1789 constitue-t-elle une rupture ou une continuité dans l'histoire de la France ?

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

L'IDÉE DE NATURE HUMAINE PEUT-ELLE S'ACCORDER AVEC LA DIVERSITÉ CULTURELLE ?

Introduction

L'idée de nature humaine et la pluralité des cultures semblent s'exclure mutuellement. En effet, l'idée de nature humaine suppose une essence de l'homme immuable, innée, qui se manifeste dans certains comportements permanents et universels. Or le constat de la multiplicité des civilisations et du rôle prédominant de l'éducation dans le développement de chacun, ont conduit à douter de l'existence de cette nature humaine : le poids de l'acquis est apparu tellement important qu'on en est venu à penser que les hommes sont le produit des contextes historiques et culturels. Au lieu de se définir par le partage de propriétés et facultés communes formant une même et unique nature, les hommes se caractériseraient plutôt par leurs différences, provenant de la grande hétérogénéité des traditions, coutumes, croyances, dans lesquelles ils baignent et qui les façonnent. Le problème est de savoir jusqu'où se marque le conflit entre ces deux manières d'appréhender l'être humain : les différences liées aux particularités culturelles invalident-elles totalement l'idée d'une essence universelle de l'homme ? Ou bien l'idée de nature humaine peut-elle s'accorder avec le phénomène de la diversité des cultures et des civilisations ? On analysera d'abord à travers une double hypothèse (I et II) pourquoi il semble difficile voire impossible de penser ensemble l'idée de nature humaine et la pluralité des cultures. Puis on verra qu'une forme de compatibilité est malgré tout envisageable (III) : la diversité ne serait pas un obstacle absolu à l'idée d'une commune humanité : si ce n'est pas tout à fait l'idée de nature humaine, c'est néanmoins l'idée d'unité du genre humain.

I – Pour penser une nature humaine universelle, il semble nécessaire de gommer la diversité, de faire abstraction des différences culturelles entre les hommes

1) La tradition philosophique propose plusieurs caractérisations possibles de la « nature humaine ».

Le propre de l'homme est souvent déterminé à partir de facultés « nobles » : langage, raison, « logos » pour les Grecs (Aristote) ; faculté de penser et de juger (« le bon sens est la chose du monde la mieux partagée » Descartes). A l'inverse c'est parfois la tendance à l'agression qui est vue comme constitutive de l'essence fondamentale de l'homme (« l'homme est un loup pour l'homme » Hobbes) ; et cette tendance menace constamment de perturber la vie civilisée (Freud). Dépassant la controverse entre l'idée de l'homme naturellement sociable et celle de l'homme naturellement égoïste, Kant caractérise la nature humaine comme siège d'une « insociable sociabilité ».

2) Mais dans tous les cas, il s'agit d'une vision essentialiste qui néglige les variations et particularités culturelles.

L'idée de nature humaine est par définition l'idée d'une nature innée, universelle et permanente : tous les hommes possèderaient les mêmes facultés, les mêmes tendances fondamentales, les mêmes qualités (ou défauts). Cette idée se rattache au concept d'homme au sens générique, concept dont la portée est universelle parce qu'on ne tient pas compte des différences concrètes, linguistiques, religieuses... C'est l'idée d'une « essence » qui précède l'existence historique. Or la prise en compte de l'histoire propre à chaque groupe ébranle cette représentation classique...

II – L'accent mis sur la diversité tend à dissoudre l'idée de nature humaine universelle : les hommes se distingueraient les uns des autres par leurs particularités culturelles

1) La pensée contemporaine tend à écarter l'idée de nature humaine innée, pré-déterminée.

Pour l'existentialisme sartrien, « l'existence précède l'essence » (*L'existentialisme est un humanisme*) : dans son indétermination, sa liberté, l'homme échappe à toute définition. Le concept d'essence de l'homme est rejeté, associé à une abstraction vide ou idéale éloignée des existences singulières concrètes. Les sciences humaines et sociales appuient cette rupture avec le schéma classique « essentialiste », en soulignant la primauté de l'acquis sur l'inné en chaque être humain, et en faisant apparaître comme résultats de constructions historiques et sociales ce qui avait longtemps été pensé comme facultés innées et éternelles.

2) La différenciation des hommes par les cultures fait éclater l'unité présente dans l'idée de nature humaine.

La prise en compte des différences et la reconnaissance d'identités multiples liées aux appartenances culturelles brisent l'unité d'une nature commune. Cette perte d'unité se marque dans une tendance possible à l'ethnocentrisme, qui traduit la mécompréhension, par un groupe culturel, des cultures autres, perçues d'abord sous l'angle de l'altérité et jugées, par peur ou ignorance, inférieures. Plus tolérante, la pensée du relativisme est néanmoins également associée à une vision clivée de l'humanité : toute caractérisation absolue et unitaire de l'homme est rejetée, les humains étant tous distincts, intégrés à des peuples et civilisations qui divergent les uns des autres par les modes de vie, les coutumes, les croyances, et qui poursuivent des objectifs spécifiques et hétérogènes. Ce relativisme se retrouve aussi dans la perspective du positivisme juridique qui récuse la validité du concept de « droit naturel ». Toutefois la contradiction n'est peut-être pas totale, indépassable, entre l'idée de nature humaine et le phénomène de la diversité culturelle...

III – Les voies d'un accord ou d'une réconciliation : la reconnaissance de la diversité n'empêche pas de penser l'universalité de la condition humaine ni l'unité du genre humain

1) Comportements communs à tous les hommes, signes de *la* culture comme trait universel par delà *les* cultures. Les cultures sont diverses mais tous les hommes s'inscrivent dans un cadre culturel et civilisateur, car aucun d'eux ne pourrait exister ni se réaliser hors d'une société organisée avec des règles, des rites, des institutions... La culture au sens philosophique de transformation de la nature, d'arrachement à la vie animale et immédiate est donc un processus universel et une constante de la condition humaine. Selon Georges Bataille : « l'homme est l'ani-

mal qui n'accepte pas simplement le donné naturel, qui le nie. Il change aussi le monde extérieur naturel, il en tire des outils et des objets fabriqués qui composent un monde nouveau, le monde humain. L'homme parallèlement se nie lui-même, il s'éduque... ». Claude Lévi-Strauss relève notamment comme pratiques universelles la prohibition de l'inceste et les rites mortuaires, et il écrit : « partout où le comportement obéit à un code régulateur, même sommaire, les anthropologues discernent la présence de la culture » ; « le monde humain est le monde de la culture, et celle-ci s'oppose à la nature avec la même rigueur, quel que soit le niveau des civilisations considérées ». La diversité culturelle est étroitement associée et mise en accord avec l'universalité d'une même condition, dans cette autre citation de Lévi-Strauss : « Ce qui fait l'originalité de chaque culture réside dans sa façon particulière de résoudre des problèmes, de mettre en perspective des valeurs, qui sont approximativement les mêmes pour tout homme ; car tous les hommes sans exception possèdent un langage, des techniques, un art, des connaissances de type scientifique, des croyances religieuses, une organisation sociale, économique et politique. Or ce dosage n'est jamais exactement le même pour chaque culture. » (in *Race et histoire*).

2) Reconnaissance juridique et éthique de tous les autres humains comme des personnes d'égale dignité.

L'universalité de l'exigence de respect envers autrui a une portée universelle. Le respect porte sur la personne, par considération de l'humanité en autrui, en tout autre (référence possible à Kant), indépendamment de ses appartenances culturelles particulières qu'il ne s'agit pas de nier mais qui, tout en étant prises en compte, peuvent faire l'objet de jugements critiques. Une unité du genre humain est donc pensable malgré l'aspect incontestable de la diversité culturelle, unité qui ne se rattache plus à l'idée classique de nature humaine, mais à l'appartenance de tous à un seul et même ensemble, l'humanité : chaque homme est inscrit dans une culture déterminée et est en même temps une personne à part entière, sujet de droits dont l'universalité s'énonce dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948).

SUJET N° 2 : LETTRES

POURQUOI UN AUTEUR CHOISIT-IL D'ÉCRIRE UNE AUTOBIOGRAPHIE OU UN ROMAN AUTOBIOGRAPHIQUE ?

Après avoir distingué les deux genres littéraires, vous traiterez la question en prenant appui sur une œuvre de votre choix.

Attendus de correction

Nous avons choisi de proposer comme thème « autobiographie et roman autobiographique » invitant ainsi le candidat à développer une réflexion sur la relation entre l'auteur et l'œuvre, entre l'auteur et le lecteur autour de l'œuvre.

Pour traiter ce sujet, le candidat pourra prendre appui à la fois :

- Sur ses études littéraires ;
- Sur ses lectures personnelles.

Nous présentons ici des éléments qui ne constituent pas un « corrigé type ». Ils proposent des axes de réflexion pour le traitement du sujet choisi.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (parties structurées et liées entre elles par un raisonnement, introduction et conclusion).

La pertinence des références aux auteurs et aux œuvres sera appréciée.

La qualité de l'expression écrite sera prise en compte : précision du vocabulaire, correction orthographique et grammaticale, clarté de la syntaxe.

Le candidat devra proposer, et utiliser pour sa réflexion, une définition des deux genres littéraires mentionnés dans le sujet : l'autobiographie et le roman autobiographique. Nous définirons ici tout d'abord l'autobiographie en distinguant par la suite le roman autobiographique.

Une entrée étymologique

Étymologiquement, le terme « autobiographie » provient de l'anglais *autobiography* (1809 vraisemblablement), terme aux origines grecques regroupant : le fait d'écrire (*graphein*, graphie) sur sa propre vie (*auto*, soi et *bios*, vie). Il apparaît en français en 1842.

L'autobiographie se définissant comme une œuvre dans laquelle un auteur décide de parler de lui, il est possible d'en faire remonter très loin les origines, par exemple jusqu'aux *Confessions* de Saint Augustin (entre 397 et 401). Nous nous limiterons ici à parler de l'autobiographie et du roman autobiographique en nous accordant sur l'émergence d'un genre avec Jean-Jacques Rousseau.

Le candidat devra tout d'abord situer les deux genres littéraires, l'autobiographie et le roman autobiographique parmi d'autres genres littéraires proches.

L'autobiographie

Si on se limitait à définir l'autobiographie comme une œuvre dans laquelle l'auteur « parle de lui », alors, le risque serait grand d'en faire un genre littéraire « fourre-tout ». C'est pourquoi, il convient d'aller plus loin en cherchant des caractéristiques permettant de distinguer plusieurs catégories d'œuvres dans lesquelles l'auteur prend appui sur son histoire personnelle pour développer un récit.

L'autobiographie répond spécifiquement à des normes littéraires identifiées :

- Un récit en prose ;
- Une vie individuelle comme sujet traité ;
- Une identité entre l'auteur, le narrateur et le personnage principal ;
- Un récit rétrospectif.

La principale caractéristique qui permet de classer une œuvre dans la catégorie des autobiographies est l'engagement pris par l'auteur de respecter une forme de sincérité à laquelle le lecteur peut accorder sa confiance. C'est ce que Philippe Lejeune a nommé « le pacte autobiographique ». Cependant, cette vérité peut être altérée, involontairement, par la perception ou la mémoire de l'auteur.

Dans l'autobiographie, l'auteur reconstruit sa vie en lui donnant un sens. C'est souvent le cas pour les autobiographies, nombreuses comme en témoignent les œuvres citées à titre d'exemples, portant sur l'enfance. La narration de cette période de la vie éclaire sur la poursuite de cette vie. C'est pourquoi l'aspect rétros-

pectif du récit, identifié comme l'une des caractéristiques, s'accompagne d'une introspection. L'auteur, au-delà de la narration, porte un regard personnel et possible à l'âge adulte.

Aller plus loin dans l'interprétation, ou prendre de la distance par rapport à l'une des quatre caractéristiques énoncées précédemment, celle d'une forme de « vérité », conduirait alors à passer de l'autobiographie au roman autobiographique.

Un exemple d'autobiographie : Les Confessions de Jean-Jacques Rousseau. Dès le prologue, Rousseau pose le « pacte autobiographique » : « Voici le seul portrait d'homme, peint exactement d'après nature dans toute sa vérité ». Il affirme à nouveau dans l'incipit sa volonté de rapporter avec exactitude des faits : « Voilà ce que j'ai fait, ce que j'ai pensé, ce que je fus. J'ai dit le bien et le mal avec la même franchise. Je n'ai rien tu de mauvais, rien ajouté de bon ». Il attribue tout biais comme imputable à « un défaut de mémoire ».

Le roman autobiographique

Le roman autobiographique se distingue particulièrement de l'autobiographie dans la nature du lien entre l'auteur, le narrateur et le personnage principal. En effet, le personnage principal peut être distingué de l'auteur, même si des événements rapportés appartiennent bien à la vie de ce dernier.

Comme l'autobiographie, le roman autobiographique peut être écrit à la première personne. Si des éléments véridiques de la vie de l'auteur sont rapportés, le « pacte autobiographique » n'est pas posé et l'auteur garde une liberté « romanesque ». Si le roman autobiographique est basé sur la vie de l'auteur, des éléments de fiction apparaissent : noms et lieux changés, événements recréés pour les rendre plus dramatiques, événements gommés pour valoriser l'image de l'auteur ... L'engagement de neutralité ou de vérité n'est donc pas pris et le propos romanesque peut l'emporter.

Un exemple de roman autobiographique : la trilogie de Jules Vallès : *L'Enfant*, *Le Bachelier*, *L'Insurgé*.

Dans cette trilogie, l'auteur, Jules Vallès, se distingue du personnage principal Jacques Vingtras même si les événements rapportés appartiennent à sa vie.

Des genres littéraires proches

Autour de l'autobiographie et du roman autobiographique, existent des genres littéraires proches :

- Les mémoires qui ne traitent pas exclusivement de la vie de l'auteur, mais rapportent le point de vue de l'auteur sur son époque et les événements. De ce fait, l'auteur n'est pas le sujet de son œuvre. Il peut arriver, comme dans les Mémoires d'outre-tombe de Chateaubriand qu'autobiographie et mémoires se rejoignent dans une même œuvre. Parfois, des ouvrages d'hommes politiques ou d'hommes de guerre ne sont pas reconnus à proprement parler comme des œuvres littéraires entrant dans cette catégorie tant le témoignage l'emporte ;
- Le journal intime peut être résumé comme un compte-rendu, souvent au jour le jour, d'événements dont l'auteur a été témoin. De ce fait, il se distingue de l'autobiographie et du roman autobiographique car, rédigé sous forme de notes, il ne propose pas systématiquement de récit ni de sens aux événements en l'absence de recul lié au temps.

Il serait possible de repérer d'autres genres sans que cela contribue précisément au traitement des sujets proposés : le témoignage, l'autoportrait, la confession... L'utilité de ces genres est de permettre le classement d'œuvres ne présentant pas les caractéristiques de l'autobiographie ou du roman autobiographique dans leur pureté.

Au terme de cette volonté de distinguer autobiographie et roman autobiographique, il convient d'être prudent et d'éviter tout dogmatisme. C'est dans la tension réciproque entre les différentes caractéristiques énoncées qu'il faudrait rechercher une justification à une classification qui resterait discutable. Ainsi, une autobiographie pourrait être rédigée à la troisième personne, ou à la deuxième, et considérée comme telle si le « pacte autobiographique » était énoncé et respecté.

C'est pourquoi, l'intérêt de l'étude de ces deux genres littéraires réside principalement dans la motivation de l'auteur à les adopter pour son œuvre et dans l'intérêt qu'un lecteur peut leur porter.

Un questionnement

A partir du sujet, le candidat pourra développer un questionnement.

Pourquoi un auteur choisit-il l'autobiographie ou le roman autobiographique ?

- Pour analyser sa propre histoire, mieux la comprendre et mieux se connaître.
- Pour se libérer d'un poids, d'un secret, éventuellement pour se justifier aux yeux des autres.
- Pour communiquer une image de soi dont il pense qu'elle puisse être altérée.
- Pour conserver la trace d'événements de sa vie dont il craint la perte dans sa mémoire et celle des autres.
- Parce qu'il voit dans sa propre histoire une valeur universelle.

Bien d'autres raisons peuvent être évoquées dont certaines sont communes à d'autres genres littéraires comme l'accès à la postérité par la réalisation d'une œuvre.

Si nous considérons à présent le lecteur, destinataire de l'œuvre, l'auteur peut également considérer que la narration de sa vie va présenter pour ce lecteur :

- Un enrichissement dans la connaissance d'une histoire personnelle ainsi que de l'époque dans laquelle elle se situe ;
- Un divertissement par la qualité, parfois exceptionnelle, des faits et des expériences rapportés ;
- Un enseignement à partir des événements de sa vie personnelle transposables dans les propres expériences du lecteur et éclairant sa propre réflexion.

Le lecteur de son côté peut être motivé à la lecture d'une autobiographie ou d'un roman autobiographique de façon parallèle :

- Mieux connaître un auteur dans sa personnalité, ou dans l'histoire ayant construit cette personnalité ;
- Rechercher des « clés » pour la compréhension de sa propre histoire ;
- Comprendre la « différence » des autres.

En conclusion

En conclusion, le projet autobiographique est donc bien un projet littéraire dans lequel l'auteur souhaite donner à un moment, ou à l'ensemble de sa vie, une co-

hérence tout en restituant des émotions. En écrivant, il précise ses souvenirs en même temps qu'il analyse son évolution ou trouve des racines à celle-ci. Au-delà d'un « travail sur soi » qu'il effectue, il témoigne du désir de laisser une trace non seulement en tant qu'écrivain mais aussi en tant qu'homme puisqu'il est autant auteur que « matière ». Mais plus encore, il estime que son expérience est importante à transmettre à la fois comme témoignage et comme source d'enrichissement pour le lecteur. Son projet personnel et d'écrivain le conduira à signer ou non le « pacte autobiographique ».

Des références

Le candidat pourra prendre en référence des œuvres étudiées lors de son cursus tout en montrant parfois la difficulté de les classer nettement dans un genre. Nous citerons uniquement à titre d'exemple, dans les œuvres qu'un candidat aura étudiées dans son cursus ou découvertes par ses lectures personnelles, quinze ouvrages :

- Hervé Bazin : *Vipère au poing*
- Simone de Beauvoir : *Mémoires d'une jeune fille rangée*
- Louis-Ferdinand Céline : *Voyage au bout de la nuit*
- Alphonse Daudet : *Le Petit Chose*
- Marguerite Duras : *l'Amant*
- Anne Frank : *Journal*
- Joseph Joffo : *Un sac de billes*
- André Malraux : *Antimémoires*
- Marcel Pagnol : *La Gloire de mon père, Le Château de ma mère (...)*
- Jules Vallès : *l'Enfant, Le Bachelier, L'Insurgé*
- Jules Renard : *Poil de Carotte*
- Jean-Jacques Rousseau : *Les Confessions*
- Georges Sand : *Histoire de ma vie*
- Nathalie Sarraute : *Enfance*
- Jean-Paul Sartre : *Les Mots*

Et plus récemment :

- Alexandre Jardin : *Le Roman des Jardins*
- Philippe Grimbert, *Un Secret*
- Patrick Modiano : *Livret de famille*

Et en référence pour l'autobiographie :

- Philippe Lejeune : *Le Pacte autobiographique* (1975)

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

LA RÉVOLUTION DE 1789 CONSTITUE-T-ELLE UNE RUPTURE OU UNE CONTINUITÉ DANS L'HISTOIRE DE LA FRANCE ?

Alors même qu'un statut d'évidence pourrait envelopper la réponse, celle-ci peut se complexifier selon le point de vue adopté. En d'autres termes, là où l'idée de « rupture » semble s'imposer pour des raisons qu'une première partie pouvait s'attacher à expliciter, la thèse de la « continuité » pouvait être également défendue sur quelques points dont la centralisation administrative, que Tocqueville, en précurseur, avait déjà défendue dans *L'Ancien Régime et la Révolution*.

I – Une rupture dans les faits et les représentations

Une rupture forte et durable intervint dans les faits et les représentations. La révolution politique du XVIII^e siècle, par l'abolition des privilèges, disloque le fondement de la société d'ordres. La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789 institue une société d'individus par la proclamation du principe d'égalité comme principe d'organisation de la société. En abolissant les corporations et en interdisant le droit de coalition, les lois Le Chapelier de juin 1791 sur les groupements professionnels consacrent l'individualisme. Ces moments d'une révolution politique ont transformé durablement les modes de vie en société : passage d'une société composée d'ordres à une société d'individus atomisés, *changement* d'une société aristocratique en une société démocratique, ou encore, passage d'une société inégalitaire à une société égalitaire. Du moins en droit, puisque Marx dénonçait la contradiction entre « droits formels » et « droits réels » invitant à un nouveau *changement* : celui de prolonger la révolution politique par une révolution sociale, dont 1848, 1871 avaient donné l'idée.

L'idée de changement est indissociable de l'existence du fait historique de la Révolution française et la signification véhiculée par un tel événement. Le changement apparaît dès lors d'autant plus central tant dans la pensée occidentale de l'histoire que dans les idées de *révolution* et de *progrès* qui soulignent le sens *positif* et *normativement orienté* accordé à cette idée de changement aussi bien dans les philosophies de l'histoire que dans les sociologies historiques qui ont fondé le raisonnement sociologique ouvrant alors la voie tant à l'autocélébration de la *modernité* qu'à l'injonction normative à la *modernisation*.

II – Une continuité entre Ancien Régime et Révolution

La thèse développée par Tocqueville dans *L'Ancien Régime et la Révolution* est celle de la continuité dans le processus de centralisation administrative. La lente formation de l'Etat absolu s'était réalisée par le renforcement du pouvoir royal qui réussit peu à peu à limiter les indépendances seigneuriales et l'autonomie des villes... Dès la fin du Moyen Age, un absolutisme limité s'était mis en place : le centre se transforme lentement en Etat absolu pour imposer son autorité. Dans ce but il crée une administration qui n'a pas cessé de se renforcer en suscitant ainsi la progressive institutionnalisation de l'Etat. Le démantèlement des provinces a alors pour but de mieux détruire les allégeances locales, en créant les généralités qui préfigurent les futurs départements. Dans chaque généralité règne un « intendant » en relation directe avec le pouvoir exécutif et qui devait échapper à l'influence des clientèles locales, de même que le futur préfet, dans son département, se trouve relié à Paris et est supposé libre de toute allégeance locale... L'autonomie

des villes se trouve brisée. Les châteaux forts sont systématiquement détruits par Richelieu afin de mieux éliminer toute velléité d'indépendance seigneuriale. Pour prévenir les tentatives du type de celles de Condé, au milieu du xvii^e siècle, l'Etat nationalise les régiments, devient responsable de leur habillement et de leur solde. L'année 1726 voit la création d'une armée nationale. La fonction de l'économie est toute entière déterminée par la volonté politique de l'Etat. De Richelieu à Colbert, l'Etat crée des manufactures, octroie des subventions et des privilèges pour orienter la production, réglemente le commerce intérieur et extérieur, produisant le nom de « colbertisme » pour désigner « l'interventionnisme ».

D'où le mot de Tocqueville : « Sous l'ancien Régime comme de nos jours, il n'y avait ville, bourg, village, ni si petit hameau en France, hôpital, fabrique, couvent ni collège qui pût avoir une volonté indépendante dans ses affaires particulières, ni administrer à sa volonté ses propres biens. Alors, comme aujourd'hui, l'administration tenait donc tous les Français en tutelle » (Alexis de Tocqueville, *L'Ancien Régime et la révolution*, p. 122).

Sous cette perspective, il n'existe nulle rupture entre la centralisation de l'Ancien Régime, celle de l'époque révolutionnaire, celle de du xix^e siècle. Notons qu'après les deux temps forts que représentent l'Etat absolu et la période révolutionnaire et napoléonienne, la bureaucratie ne cesse de se renforcer, y compris à l'époque du libéralisme triomphant. Au xix^e siècle, et à l'opposé du libéralisme anglais, en France, à l'âge d'or du capitalisme et du libéralisme, « notre administration économique n'était pas seulement napoléonienne ; elle était à proprement parler louis-quatorzienne (Pierre Legendre, *Histoire de l'administration de 1750 à nos jours*, p. 385). Des interprétations ont pu abonder cette hypothèse à l'instar de celle que Pierre Bourdieu développe à propos des grandes écoles et des grands corps, dans *La Noblesse d'Etat*.

STAPS (SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES)

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

Aucune calculatrice n'est autorisée.

S U J E T

L'ANCRAGE HISTORIQUE DU SPORT MODERNE

Par quels mécanismes le sport moderne se diffuse-t-il dans le monde aux XIX^e et XX^e siècles ?

C O R R I G É

Introduction

Le sport est inventé en Angleterre au tournant des XVIII^e et XIX^e siècles, quand se concrétise le passage des jeux dits « traditionnels » vers les formes sportives modernes que nous connaissons aujourd'hui (N. Elias, *Sport et civilisation : la violence maîtrisée*, 1994).

Comme toute innovation, le sport est amené à être diffusé. C'est-à-dire à se répandre, à se transmettre, à se propager, en un mot à conquérir de nouveaux espaces.

Ce qui est important dans le sujet est cette notion d'espace. Espace matériel, territorial, mais aussi espace culturel.

On peut donc se demander comment et par quels mécanismes, par quels vecteurs, le sport a pu se diffuser, investir ces espaces au point d'intégrer le développement d'une culture de masse (pratiques et spectacles) largement partagée sur la planète, mais également un marché aux enjeux économiques prometteurs...

Nous verrons que cette diffusion est liée, dès l'origine à des facteurs historiques, ensuite que des mécanismes de diffusions se sont mis en place donnant une assise et des ancrages à cette diffusion ; enfin que cette diffusion peut également être analysée en termes de limite.

I. Des facteurs historiques

Il s'agit dans cette partie de décrire et d'expliquer les facteurs historiques et/ou socio-historiques qui permettent au sport moderne, au-delà de son invention, de se diffuser.

La Grande-Bretagne, berceau du sport, premier vecteur de diffusion

Sans être l'unique foyer de diffusion du sport, la Grande-Bretagne est sans conteste à l'origine du sport moderne. Dans le contexte de la révolution industrielle amorcée dès la fin du XVIII^e siècle, plusieurs phénomènes sont observables :

- **Innovation culturelle.** Les jeux, sans cesser d'appartenir au peuple, deviennent des pratiques prisées par les classes sociales dominantes qui les codifient, les introduisent dans le système pédagogique des public school (écoles de l'élite), en font la marque d'une sociabilité distinctive (J. Chastenet, « La fabrique des gentlemen ») ;
- **Sociabilités nouvelles.** Le sport anglais, au cœur de la société démocratique, s'organise autour du club. Le club relève au départ d'un regroupement de personnes de bonne compagnie. Il est réservé au début du XIX^e siècle aux élites, la notion d'amateurisme constituant un puissant facteur de sélection sociale ;
- **Institutionnalisation et bureaucratisation.** Des institutions chargées de veiller aux règles sportives se constituent progressivement et organisent des associations sportives (la première d'entre elles est le jockey club (1750), puis le golf (1754) et le cricket (1788)). Mais, c'est à partir de 1850 que leur nombre commence à augmenter significativement ;
- **Codification et standardisation.** Les confrontations sportives évoluent progressivement du niveau local au niveau régional, puis au niveau national (non sans conflits amateurisme / professionnalisme). C'est en Grande-Bretagne que la standardisation et la différenciation des pratiques et ainsi la codification des règles s'opèrent ; fixer les propriétés du jeu facilite son adoption et sa diffusion. Les limites spatiales et temporelles connaissent un même processus de définition. Pour jouer ensemble et ainsi diffuser la pratique du sport, il faut établir une base commune de référence, assurant une certaine équité entre les participants. Sur le plan social, le sport s'affirme comme porteur de valeurs égalitaires. Il prône l'effacement des distinctions entre les individus et milite dans les champs de l'universalisme grâce à un nombre de règles communes acceptées ;
- Un certain nombre de pédagogues, théoriciens étrangers, séduits par les nouvelles pratiques anglaises cherchent à les implanter dans leur pays. C'est le cas de Pierre de Coubertin, ou de Georges de Saint-Clair qui participe à la diffusion du sport en France, en contribuant d'une part à développer un intérêt de type pédagogique et d'autre part à structurer les premiers clubs historiques français (Racing-Club de France, 1882, Stade Français, 1883) ainsi que les premiers projets d'unions sportives, prémises des rassemblements de type fédératif (USFSA – Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques – 1889)

Une économie mondiale

Comme tout fait culturel et social, le sport bénéficie à la fin du XIX^e siècle de la formation d'une économie mondiale, liée à la révolution industrielle, qui ne cesse de se développer, dominée par l'Europe, puis les USA.

Disposant d'un « empire sur lequel le soleil ne se couche jamais », de capitaux et d'une puissance marchande sans égale la Grande-Bretagne diffuse dans le reste du monde (grandes villes, ports, colonies, etc.) les sports codifiés en son sein.

« *Ce sont les conquérants du monde (...) Le sport et le confort voyagent avec eux* » (Arthur Rimbaud, Mouvement, 1873-1875).

Les canaux de diffusion sont donc à la fois culturels, commerciaux, pédagogiques (échanges scolaires), sociopolitiques (domination anglaise).

On peut évoquer dans ce processus d'acculturation mondiale, le double sens du terme « colonie » :

- le sens colonialiste : les Anglais imposent et diffusent leur culture dans les territoires conquis (ex. en Inde – le cricket) ;
- le sens de groupement communautaire : dans toutes les grandes capitales d'Europe, dans toutes les stations balnéaires, de tourisme, etc. les Anglais se regroupent sous forme de colonies et diffusent leur culture. C'est ainsi que la station climatique de Pau bénéficie du premier golf construit sur le continent, en 1856.

Les passeurs du sport :

La nouvelle économie monde met en mouvement les populations à travers le globe. Commerçants, industriels, militaires, étudiants, ou simples migrants diffusent les pratiques sportives.

Le développement de la navigation et des chemins de fer, facilite, accélère cette diffusion.

Les marins anglais implantent pour la première fois le football en 1872 au port du Havre. La jeunesse locale va les imiter et diffuser cette pratique. Si beaucoup de passeurs sont britanniques, la Suisse et l'Allemagne servent de relais, ex. : le suisse Hans Gamper fonde le FC Barcelone en 1899.

Pour Alfred Wahl (in : *La balle au pied, histoire du football*), le football se diffuse aussi au grès de la construction des lignes de chemin de fer (une gare = un stade).

Les USA et le Japon diffusent aussi des pratiques qu'ils ont adaptées ou inventées.

Japon relais secondaire :

Si le Japon est le foyer émetteur de plusieurs arts martiaux, il a aussi permis la diffusion des pratiques occidentales dans le monde asiatique grâce à sa modernisation sous l'ère Meiji (1868). Il est d'ailleurs le premier pays asiatique à organiser les J.O d'été en 1964 et J.O d'hiver en 1972.

II. La construction de la diffusion du sport

Il s'agit dans cette partie de faire ressortir les caractéristiques du système de diffusion du sport. Celui-ci s'est mis en place avec la part grandissante que le sport prenait dans nos sociétés modernes, industrialisées.

Les institutions sportives

La diffusion du sport au niveau mondial s'est largement appuyée sur la naissance d'instances sportives internationales (CIO, fédérations internationales).

Le CIO, autoproclamé puissance régulatrice du mouvement sportif mondial au tournant des XIX^e-XX^e siècles, a progressivement imposé son pouvoir régulateur à tous les sports qu'il a reconnus, conditionnant leur participation aux JO. Les institutions sportives ont également compris l'intérêt de la mondialisation : le message universaliste et la diversité des pratiquants séduisant sponsors et médias. De plus, le sport de compétition a pour vocation de dessiner une hiérarchie (performance, perdant/gagnant...). Pour y parvenir, les instances sportives nationales se sont progressivement organisées en fédérations internationales. En France, l'USFSA a donné naissance au Comité National des Sports CNS (1908) largement impliqué dans la structuration du sport fédéral. L'institution réussit en quelques années à imposer en France le modèle fédéral devenu classique : un

sport, une fédération, tout en impulsant une dynamique remarquable au niveau international.

A quelques exceptions près les fédérations internationales devenues pour la plupart très puissantes (ex : FIFA) sont calquées sur le découpage des états. Elles utilisent leur droit de reconnaissance pour désigner une seule fédération nationale par état. Le CIO par le biais des JO favorise la constitution de fédérations internationales. Celles-ci tentent ensuite de diffuser leur discipline au maximum.

Les médias

Les médias ont constitué un puissant vecteur de diffusion du sport et de la culture sportive au xx^e siècle.

Avant l'arrivée de la radio, puis de la télévision, la seule manière de vivre une compétition sportive était de se rendre sur place ou d'attendre les nouvelles sur presse écrite. Puis les actualités cinématographiques et les reportages radio ont permis aux amateurs de suivre l'actualité sportive. Aujourd'hui, l'immense majorité des amateurs de sport regarde le spectacle sur des écrans de TV ou, de plus en plus sur des supports mobiles (téléphone...). Il est important de souligner l'importance de l'évolution technologique des médias dans la diffusion du sport. La raison de ce succès est un mariage gagnant-gagnant : la télévision dope les audiences, se sert du sport comme produit d'appel, tandis que les acteurs du sport bénéficient de la manne télévisuelle. La concurrence entre les diffuseurs fait que les droits de transmission s'envolent.

Sponsors et industries du sport

Les JO et la coupe du monde de foot représentent pour les marques de puissants vecteurs de visibilité. Aujourd'hui il ne s'agit plus seulement d'exposer leurs logos, de nouvelles dynamiques émergent comme le « naming ». Ex. : le sponsoring sportif de coca-cola, depuis 1928 coca est le sponsor des JO. En 1978 Coca devient partenaire officiel de la FIFA. Aujourd'hui la firme est présente sur des événements sportifs moins médiatisés, mais qui lui assurent une visibilité permanente. La même démarche est entreprise par les équipementiers (Adidas...). Certaines entreprises obtiennent de donner leur nom à une compétition, ou à un stade, contre des engagements et participations financiers importants. L'ensemble contribue, notamment depuis plus d'un quart de siècle à la diffusion massive de la culture sportive.

Dans cette partie nous avons vu qu'avec la place grandissante du sport dans nos sociétés, celui-ci devient un enjeu économique. Dès lors de nouveaux mécanismes de diffusion se mettent en place et se développent. Ces derniers contribuent par retour à la diffusion du sport. Cependant nous allons maintenant nous attacher à nuancer cette diffusion en mettant en lumière quelques limites.

III. Les limites du processus de diffusion du sport

Centres et périphéries

Le sport ne se diffuse pas partout dans le monde avec la même intensité. Il peut être analysé au travers du concept de centres et périphéries plus ou moins délaissés. Le cœur historique réunit l'Europe et l'Amérique du Nord, l'Asie étant touchée plus tardivement.

La professionnalisation du sport, toujours plus affirmée, renforce les écarts. Même la géographie des institutions sportives traduit cette logique, avec une concentration proche du pouvoir, localisée à Lausanne, en Suisse.

Enfin, dans chaque sport les fédérations internationales affichent une mondialisation la plus achevée possible, mais l'organisation des compétitions traduit une réalité toute autre, comme pour le volley-ball.

La Suisse centre du monde sportif :

Lors de la 1^{re} guerre mondiale, Pierre de Coubertin transfère le CIO à Lausanne. Lausanne compte aujourd'hui 20 fédérations internationales. Cette concentration est due à la neutralité historique de la Suisse et à son régime fiscal avantageux. A travers la géographie des institutions sportives, on voit que la diffusion du sport est inégale.

Hierarchie des sports et système de prédation

Les sports ne sont pas tous aussi diffusés que semble l'indiquer leur présence aux JO. La natation, la voile ont par exemple du mal à développer une assise mondiale, du fait du coût des infrastructures (piscines) ou équipements (bateaux) et d'une codification réalisée par les Occidentaux. Par exemple, que représente la lutte sénégalaise face au modèle dominant de la lutte gréco-romaine ? D'autres sports, marqués par une attitude élitiste comme le rugby, ont longtemps rejeté le professionnalisme et ainsi limité leur diffusion.

Système de prédation :

L'envie des fédérations internationales reconnues par le CIO de diffuser au maximum leur sport développe des comportements de prédation (par exemple, la fédération internationale de ski avec l'internationale snow-bord fédération qui se voit éliminée par la première).

Modèles dominants, modèles alternatifs

La diffusion du sport moderne dans le monde ne doit pas occulter deux aspects importants :

- d'une part la culture sportive a longtemps éradiqué d'autres modèles culturels dominés (jeux locaux, jeux traditionnels, etc.) imposant un modèle culturel dominant ;
- Aujourd'hui, la culture sportive est elle-même concurrencée dans ses aspects fédéraux, institutionnels, standardisés, visibles médiatiquement parlant, par des modes de pratiques et de diffusion alternatifs : pratique d'activités physiques non fédérales, pratiques auto-gérées, sports-loisirs, sports de rue, football « de pied d'immeuble », etc. ; pratiques nouvelles ou nouvelles « entrées » qui finalement remettent de la différence, du local, du relief, dans ce qui peut, en première analyse, apparaître comme un rouleau compresseur culturel planétaire.

CONCLUSION

On a vu que par nature, comme toute innovation le sport est amené à se diffuser. Que cette diffusion a bénéficié comme tous les autres domaines du phénomène de mondialisation ; en adoptant des mécanismes de diffusion. Cependant la diffusion du sport n'est pas totale et reste inégale.

Pour pallier ces inégalités, le sport ne doit-il pas trouver d'autres mécanismes de diffusion moins marqués ou marqués différemment par des enjeux économiques ?

Ouverture possible :

On pourra noter à cet égard que la notion de développement durable constitue une problématique nouvellement prise en compte par les acteurs du monde spor-

tifs (décideurs et pratiquants). Reste à savoir dans quelle mesure cette nouvelle approche saura dessiner une nouvelle dynamique de développement et de diffusion du sport au service du bien-être de tous.

EVALUATION

Existence chapitre ou partie identifiant les facteurs historiques (1 point)

La Grande-Bretagne, berceau du sport moderne (3 points)

- Innovation culturelle
- Sociabilités nouvelles
- Institutionnalisation et bureaucratisation
- Codification et standardisation
- Exemple de diffusion : Pierre de Coubertin en France

L'économie mondiale (2 points)

- Diffusion dans l'empire colonial de la G.B.
- Rôle moteur des colonies d'Anglais
- Rôle de moyens de communication (fer, mer)
- Exemples de relais secondaires de diffusion

Existence chapitre ou partie identifiant la construction de la diffusion du sport (1 point)

Les institutions sportives (2 points)

- Le rôle du CIO
- Le rôle des autres instances sportives

Les médias (2 points)

- Importance de l'évolution technologique

Sponsors et industries du sport (2 points)

- Le rôle des grandes marques

Existence chapitre ou partie identifiant les limites du processus de diffusion (1 point)

Centres et périphéries (2 points)

- Diffusion inégale dans le monde
- La Suisse « centre » du monde sportif

Hiérarchie des sports (1 point)

- Inégalité de développement

Modèles dominants et modèles alternatifs (1 point)

- Eradication de pratiques traditionnelles
- Concurrence de modes de pratiques et de diffusion alternatifs

DISTANCIATION ANALYTIQUE

(Attentes du concepteur/correcteur : une connaissance scientifique sûre du fait sportif, dégagée des lieux communs en ce qui concerne la réalité du sport en tant que phénomène social)

Absence d'apport sur les aspects culturels de la diffusion

= -1 point (si présence = 1 point)

Absence de jugement sur l'impact du monde économique

= -1 point (si présence = 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 calculatrice et une règle graduée sont indispensables.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Le candidat devra montrer une compréhension du problème proposé, (reformulation structurée des éléments du dossier, schéma explicatif, calcul complémentaire) et une capacité à mener une analyse cohérente (par ex., les modifications envisagées doivent au moins être justifiées de manière qualitative).

OBJECTIFS

Il s'agit de tester la capacité des candidats à aborder un produit technique sous trois angles différents.

- Le premier est relatif à la conception. Les questions génériques du domaine sont, par exemple :
 - Quelles sont les fonctions que doit remplir le produit ?
 - Quelles sont les solutions capables de répondre à ces fonctions ?
 - Comment représenter schématiquement les solutions ?
- Le second concerne la réalisation industrielle. Les problèmes abordés sont dans ce cas :
 - Quels procédés mettre en œuvre ?
 - Quelles machines utiliser ?
 - Quelles compétences sont nécessaires à la réalisation du produit ?
- Le dernier aspect concerne la gestion du processus industriel. Dans cette dimension les éléments demandés sont :
 - Comment maîtriser la qualité attendue ?
 - Quelles règles de synchronisation de la production mettre en place ?
 - Comment maîtriser les délais ?

CONSEILS DE PRÉPARATION

Prérequis : lecture de plans, connaissances générales des matériaux et de leur transformation, notions d'analyse de la valeur, notions de gestion des opérations.

BIBLIOGRAPHIE

- C. Barlier, L. Girardin, *Memotech Productique Matériaux et Usinage*, éd. Éducalivre, coll. « A. Capliez ».
- A. Chevalier, J. Bohan, *Pour maîtriser la production industrielle*, éd. Hachette technique.
- J.-P. Trotignon, L. Benoist, J. Nowak, B. Dupont, G. Boutier, D. Sacquepey, *Organisation et technologie des systèmes de production*, éd. Nathan technique.
- Normes NF X 50-152, NF X-50-151, NF X-50-150 relatives à l'analyse de la valeur.

Remarque : la réussite à l'épreuve ne suppose pas forcément d'avoir travaillé avec ces ouvrages mais au moins de maîtriser les éléments qui y sont abordés.

TECHNOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Calculatrice autorisée.

SUJET

Une entreprise pharmaceutique, filiale du groupe Labotech, vous a recruté en la qualité d'ingénieur sécurité et qualité. Votre mission est très importante pour cette entreprise qui s'est engagée depuis peu dans une stratégie de type développement durable. Les questions de risques vis-à-vis des salariés comme les problématiques de dissémination des déchets dans l'environnement sont donc devenues centrales pour cette entreprise.

Vous avez en charge de préserver la sécurité et des personnes, des équipements et de façon plus générale la qualité de l'environnement de l'entreprise. Plus précisément, vous êtes responsable :

- de la gestion du stockage dans le magasin central des produits chimiques (Solvants, acide et base en solution) ;
- de la gestion de l'évacuation des déchets (biologiques, chimiques et autres issus de l'activité du centre).

La gestion des stocks chimiques

L'ingénieur hygiène et sécurité du groupe Labotech a audité votre unité, et vous a rapporté plusieurs observations :

« ... la pièce (TOO8) réservée au stockage des produits chimiques (acide, base et solvant) présentent les anomalies suivantes :

- Le stockage est anarchique, les solvants rencontrent les bases et les acide ;
- Les étagères sont planes sans bac de rétention ;
- Présence de cartons ;
- Pas de ventilation basse et haute ;
- L'installation électrique n'est pas antidéflagrante. »

Pour répondre aux questions suivantes, vous n'avez pas besoin d'être ingénieur en sécurité, seul le bon sens est utile.

Quelques indices :

- Un produit chimique est un produit actif,
- Le mélange de produits... explosif,
- Présence d'un être vivant dans une atmosphère saturée,
- Un arc électrique...

Questions

1.1 : Pourquoi est-il nécessaire de séparer ces trois éléments qui sont les acides, les solvants et les bases ? *(1 pt)*

1.2 : Pourquoi, les étagères doivent-elles être munies de bac de rétention ? *(1 pt)*

1.3 : Pourquoi la présence de cartons dans ce lieu de stockage est-elle dangereuse ? *(1 pt)*

1.4 : Pourquoi est-il nécessaire d'avoir une ventilation suffisante ? *(1 pt)*

1.5 : Pourquoi est-il nécessaire de disposer d'une installation électrique « antidéflagrante » ? *(1 pt)*

2. La gestion de l'évacuation des déchets :

Afin d'apprécier les coûts d'évacuation des déchets, vous demandez à votre agent comptable de vous fournir les tableaux de synthèse ci-dessous.

2.1 Coût des déchets en fonction de leur nature.

Déchet ménager		
Déchet à risque faible		
Déchet non recyclable (alimentaire et non recyclable)		
location benne		75 €/mois
enlèvement		75 €/benne
coût à la tonne		175 €/Tonne
Déchet recyclable (papier carton..)		
location benne		75 €/mois
enlèvement		75 €/benne
coût à la tonne		80 €/Tonne

Déchet verre		
Déchet à risque faible		
Verre alimentaire		
location benne		50 €/mois
enlèvement		50 €/benne
coût à la tonne		85 €/Tonne
Déchet à risque fort		
Verre chimique		
location benne		50 €/mois
enlèvement		50 €/benne
coût à la tonne		285 €/Tonne

Produit biologique		
Déchet à très haut risque		
	location benne	75 €/mois
	enlèvement	50 €/benne
	coût à la tonne	375 €/Tonne

Produit chimique		
Déchet à très haut risque		
Acide		
	Coût du bidon de 10L	5 €
	enlèvement	5 €
	Coût du traitement du bidon	15 €
Base		
	Coût du bidon de 10L	5 €
	enlèvement	5 €
	Coût du traitement du bidon	15 €
Solvant		
	Coût du bidon de 10L	5 €
	enlèvement	5 €
	Coût du traitement du bidon	15 €
Autre produit inconnu X		
	Location d'un sécuribac	10 €/mois
	Enlèvement du sécuribac	10 €
	Analyse chimique du pdt X	35 €
	Traitement de X	35 €

2.2. Capacité des bennes

Benne ménager non recyclable	2 Tonnes
Benne ménager recyclable	2 Tonnes
Benne Verre alimentaire	1 tonne
Benne Verre chimique	1 tonne
Benne Déchet biologique	500 kg
Sécuribac	100 unités

2.3. Volume des déchets

Déchet ménager non recyclable	1 tonne	mois
Déchet ménager recyclable	2,5 tonne	mois
Verre alimentaire	1,75 tonne	an
Verre chimique	2,75 tonne	an
Déchet biologique	175 kg	semaine
Bidon acide	12	trimestre
Bidon base	17	trimestre
Bidon solvant	11	trimestre
Produit chimique inconnu	750	an

Le directeur de Labotech vous demande un bilan du coût de l'évacuation des déchets.

2.4a : Coût de locations des bennes et autres réceptacles *(2 pts)*

2.4b : Coût des enlèvements *(2 pts)*

2.4c : Coût des traitements *(2 pts)*

2.4d : Coût total *(1 pt)*

3. La gestion des risques environnementaux

3.1 A propos des déchets de « verre dit alimentaire », que pourrions-nous suggérer à nos utilisateurs « pollueurs » pour qu'ils adoptent un comportement « responsable » ?

(1 pt)

3.2 Sur les 750 échantillons de produits inconnus, 550 sont un mélange de produit chimique avec des traces d'origine biologique ; leur volume est de moins de 10mL. Quelle consigne donnez-vous à vos collègues et pourquoi ?

(2 pts)

3.3 Pourquoi à votre avis, fait-on une différence entre le verre alimentaire et le verre ayant contenu un produit chimique ?

(2 pts)

3.4 Votre fournisseur en produit chimique (acide, base et solvant) vous propose de vous fournir les mêmes produits en conditionnement plastique à la place du verre moyennant un surcout de 10 %.

Acceptez-vous sa proposition et pourquoi ?

(3 pts)

1.1 : Parce que le mélange de ces éléments peuvent déclencher une action chimique créant dans le meilleur des cas un feu voire une explosion et dans le pire des cas un dégagement gazeux toxique et mortel.

1.2 : Dans le cas d'une fuite d'une bouteille, il est nécessaire que celui-ci soit contenu sur une surface restreinte afin qu'il ne rentre pas au contact d'autre substance avec laquelle l'interaction pourrait être dangereuse.

1.3 : Parce qu'un carton propage le feu rapidement. C'est une matière facilement inflammable.

1.4 : Des « agents », doivent intervenir dans ce local ; il est donc obligatoire de leur assurer une atmosphère respirable.

D'autre part, une atmosphère saturée en vapeur chimique, peuvent créer une petite bombe prête à exploser à l'ouverture d'une porte.

1.5 : Tout comme une fuite de gaz dans un appartement clos et mal ventilé, un arc électrique suffit pour une explosion.

2.4a : Coût des locations de bennes et autres réceptacles.

	Volume		Periodicité		Location	
	Tonne ou unité			Par an	par mois	par an
Déchet ménager non recyclable	1	T	mois	12	75, 00 €	900,00 €
Déchet ménager recyclable	2,5	T	mois	12	75, 00 €	900,00 €
Verre alimentaire	1,75	T	an	1	50, 00 €	600,00 €
Verre chimique	2,75	T	an	1	50, 00 €	600,00 €
Déchet biologique	0,175	T	semaine	52	75, 00 €	900,00 €
Bidon acide	12	U	trimestre	4	0, 00 €	0,00 €
Bidon base	17	U	trimestre	4	0, 00 €	0,00 €
Bidon solvant	11	U	trimestre	4	0, 00 €	0,00 €
Produit chimique inconnu	750	U	an	1	10, 00 €	120,00 €
Total location :						4 020,00 €

2.4b : Coût des enlèvements.

	Enlèvement				
	T ou unit.	Qtité	Soit N	Prix unit.	Stot enlev.
Déchet ménager non recyclable	2	6,0	6	75	450,00 €
Déchet ménager recyclable	2	15,0	15	75	1 125,00 €
Verre alimentaire	1	1,8	2	50	100,00 €
Verre chimique	1	2,8	3	50	150,00 €
Déchet biologique	0,5	18,2	19	50	950,00 €
Bidon acide	1	48,0	48	5	240,00 €
Bidon base	1	68,0	68	5	340,00 €
Bidon solvant	1	44,0	44	5	220,00 €
Produit chimique inconnu	100	7,5	8	10	80,00 €
Total enlèvement					3 655,00 €

2.4c : Coût du traitement des déchets.

	Traitement		
	Qtité	Prix unit.	Ss Tot
Déchet ménager non recyclable	12	175	2 100,00 €
Déchet ménager recyclable	30	80	2 400,00 €
Verre alimentaire	1,75	85	148,75 €
Verre chimique	2,75	285	783,75 €
Déchet biologique	9,1	375	3 412,50 €
Bidon acide	48	15	720,00 €
Bidon base	68	15	1 020,00 €
Bidon solvant	44	15	660, 00 €
Produit chimique inconnu	750	70	52 500,00 €
Total traitement			63 745,00 €

2.4d : Coût total.

TOTAL	71 420, 00
--------------	-------------------

3.1 : De rapporter leur verre dans les containers les plus proches.

3.2 : De jeter ces échantillons dans les poubelles « biologiques » puisque trace de « bio ». Cela évitera une analyse (35 euros par échantillon) et au vu de la quantité (moins de 10 ml) sera noyé dans la masse sans surcoût. De plus ces échantillons ayant été au contact d'agent biologique auraient dû être évacués dans ces poubelles « Bio ».

3.3 : Parce-que le verre dit alimentaire peut être recyclé et que l'autre par mesure de précaution ne le peut pas.

3.4 : Oui je l'accepte. Une bouteille de 1L en verre pèse autant que 10 bouteilles en plastiques. Je peux « jeter » ces bouteilles plastiques dans la poubelle d'ordure ménagère non recyclable. Une bouteille plastique peut être compressée et donc occuper un volume moindre.

De détruire une bouteille plastique nécessitera moins d'énergie qu'une bouteille en verre.

Concours

PASSERELLE 2



Épreuves communales

Passerelle 2

SYNTHÈSE DE DOSSIER	221
TEST TAGE-MAGE	237
TEST D'ANGLAIS	242
ÉPREUVES AU CHOIX	
ALLEMAND	258
BIOLOGIE	263
CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET	270
DROIT	275
ECONOMIE	283
ÉDUCATION ARTISTIQUE	294
ESPAGNOL	298
GESTION	306
GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE	314
INFORMATIQUE	338
MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION	346
MARKETING	369
MATHÉMATIQUES	381
PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES-HUMAINES	385
STAPS	400
TECHNOLOGIE	406

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 l'ESC Clermont.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

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

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^{re} Partie, A, B, II^e Partie, A, B) comportant chacune un titre, et traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments contenus dans le dossier.

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

S U J E T

- DOCUMENT 1** ARCHAMBAULT Jean-Pierre, « Nouvelles technologies, démocratie et citoyenneté », *Revue de l'EPI*, n° 99, septembre 2000.
- DOCUMENT 2** SCHNAPPER Dominique, « Histoire, citoyenneté et démocratie », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 71, juillet-septembre 2001.
- DOCUMENT 3** « Les conseils de la vie sociale : outils de la démocratie institutionnelle ? », *Vie sociale et traitements*, n° 76, 2002/4.
- DOCUMENT 4** ROUYER Muriel, « La démocratie n'est plus ce qu'elle n'était pas. Réflexion sur la démocratie à l'aune de l'Europe », *Parlement[s]*, 2004/1, n° 1.
- DOCUMENT 5** ROSANVALLON Pierre, « Le mythe du citoyen passif », *Le Monde*, 20 juin 2004.

- DOCUMENT 6** JOUVE Bernard, « La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté », *Revue française de science politique*, vol. 55, n° 2, avril 2005.
- DOCUMENT 7** BRIANT (de) Vincent, « De la démocratie participative en France et en Europe... », *Pouvoirs locaux*, n° 65, mai 2005.
- DOCUMENT 8** JOUVENEL (de) Hugues, « Démocratie, démagogie », *Futuribles*, n° 326, janvier 2007/3-4, éditorial.
- DOCUMENT 9** SUE Roger, « L'important, c'est de participer », *Libération.fr*, 8 février 2007.
- DOCUMENT 10** COIFFET Jean-Claude, « Démocratie représentative et démocratie participative », *Société civile et démocratie*, Cercle Condorcet de Bordeaux, 16 avril 2009.
- DOCUMENT 11** FONS Jean-Philippe, « Démocratie délibérative en Grande-Bretagne : la rhétorique participative à l'épreuve », *E-rea*, 7.1, 15 juillet 2009.

DOCUMENT 1

Nouvelles technologies, démocratie et citoyenneté

La cyberdémocratie

Depuis 1996, à Villena, la communauté autonome de Valence (Espagne) expérimente un projet Infoville. Non seulement les cybercitoyens peuvent se tenir informés des arrêtés municipaux ou connaître la dette de la commune, suivre les conseils municipaux en direct, mais ils sont également conviés à exprimer leur opinion.

Dès janvier 1995, la cité italienne de Bologne s'est dotée d'un « réseau civique », Iperbole. En plus des services proposés par son homologue espagnol, le projet entend développer le concept de signature numérique. L'objectif premier est de proposer aux Bolognais des services de qualité, de leur donner la possibilité d'accomplir un certain nombre de formalités de chez eux, leur évitant ainsi dans un avenir proche d'avoir à se déplacer jusqu'aux guichets. Un programme d'alphabétisation numérique accompagne la montée en charge du réseau.

A Parthenay, dans les Deux-Sèvres, 30 % des habitants sont reliés au réseau, et la commune s'est dotée d'un site Internet participatif sur lequel les citoyens peuvent dialoguer entre eux, commander des formulaires administratifs, faire leurs courses ou interpeller leurs élus locaux.

De telles initiatives ont tendance à se multiplier, même si elles sont encore loin de s'être banalisées. Le mouvement, irréversible, est lancé.

Contrairement à une idée reçue selon laquelle, les gens se repliant sur la sphère privée, le tissu associatif se réduirait, le nombre d'associations est en augmenta-

tion. Il est vrai cependant que, désertant quelque peu les buts à caractère universel et d'intérêt général, leur raison d'être est souvent très spécialisée. Le courrier électronique contribue à leur fonctionnement et à leur pérennité.

Par ailleurs, des syndicats consultent en direct leurs adhérents afin de définir les modalités d'actions les plus adaptées à l'état d'esprit général et au rapport de forces. Ici, dans des entreprises où le fait syndical n'est pas reconnu, malgré la loi, des salariés utilisent Internet pour informer leurs collègues. Là, des campagnes internationales diverses, d'opinion ou de pression, ont pu se développer avec une efficacité certaine, grâce au recours à la messagerie électronique. Tout le monde a en mémoire la mobilisation de la société civile à l'occasion de la réunion de l'OMC à Seattle, ou le combat contre les mines antipersonnel. Dans le monde de l'entreprise et de l'administration, Internet et les Intranets perturbent la circulation de l'information et ses canaux traditionnels et, de fait, remettent en cause des schémas anciens de fonctionnement hiérarchique, amenant à repenser et les organisations et les méthodes.

Bouleversement ou évolution du système politique

Il est encore difficile de mesurer l'impact des nouvelles technologies sur les comportements et les prises de décision politiques. Des expériences de vote électronique ont été réalisées. Mais la consultation y perd son caractère solennel et rassembleur. Voter, c'est aussi décider de se déplacer et ainsi manifester son engagement. Les technologies de l'information et de la communication favorisent l'expression des gens qui les maîtrisent. Elles peuvent jouer un rôle éminent dans la phase d'élaboration des projets, et la démocratie de délibération s'en trouve alors renforcée. Mais attention, les démocraties d'opinion et de délibération ne sont pas la démocratie représentative. La politique, c'est aussi faire des choix et prendre des décisions. La démocratie directe atteint vite ses limites, ainsi qu'une transparence, dans l'action, obligée et permanente. L'individu seul devant son écran est loin d'être un modèle idéal...

DOCUMENT 2

Histoire, citoyenneté et démocratie

La transmission des valeurs impliquées par la citoyenneté est une tâche aussi difficile que la pratique de la démocratie elle-même. L'enseignement de l'histoire devrait contribuer à rappeler, de manière réflexive et critique, que la reconnaissance de l'égalité de dignité de tous les hommes et de toutes les sociétés humaines est la valeur qui organise et légitime la société démocratique, politiquement et moralement. Il devrait transmettre, de manière tout aussi réflexive et critique, deux idées essentielles : que seule la citoyenneté organise une société proprement humaine, qui respecte la dignité et la liberté des hommes, de tous les hommes ; que les sociétés démocratiques ne sont pas seulement des lieux de redistribution des richesses, qu'elles doivent continuer à affirmer leurs valeurs communes et manifester leur volonté de les perpétuer et de les défendre.

L'expérience du 20^e siècle a démontré que, malgré ses limites et ses manquements qu'il ne faut jamais oublier, qu'il faut connaître, pour les comprendre et les méditer, la démocratie est le seul régime qui permette que se développe l'humanité des hommes et des sociétés humaines. Mais elle n'est jamais donnée, ni acquise.

Il faudrait que nous, les enseignants, par la connaissance de l'histoire et par notre réflexion critique, transmettions à nos élèves la conviction qu'ils tiennent son destin entre leurs mains.

DOCUMENT 3

Les conseils de la vie sociale, outils de la démocratie institutionnelle ?

Egalité de droit mais inégalité de fait

Malgré l'affirmation de l'égalité de droit, et du fait que, chacun, dans notre démocratie est citoyen, je constate que la persistance des inégalités sociales est un fait : selon le dernier recensement, 86 000 personnes logent dans la rue, 388 000 vivent dans la précarité... Il y a en France 4,5 millions de pauvres dont le revenu est inférieur à 560 euros net par mois pour une personne seule... Ces personnes reconnues comme en dessous « du seuil » de pauvreté ont franchi une limite, sont situées aux marges ou en dessous d'une ligne de « fracture » définie par notre société par la capacité financière... Ces « exclus » de l'accès aux biens marchands, y compris parfois « au toit », sont tombés ou en voie de tomber hors de la maison commune...

La permanence des inégalités sociales réclame la mise en œuvre des idéaux démocratiques opposants à ces inégalités de fait, l'égalité des droits, attribut de l'individu citoyen. Qui donc pourrait tolérer que l'idéal démocratique s'accommode de situations où pauvreté et exclusion entraîneraient, en plus, « ce blanc de citoyenneté », et, en sens inverse, il serait bien insupportable, comme écrivait Diderot, « d'avoir des esclaves en les appelant citoyens »...

Le citoyen est un acteur

Au sein de la démocratie, la citoyenneté est un agir lié à l'implication de l'individu concerné par les affaires publiques. Dans la « division du travail politique », dans la démocratie, le citoyen idéal est acteur. Le rêve d'une agora permanente sous-tend l'idée d'une mobilisation politique permanente où le citoyen raisonnable délibérerait constamment sur ses doléances et ses aspirations en comparant les lois et leurs applications¹. Et diverses qualités sont *ipso facto* attribuées au citoyen idéal. Elles sont, dans le vocable le plus courant, qualifiées de « civisme ou zèle vis-à-vis de la chose publique » où l'individu tout en revendiquant son intérêt personnel contribue au progrès de la vie publique et sociale. Pour John Stuart Mill le citoyen est un « participant actif ». Dans l'idéal démocratique, être citoyen c'est être acteur, participant actif.

DOCUMENT 4

La démocratie n'est plus ce qu'elle était. Réflexions sur la démocratie à l'aune de l'Europe

La démocratie aux prises avec la réalité mondialisée

Les compromis que l'UE doit passer entre l'idéal démocratique et la réalité sont essentiellement de deux ordres : efficacité et diversité. Les régimes politiques mo-

¹ Quel social pour quelle société au XXI^e siècle ? *La société bouge, le social change*, L'Harmattan, 2001, p. 311.

dernes – et les démocraties n'échappent pas à cette règle – se légitiment en partie par leur efficacité, c'est-à-dire leur aptitude à prendre des décisions pourvoyeuses de bien-être pour leur population. En jargon de politologue, on appelle cela la démocratie d'*outputs* : elle se légitime par les décisions (efficaces) qui « sortent » du système politique et bénéficient au peuple, même si celui-ci ne participe pas directement à cette décision (l'Etat providence fait partie de la démocratie d'*outputs*). C'est une vision peu participative de la démocratie. Cependant, le souci de l'efficacité est d'autant plus légitime que la mondialisation (économique, mais aussi démographique ou culturelle) menace le caractère démocratique des Etats-nations, puisqu'ils perdent l'autonomie sur des décisions politiques et sur le destin collectif des citoyens, pourtant placés entre leurs mains par ces derniers. Le plus raisonnable, pour les Etats en quelque sorte « dépassés par la situation », consiste alors à s'unir pour échapper à la contrainte extérieure et regagner ainsi des marges de manœuvre dans une communauté politique ou économique plus large. Le principe n'est pas nouveau : il est à l'origine des confédérations, fédérations, et aujourd'hui, de l'Union européenne. Mais alors, le sentiment d'authenticité de chaque citoyen, c'est-à-dire son impact direct – sa participation – sur les décisions politiques, diminue d'autant que l'efficacité globale augmente.

DOCUMENT 5

Le mythe du citoyen passif

La hausse globale des taux d'abstention constitue, depuis vingt ans, l'un des faits politiques qui ont suscité le plus d'interrogations et de commentaires dans le monde. Progrès de l'individualisme, érosion de la vitalité démocratique, recul du sens civique : le même diagnostic pessimiste et nostalgique a partout été ressassé. Mais le problème doit-il bien être interprété dans ces seuls termes ? On voudrait ici suggérer que ce n'est pas le cas.

Le phénomène de l'abstention traduit en effet une mutation, et pas seulement un déclin de la vie publique. On peut même constater que le recul de la participation électorale a souvent été accompagné d'un développement plus général de l'activité démocratique.

Comment caractériser cette évolution ? Pour le dire d'un mot, nous passons peu à peu d'une démocratie politique « polarisée » à des formes de « démocratie civile » plus disséminées. Avant de savoir s'il faut s'en réjouir ou le déplorer, il convient de dessiner les grands traits de ce mouvement.

Le vote est la forme la plus visible et la plus institutionnelle de la citoyenneté. Il est l'acte qui a longtemps cristallisé et symbolisé l'idée de participation politique et d'égalité civique. Mais cette notion de participation est complexe. Elle mêle en effet trois dimensions de l'interaction entre le peuple et la sphère politique : l'expression, l'implication, l'intervention.

La démocratie d'expression correspond à la prise de parole de la société, à la formulation de jugements sur les gouvernants et leurs actions ou encore à l'émission de revendications.

La démocratie d'implication englobe l'ensemble des moyens par lesquels les citoyens se concertent et se lient entre eux pour produire un monde commun.

La démocratie d'intervention est constituée, quant à elle, de toutes les formes d'action collective pour obtenir un résultat désiré. La vie démocratique s'articule autour de ces trois formes de l'activité politique.

Le propre de l'élection est d'avoir superposé de fait ces différents modes d'existence civique (qui correspondent aussi à différents « moments » de la vie publique). Le vote en constitue la modalité agglomérée et condensée la plus incontestable, car la plus organisée et la plus visible. L'histoire de la démocratie s'est ainsi longtemps identifiée à un processus de concentration du champ politique dont la longue lutte pour l'obtention du suffrage universel a été à la fois le moyen et le symbole. C'est dans la perspective de ce cadre qu'il faut apprécier les mutations actuelles de la démocratie : si la démocratie d'élection s'est incontestablement érodée, les démocraties d'expression, d'implication et d'intervention se sont, quant à elles, incontestablement affirmées. Un certain nombre de données concernant le cas français donnent la mesure de ce mouvement.

En matière d'expression, les Français ne sont pas devenus atones. En témoigne, par exemple, le fait qu'ils sont dorénavant plus nombreux à avoir signé des pétitions (pour 68 % d'entre eux en 2000, contre 53 % en 1990). Ils ont également davantage pris part à des manifestations pour faire entendre leur voix (40 %, contre 33 %). Il suffit d'ouvrir son poste de télévision ou de radio pour voir que ces chiffres correspondent à une réalité.

Parallèlement, on demande aujourd'hui beaucoup plus devant les tribunaux ce que l'on ne peut pas obtenir dans les urnes : le glissement d'une régulation par la responsabilité politique à une régulation par la mise en jeu d'une responsabilité pénale est un fait marquant de la dernière période.

Les Français, simultanément, ne se sont pas repliés sur eux-mêmes. L'évolution de la participation à des associations montre au contraire qu'ils sont de plus en plus nombreux à être impliqués dans des activités collectives (voir le Bilan de la vie associative publié en 2003 par le Centre national de la vie associative). En vingt ans, du début des années 1980 à la fin des années 1990, le taux d'adhésion à une ou plusieurs associations est passé de 42 % à 45 % de la population, progressant notamment chez les jeunes.

Si l'adhésion syndicale recule, de même que l'implication dans des organisations religieuses, la participation à des associations humanitaires, de défense de l'environnement ou de lutte contre le racisme s'est beaucoup développée. Et si les syndicats ont moins d'adhérents permanents, les Français ont été aussi beaucoup plus nombreux à s'impliquer dans des structures liées à une action précise (cf. les intermittents, les « recalculés », les victimes d'une fermeture d'entreprise). Ils sont, par ailleurs, plus enclins que dans le passé à pratiquer des activités de bénévolat.

Dans un ordre sans doute plus institutionnel, il est impossible de ne pas mentionner le développement des formes de participation plus directes et plus décentralisées des citoyens à la chose publique, au niveau local en particulier. De nombreuses municipalités ont ainsi lancé des expériences de comités de quartiers. La loi Voynet de 1999 a donné un cadre et un encouragement à ce type d'expression des citoyens en favorisant la mise en place de conseils locaux de développement.

En termes d'intervention, enfin, l'action collective a elle-même progressé. Les indicateurs de participation à des grèves, des boycottages, le prouvent : l'idée d'un

repli croissant sur la sphère privée n'est pas fondée. Nous ne sommes pas rentrés dans un nouvel âge de l'apathie politique.

Un terrain fertile

Le cas français n'a d'ailleurs rien de singulier à cet égard. Si Robert Putnam, professeur de science politique à Harvard, a cru pouvoir diagnostiquer aux Etats-Unis un déclin du capital social et de la participation (son ouvrage, *Bowling Alone*, a été à cet égard fort contesté), les études menées en Europe confortent, en revanche, le constat fait dans l'Hexagone. Une passionnante étude sur la Norvège (*The Norwegian Study of Power and Democracy*), sans équivalent par son ampleur et sa précision, constitue la confirmation la plus méthodique et la plus documentée qui soit de ce phénomène.

Il convient donc de réviser l'idée paresseusement admise de l'avènement d'un nouveau citoyen passif. Elle a trouvé un terrain fertile en France en consonnant avec une idéologie décliniste qui sert actuellement trop souvent de prêt-à-penser à toute une catégorie d'orphelins des certitudes ou de cassettes médiatiques.

Il ne s'agit évidemment pas, à l'inverse, d'entonner un hymne naïvement optimiste. La transformation du politique que nous venons d'esquisser est en effet complexe et problématique à la fois. Complexe, d'abord, car se mêlent souvent des éléments de privatisation discutable du monde et des formes de réinvention de l'intervention collective (voir, par exemple, le rôle emblématique, parfois ambigu, des ONG). Problématique, aussi, car l'évolution vers une « démocratie civile » risque de conduire à des formes de fragmentation là où il faut affirmer l'exigence d'une cohérence et d'une globalité.

C'est peut-être d'ailleurs là le nœud du problème : la gestion de la tension entre le progrès pratique de l'activité civique et la difficulté plus grande à exprimer un point de vue de la généralité dans la société. Il ne s'agit pas, pour le résoudre, d'appeler de ses vœux le retour impossible à une ancienne démocratie polarisée du vote (même si l'on doit, bien sûr, souhaiter la réaffirmation de la centralité de ce dernier, et agir aussi pour revaloriser cette forme d'expression, d'implication et d'intervention).

Avec l'émergence d'un nouveau type de citoyen actif, c'est sous des formes également inédites que doit se reformuler un équivalent de l'ancien programme de la démocratie participative. Il faudra revenir longuement sur cette question.

DOCUMENT 6

La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté

Les débats relatifs à la démocratie locale, sur un registre participatif, prennent corps au sein de sociétés dans lesquelles le rapport entre la société civile et le politique se délite progressivement¹. Plus exactement, c'est un type d'organisation du politique historiquement daté qui est en cause.

En effet, il a longtemps été inconcevable de penser le politique en dehors de l'Etat, de ses institutions et de son territoire contrôlé par le biais d'un ensemble de frontières et d'instruments normatifs. Ce modèle politique a, semble-t-il, vécu, il est du moins remis en question.

¹ Pascal Perrineau, *Le désenchantement démocratique*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 2003 ; Theda Skocpol, Morris P. Fiorina (eds), *Civic Engagement in American Democracy*, Washington, Brookings Institution Press, 1999.

C'est dans ce contexte général de « crise » de l'Etat et de la représentation comme principe d'agrégation des préférences des individus composant une communauté politique qu'un ensemble de discours et de pratiques mettant l'accent sur la démocratie locale sur un mode participatif se développe. Plus précisément, cet ensemble promeut la nécessaire adaptation des élus face aux nouvelles contraintes qui pèsent sur eux et qui justifient le recours de plus en plus systématique à la concertation, à la participation, à la délibération dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.²

DOCUMENT 7

De la démocratie participative en France et en Europe...

Plusieurs expressions se font concurrence pour identifier la scène politique locale : démocratie locale, démocratie de proximité, démocratie délibérative, démocratie participative... sans doute parce qu'aucune d'entre elles n'est vraiment consacrée soit par le droit, soit par les faits, en particulier dans un pays comme la France qui, depuis 1789, ne conçoit la démocratie que comme politique, nationale et unitaire. Cela se traduit au plan local par une démocratie à la fois représentative et administrative. La situation néanmoins change depuis peu. En premier lieu, les élections locales sont désormais considérées comme « politiques » par le Conseil constitutionnel – même si les collectivités territoriales relèvent toujours de l'administration du territoire. En second lieu, émerge une véritable citoyenneté locale fondée sur un droit politique particulier, qui reconnaît le droit de vote aux ressortissants communautaires ou qui impose le consentement des électeurs concernés avant tout changement institutionnel, comme c'est le cas dans les collectivités d'outre-mer. En troisième lieu, les moyens de pression et d'expression des habitants sur les décideurs locaux s'accroissent avec leur consécration par la loi, puis par la Constitution, dans le cadre d'un mouvement à la fois mondial et européen, qui se traduit notamment par la ratification de la Convention d'Aarhus en matière d'environnement.

De ce triple fait, la scène politique locale se développe et se structure pour tenir compte à la fois de « ces étrangers qui votent », selon les sous-titres de l'ouvrage dirigé par Bernard Delemotte, *Citoyens d'Europe*, et de la volonté des habitants de peser davantage sur la décision, comme le restituent deux ouvrages du même titre, *La démocratie participative*, l'un de Michel Falise, qui relate sa riche expérience lilloise d'adjoint au maire, en la matière, l'autre de Mathias Le Galic, qui a étudié le cas nantais.

Le vote et l'influence

Le rapprochement est paradoxal : certains étrangers votent, mais ne décident pas vraiment compte tenu du petit nombre de ressortissants communautaires inscrits sur les listes électorales, tandis que les personnes associées à la « démocratie participative » influencent la décision, mais ne votent pas, puisqu'elles ne sont que consultées par les élus en place. Le rapprochement est néanmoins fécond parce qu'il restitue une évolution importante de la scène politique locale en en valorisant la spécificité : la nécessité de prendre en compte le réel, du fait de la proximité du pouvoir politique avec les habitants, au-delà de toutes les catégories du droit.

² Loïc Blondiaux, Yves Sintomer. « L'impératif délibératif », *Politix*, 57, 2002, p. 17-36.

Sans doute cette prise en compte dans le cadre de la « démocratie participative » est-elle d'une « étonnante diversité » qui laisse parfois « perplexe » (Michel Falise). On distingue en effet au moins quatre stades de la participation : l'information, la consultation, la concertation, la participation au pouvoir. Ils constituent ensemble une alternative au cinquième stade, la co-décision par le vote, soit impossible juridiquement, soit inutilisée du fait de la montée de l'abstention. Cette participation n'en est pas moins réelle et mérite d'être relatée, tant la recherche des « bonnes pratiques » en la matière est importante pour que la vie politique locale regagne de sa crédibilité.

DOCUMENT 8

Démocratie, démagogie

« La démocratie est le pire des régimes, à l'exception de tous les autres » aurait affirmé Winston Churchill, qui témoignait ainsi de son attachement à la souveraineté des citoyens qui, dans les démocraties dites représentatives, en délèguent l'exercice à leurs élus.

Il y aurait beaucoup à dire sur la question éminemment complexe de la représentation politique et du fonctionnement de la démocratie à différentes échelles géographiques, notamment en raison du double processus de mondialisation et de relocalisation. Mais je voudrais ici me focaliser sur la question, très à la mode dans différents milieux, de ce qui est appelé aujourd'hui la « société civile » qui exprimerait la voix du peuple par opposition — ou complémentairement ? — à celle des « techniciens » ou des « experts » et à celle des élus, soupçonnés du même coup, j'imagine, d'incivilité.

J'éprouve là quelque perplexité et m'interroge sur la perception que pourrait avoir un Winston Churchill face à cette mode qui, à mes yeux, — je force le trait délibérément — revient au fond à considérer que les élus ne représentent pas comme il convient le peuple et que, plutôt que de changer lesdits représentants, il conviendrait désormais d'instaurer d'autres instances qui permettraient au peuple en question de faire entendre sa voix.

La question, me semble-t-il, doit être posée et débattue, surtout à l'approche en France d'échéances électorales (présidentielle, législatives, municipales) car il me semble qu'en substance elle soulève le problème de la légitimité des élections et du vrai pouvoir des instances parlementaires, qui apparaît aujourd'hui excessivement réduit par les exécutifs et par le jeu des partis politiques. Je ne peux pas m'empêcher de rêver qu'il y ait en France un vrai pouvoir parlementaire, que notamment l'Assemblée nationale, moins contrainte par la discipline des partis, soit un vrai lieu de débat démocratique sur les choix qui engagent la nation, et qu'il en aille ainsi de toutes les assemblées d'élus à leurs différents niveaux géographiques.

Cela exige à l'évidence que l'on soit à même de réhabiliter les fonctions politiques et que ceux qui les briguent en assument pleinement les responsabilités. Cela exigerait sans doute une autre « culture politique », selon le sens que donnaient à ce terme Pierre Rosanvallon et Patrick Viveret¹. Cela exigerait sans doute aussi une rénova-

¹ Pierre Rosanvallon et Patrick Viveret *Pour une nouvelle culture politique*. Paris, Seuil, 1977.

tion fondamentale du fonctionnement des institutions et de la vie politique française. Je m'obstine, il est vrai, à penser que Marcel Gauchet avait raison de distinguer le peuple « instantané », dont les sondages expriment l'opinion à laquelle les médias font écho largement, du peuple « pérenne », dont les représentants ont le devoir d'être garants des intérêts sur le long terme. Ceci implique de leur part qu'ils ne collent pas à chaque instant aux desiderata de leurs électeurs ; leurs sanctions doivent venir en leur temps, au moment des élections.

Je ne souhaite pas que nos lecteurs se méprennent. Je crois en la vertu des instances et des procédures consultatives, à l'utilité fondamentale des conseils économiques et sociaux, à celle des conseils de développement, au Comité national d'éthique et autres instances de réflexion et de débat. Je suis persuadé que nous avons besoin de multiplier ces lieux où peuvent se produire, s'échanger des réflexions sur les problèmes de la cité, *a fortiori* sur les futurs possibles, les représentations différentes des futurs souhaitables, les politiques et les stratégies... Et je ne crois pas que les instances publiques doivent avoir le monopole ni du verbe ni de l'agir, s'agissant des affaires relevant de l'intérêt commun. Sinon, d'ailleurs, le groupe Futuribles n'existerait pas. Mais je crois que la réflexion est une chose et que la décision en est une autre. Que l'incessant appel à la société civile au secours de l'indécision politique ou de la paralysie des instances publiques relève parfois plus de la démagogie que de la démocratie. Que la délégation de pouvoir, sous réserve qu'elle fasse l'objet d'un vrai contrôle, vaut mieux que la captation du pouvoir par des assemblées qui ne sont pas démocratiquement élues, ne sont soumises à aucune sanction et sont, hélas, trop souvent instrumentalisées au profit de la défense d'intérêts particuliers.

Je sais que ces réflexions ne sont pas très politiquement correctes par les temps qui courent, et j'adhère sans réserve à l'idée d'Alexis de Tocqueville affirmant qu'« un pouvoir central, quelque éclairé, quelque savant qu'on l'imagine, ne peut embrasser à lui seul tous les détails de la vie d'un grand peuple ». Que « la force collective des citoyens sera toujours plus puissante pour produire le bien-être social que l'autorité d'un gouvernement² »

Raison de plus pour que chacun joue pleinement son rôle, à la place qui est la sienne, que l'on n'attende pas tout des élus, mais qu'ils assument pleinement leurs responsabilités sous le contrôle vigilant de leurs mandants. Nul doute que, pour ce faire, ils doivent recentrer leurs activités sur leur « cœur de métier » aux différents niveaux qui sont les leurs et en laissant jouer, sans en abuser, le principe de subsidiarité.

DOCUMENT 9

L'important c'est de participer

Si l'on en reste aux seuls forums citoyens, conférences de consensus, conseils de quartiers et même référendums locaux, les procédures de consultation des citoyens s'en trouveront améliorées, mais rien n'aura vraiment changé. Beaucoup de bruit pour pas grand-chose. En revanche, prendre la démocratie participative au sérieux et au pied de la lettre peut donner un tout autre sens à la politique. Faut-il rappeler que la démocratie est tout à la fois une méthode de participation au gouvernement et un projet politique toujours inachevé ? Participer, c'est faire valoir un avis, bien sûr, mais plus encore s'informer, apprendre, comprendre, écouter,

² Alexis de Tocqueville, *De la Démocratie en Amérique*, vol. 1.

échanger, discuter, argumenter, s'exprimer, négocier, délibérer, «prendre sa part» au quotidien.

Autant dire que cela ne s'improvise pas et que l'on est très loin de la simple démocratie d'opinion aussi versatile, inconsistante, qu'influçnable, ou d'une citoyenneté dont l'expertise se limiterait aux cages d'escalier. Une démocratie participative digne de ce nom suppose un citoyen suffisamment éclairé pour contribuer à la construction de l'intérêt général au plan local, mais aussi national ou européen. Cela passe nécessairement par des formes d'organisation pérennes. Et plus particulièrement par les organisations associatives qui s'en fixent l'objectif. Elles ne manquent pas, elles sont même chaque jour plus nombreuses et concernent de plus en plus de Français (1 sur 2) qui les plébiscitent régulièrement du point de vue de l'animation de la vie démocratique et de l'intérêt général justement.

Un très récent sondage¹ indique qu'ils sont 58 % à préférer un responsable d'association plutôt qu'un responsable politique (37 %) pour « proposer des solutions en faveur de l'intérêt général ». Logiquement, ils sont 65 % à estimer que la place accordée aux associations par les pouvoirs publics est insuffisante. Dans ces conditions, le premier devoir politique consiste à créer un contexte favorable à cette expression associative et à en tenir compte. En commençant par honorer les engagements de l'Etat et en respectant la charte des engagements réciproques signée en 2001 qui préconise un devoir de partenariat aux différents échelons de la décision publique. C'est peu dire que l'on est loin du compte et qu'un authentique dialogue civil, à côté du dialogue social avec les syndicats, reste à instituer.

Il s'agit de passer d'une culture de la consultation discrétionnaire à une culture de la proposition nécessaire. S'il est parfaitement légitime que les élus de la nation aient le dernier mot, il n'est pas absurde en démocratie que les acteurs sociaux avancent les premiers.

Comme l'écrivait déjà Tocqueville dans sa *Démocratie en Amérique* : « Les associations n'ont pas le droit de faire la loi, mais ont le pouvoir d'attaquer celle qui existe et de formuler d'avance celle qui doit exister. » Dans cet esprit, une mesure phare consisterait, par exemple, à faire du Conseil économique et social rénové la deuxième Chambre de la République à la place d'un Sénat hors d'âge, avec droit d'initiative sur l'ordre du jour de l'Assemblée nationale...

Par définition, la démocratie participative s'enracine dans le quotidien et dans l'action. Le lien social et les valeurs démocratiques s'éprouvent dans l'action en faveur de l'éducation mutuelle, de la santé, du bien-être, de la prévention des risques, de la protection de l'environnement, de la lutte contre les violences, etc. Tous domaines dans lesquels les associations jouent un rôle majeur à travers une économie civique de l'intérêt général. Or ces besoins en matière de santé, de formation, de services à la personne, par exemple, se développent à un rythme soutenu et sont au cœur d'une croissance nouvelle. Comment y répondre face à un service public exsangue qui touche ses limites, et si l'on refuse la marchandisation de biens publics aussi fondamentaux, à brader ce qui fait l'humanité aux seules lois du marché ? Il y a là un défi majeur auquel nos sociétés sont confrontées et que la démocratie participative, notamment par l'action associative, peut contribuer à relever.

¹ Le Parisien -Fonda-Cevipof réalisé par CSA janvier 2007.

Entre l'Etat et le marché, il y a l'association. Ce que pensaient déjà les inventeurs du mot « socialisme », tel Pierre Leroux dans la France de 1848, en posant les premiers jalons de la démocratie participative et de l'associationnisme. Suivre ce fil auquel Ségolène Royal semble plus sensible que ses prédécesseurs entraîne des choix politiques décisifs.

Notamment le maintien d'un certain niveau de fiscalisation et de redistribution pour financer ces actions, sécuriser les associations, créer de nouvelles fondations d'économie mixte, développer le volontariat, le rendre cumulable avec une activité salariée afin que chacun soit clairement incité à participer, etc. En ce sens, le regard se tourne plutôt vers l'Europe du Nord (Danemark, Suède) où l'on est souvent fier de payer l'impôt, de financer la solidarité et les dispositifs participatifs que vers le modèle anglo-saxon.

Encore que l'on oublie toujours de mentionner que le succès de la lutte contre le chômage en Grande-Bretagne tient autant au million d'emplois créés dans la fonction publique depuis 1997 et aux aides massives en direction des *charities* (associations caritatives) qu'aux recettes libérales.

Entre les forums participatifs d'un jour et une démocratie participative au long cours, il y a un grand écart. Il est possible de le combler, même si cela ne garantit nullement de la victoire immédiate. A défaut, il est important de prendre date et d'offrir un recours face aux dérives autoritaires qui se présentent.

DOCUMENT 10

Démocratie représentative et démocratie participative

L'illusion de la participation

Il semble évident que l'intervention des citoyens au plus près de leurs préoccupations, sans la médiation des élus, peut apparaître comme une avancée vers une démocratie plus directe. La réalité est tout autre. Non seulement, il y a des limites à cette vision mais un examen réaliste de cette pratique permet de faire apparaître les mêmes défauts que le système précédent, parfois aggravés. On peut d'ailleurs reprendre les trois thèmes étudiés plus haut : le problème de la représentativité, le caractère technocratique et le détournement de l'intérêt général.

Le présidentielisme associatif

Il est illusoire de penser que la vie associative est une expression directe des citoyens. Là aussi la parole des associations est celle des responsables (Président ou bureau) dont la désignation n'offre souvent aucune garantie démocratique. C'est particulièrement vrai justement pour les associations d'intervention para-politique. Créées par un individu ou un groupe d'amis qui ensuite font de la retape pour avoir des troupes, il serait inconcevable et même inélégant de remettre en cause le pouvoir des créateurs. De plus, même si au sein de telle ou telle association, les règles démocratiques élémentaires sont respectées, elle ne saurait représenter que ses adhérents (souvent très peu nombreux) et non la population au nom de laquelle elle prétend parler (voir, par exemple, les associations de quartier). Un tel système reviendrait en fait à ce que les partis politiques parlent au nom des citoyens sans jamais qu'ils se présentent devant les électeurs.

Enfin, il ne faut pas négliger le fait que de nombreuses associations ne sont que des paravents de groupes d'influences idéologiques, politiques (y compris institutionnels : mairies, conseils généraux etc...), religieux, économiques ou financiers.

DOCUMENT 11

Démocratie délibérative en Grande-Bretagne : la rhétorique participative à l'épreuve

La méfiance à l'égard des institutions

Dans les démocraties contemporaines, la méfiance à l'égard des institutions, des représentants de l'autorité, des élus, des experts, des élites, des partis politiques ou encore des syndicats, n'est plus à démontrer (Loïc Blondiaux, *Le Nouvel Esprit de la Démocratie*, Paris, Seuil, La République des Idées, 2008). Plus globalement, c'est à la profonde remise en question de la démocratie représentative comme modèle de gouvernance structurant que nous assistons, et les citoyens des démocraties contemporaines remettent profondément en cause une forme politique dans laquelle ils n'existent pas en dehors de l'instant de l'élection. Loïc Blondiaux souligne à juste titre que le peuple revendique désormais une légitimité d'agir que seule l'aristocratie élue au suffrage universel détenait jusqu'alors. La démocratie participative « s'imposerait comme l'horizon indépassable de notre condition démocratique » (Blondiaux, *op. cit.*, 7). Il ne s'agit pas tant de renverser les démocraties représentatives (l'utopique propriété commune de l'action politique ou encore l'autogestion ont vécu et ces modèles de gouvernance ne sont plus défendus que par quelques irréductibles) que d'accroître la participation des citoyens dans le processus de prise de décisions politiques : c'est bien un « nouvel esprit de la démocratie », pour reprendre le titre du brillant ouvrage de Luc Boltanski et Eve Chiapello (*Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999), qu'il s'agit de définir.

Expertise et contre-expertise

L'intervention des associations dans le débat politique tourne très souvent à la confrontation d'experts. La nature même de ces associations (souvent spécialisées dans un domaine) et la personnalité des responsables conduisent à contourner l'aspect politique (l'intérêt général) pour se concentrer essentiellement sur la contestation technique et donc partielle de la décision concernée. La vision « généraliste », qu'au fond des élus politiques devraient avoir parce que traitant de tous les problèmes sur la longue durée, est remplacée très souvent alors par un affrontement d'experts. Leurs arguments d'autorité stérilisent le débat et dépossessionnent le citoyen, qui ne peut évidemment pas trancher entre les affirmations contradictoires d'autorités techniques ou scientifiques aussi apparemment compétentes les unes que les autres. A titre d'exemple, il serait intéressant de voir comment le débat sur le métro à Bordeaux s'est engagé entre les techniciens de la CUB et de Matra d'une part et Trans'Cube d'autre part sur des points essentiellement techniques pendant très longtemps, sans que les aspects complexes non seulement des transports mais aussi de l'aménagement du territoire urbain ne soient vraiment traités, devant une population passive qui n'y a jamais vraiment grand-chose. Dérapage normal dans la mesure où, on l'a vu précédemment, le pouvoir étant entre les mains des technocrates, l'éventuel contre-pouvoir doit aussi se placer sur le même terrain.

EN QUOI LA VIGUEUR DE LA DÉMOCRATIE EST-ELLE LIÉE À LA VIVACITÉ DE LA CITOYENNETÉ ?

I. La démocratie menacée par le recul de la citoyenneté

A. Des citoyens éloignés de la décision politique dans un monde mondialisé

Cf. document : 4

B. Des citoyens perplexes vis-à-vis de leurs élus et des institutions démocratiques

Cf. documents : 8, 11

C. Une démocratie représentative en bouleversement

Cf. documents : 5, 6, 8 et 11

II. La démocratie redynamisée par le renouveau de la citoyenneté

A. La vie démocratique comme processus vers une égalité toujours à conquérir

Cf. documents : 2, 3

B. La vie associative comme aiguillon controversé de la démocratie participative

Cf. documents : 1 et 9 vs 10

C. Une vie démocratique toujours en évolution grâce à la vitalité des citoyens

Cf. documents : 5, 6 et 7

TAGE MAGE

Programme, conseils, bibliographie

Cette épreuve, dont vous trouverez ci-dessous le contenu, est proposée sur une durée de 2 heures.

Attention : il n'est possible de passer le test TAGE-MAGE qu'une seule fois par an.

P R É S É N T A T I O N D U T E S T : P R I N C I P E S E T E X E M P L E S

Ce test de 2 heures a un double objectif :

- évaluer les aptitudes des candidats désirant entreprendre un cursus de formation dans une filière de management,
- établir un classement des uns par rapport aux autres.

Il ne nécessite aucune connaissance particulière dans les disciplines de gestion.

Il se présente sous la forme d'un questionnaire à choix multiple (QCM) de 90 questions réparties en six épreuves de 15 questions d'une durée de 20 minutes chacune, permettant d'obtenir 600 points au maximum.

Des épreuves différenciées permettent de mesurer trois catégories d'aptitudes des candidats :

- aptitudes verbales (compréhension d'un texte écrit et expression) ;
- aptitudes à la résolution de problèmes (calcul : maîtrise de savoirs mathématiques, *conditions minimales* : capacités de raisonnement) ;
- aptitudes au raisonnement logique.

A P T I T U D E S V E R B A L E S

COMPRÉHENSION D'UN TEXTE ÉCRIT

Les textes peuvent porter sur des sujets les plus divers choisis dans les sciences humaines, sociales, exactes.

Pour bien réussir cette épreuve, il faut une bonne pratique de la lecture, de l'explication de texte, de la rigueur et bien respecter le texte.

Exemple : *Le camembert et l'atome*

« Sur les aliments, les irradiations produisent des phénomènes un peu analogues à certains effets de la cuisson. Le choc des photons casse les grosses molécules comme l'ADN, porteur du code génétique, empêchant toute multiplication des cellules et des micro-organismes. Les énergies utilisées sont beaucoup trop faibles pour induire une radioactivité artificielle par modification des noyaux atomiques, comme cela se passe dans les réacteurs nucléaires. Par ailleurs, la source des rayonnements ionisants n'est jamais en contact avec les denrées alimentaires, qui ne peuvent donc pas être contaminées. Cependant, tous les doutes ne semblent pas avoir été encore totalement levés et cette technique conserve un certain nombre d'adversaires. »

QUESTION 1

À quoi peut-on comparer les effets des irradiations sur les aliments ?

- A) à une cuisson
- B) à une stérilisation
- C) à une ionisation
- D) à une lyophilisation
- E) à une congélation

La bonne réponse est « A ».

QUESTION 2

Qu'est-ce qui provoque la segmentation de l'ADN, dans le cadre d'une irradiation ?

- A) les neutrons lents
- B) les électrons
- C) les photons
- D) les ions
- E) les neutrons rapides

La bonne réponse est « C ».

EXPRESSION**QUESTION 1**

Mon voisin avait dû subir une intervention chirurgicale inattendue. Avant de lui rendre visite à l'hôpital, je lui ai téléphoné pour lui demander

- A) qu'est-ce qui lui fera plaisir
- B) qu'est-ce qu'il lui ferait plaisir
- C) qu'est-ce qui lui ferait plaisir
- D) ce qui lui fait plaisir
- E) ce qui lui ferait plaisir

La bonne réponse est « E ».

A P T I T U D E S À LA R É S O L U T I O N D E P R O B L È M E S**CALCUL**

Les champs de connaissances requis sont :

- Les entiers relatifs, les décimaux et nombres réels ;
- Les pourcentages et les proportions ;
- Les puissances et les racines carrées ;
- Les identités remarquables ;
- Les progressions arithmétiques et géométriques ;
- Les équations du 1^{er} et 2nd degré ;
- Les systèmes d'équations ;
- L'analyse combinatoire simple ;
- La moyenne statistique ;
- Les propriétés des triangle, cercle, rectangle et carré ;
- Les propriétés des droites parallèles et perpendiculaires.

Exemple 1

Lors d'une fête foraine, les organisateurs se font livrer un tonneau de vin à 9 heures du matin. À 11 heures, un cinquième du contenu du tonneau a été consommé, soit 40 litres. Le soir, à la fermeture, le tonneau ne contient plus qu'un dixième de son contenu initial. Quelle est la quantité de vin dans le tonneau à la fin de la fête foraine ?

- A) 80 litres B) 35 litres C) 30 litres D) 25 litres E) 20 litres

La solution repose sur une manipulation de proportion.

Soit $1/5 = 40 \text{ litres} \Rightarrow 1/10$, qui est la valeur recherchée, vaut la moitié.

La bonne réponse est donc « E ».

Exemple 2

Deux entiers naturels positifs m et p sont tels que leur somme et leur produit vérifient :

$$(1) m \times p = 35 \qquad (2) m + p = 12$$

Quelle est la valeur de $m^2 + p^2$

- A) 64 B) 81 C) 77 D) 74 E) 88

Une lecture attentive de l'énoncé fait apparaître que la solution peut être trouvée rapidement si l'on se souvient que $m^2 + p^2$ est un élément de l'identité remarquable suivante : $(m + p)^2 = m^2 + p^2 + 2mp$

Or l'énoncé nous donne à la fois $m \times p$ et $m + p$ en conséquence l'identité remarquable devient :

$$144 = m^2 + p^2 + 70$$

$$144 - 70 = m^2 + p^2$$

$$\text{Donc } m^2 + p^2 = 74$$

La bonne réponse est donc « D ».

CONDITIONS MINIMALES**Énoncé 1**

Le prix d'un véhicule automobile a baissé régulièrement du mois de février au mois de septembre à raison de 5 % par mois. De quelle somme le prix de cette automobile a-t-il baissé du mois de mars au mois de juillet ?

- (1) Connaître le prix de l'automobile à un moment quelconque, entre février et septembre ;
 (2) Calculer le prix au mois de mars et au mois de juillet, afin de soustraire le deuxième au premier :
- A) Si l'information (1) permet à elle seule de répondre à la question, et si l'information (2) à elle seule ne permet pas de répondre à la question,
 B) Si l'information (2) permet à elle seule de répondre à la question, et si l'information (1) à elle seule ne permet pas de répondre à la question,
 C) Si les deux informations ensemble permettent de répondre à la question, et aucune séparément ne le peut,
 D) Si chaque information permet séparément de répondre à la question,
 E) Si les deux informations ensemble ne permettent pas de répondre à la question.

La question porte sur la baisse du prix d'une automobile.

Information initiale : on ne dispose que du fait que son prix a baissé à raison de 5 % par mois entre février et septembre. Pour calculer le montant de la baisse, il faut (1) et (2).

Les deux informations supplémentaires permettent séparément de trouver la solution.

APTITUDES AU RAISONNEMENT LOGIQUE

RAISONNEMENT/ARGUMENTAIRE

Énoncé 1

La recherche de la vie extraterrestre est devenue une quête permanente depuis quelques années chez beaucoup d'astronomes. Les espoirs les plus immédiats se tournent vers la planète Mars. Certes, on n'est pas assuré qu'il y ait actuellement de la vie sur cette planète mais que probablement il y en a eu, car les scientifiques pensent que durant les deux premiers milliards d'années de la vie de Mars, ses conditions étaient proches de celles de la Terre.

Question : Parmi ces cinq argumentations, quelle est celle qui est utilisée dans ce propos pour asseoir l'hypothèse d'une ancienne vie sur Mars ?

- A) Sophie et Albertine sont deux bonnes élèves du même âge. Sophie est en seconde, donc Albertine doit être en seconde.
- B) Les enfants bons élèves se couchent tôt. Le fils de ma voisine regarde la télévision le soir. C'est un bon élève.
- C) Les personnes âgées ont des performances intellectuelles inférieures à celles des jeunes. Malgré tout, certaines conservent un haut niveau d'activité.
- D) L'air est aux mammifères ce que l'eau est aux poissons.
- E) Sur la route, Paul est doublé par Jacques et Jacques est doublé par Benjamin.

Son traitement nécessite autant une analyse de l'énoncé que de chacune des réponses proposées.

Une reformulation de l'énoncé permet de dire que « la Terre et Mars sont comparables à leur début. La Terre accueille la vie. Mars a dû accueillir la vie à ses débuts ». Il s'agit d'un raisonnement de type syllogistique.

Un syllogisme comprend trois propositions :

- la majeure (la Terre et Mars sont comparables) ;
- la mineure (la Terre accueille la vie) ;
- la conclusion qui est déduite de la majeure par l'intermédiaire de la mineure (Mars a dû accueillir la vie à ses débuts).

La réponse, qui est un raisonnement syllogistique, est la réponse « A ».

LOGIQUE

Exemple 1

		OUI		
		NHK		
ZDT	UEA	?	RGW	SHC
		LXO		
		KYQ		

Les réponses proposées sont :

- A) VFB B) MHO C) MFM D) ZIK E) MLM

Dans la liste verticale des lettres, en commençant par le bas, 1^{re} lettre, la logique suivante apparaît : **K, L, ?, N, O** on en déduit que « ? » doit être « **M** ».

Toujours dans la liste verticale, on prend la 3^e lettre en commençant cette fois-ci par le haut **I, K, ?, O, Q**. On constate un écart d'une lettre à chaque fois. On en déduit donc que « ? » est un « **M** ». Il nous reste ainsi deux réponses possibles « **C** » et « **E** ».

Prenons la liste horizontale, au niveau des lettres du milieu, la suite suivante apparaîtrait nettement, soit D, E, ?, G, H, la lettre manquante sera donc « F ».

Exemple 2

GNH				
OAP				
JCK				
UFV				
?	OLK	WTS	ZED	IXW

Les réponses proposées sont :

A) IBH B) NDP C) IKJ D) UBA E) QOR

Prenons la série verticale de lettres, nous constatons que les 1^{res} et 3^{es} lettres de chaque série se suivent, soit **G** et **H** ; **O** et **P** ; **J** et **K** ; **U** et **V**. Nous pouvons donc enlever les réponses « **A** », « **B** » et « **D** ».

Sur la série horizontale, nous constatons que l'ordre alphabétique des 2^e et 3^e lettres est inversé, soit dans **OLK** nous avons **L** et **K** au lieu de **K L**, dans **WTS** nous avons **T** et **S** au lieu de **ST**, dans **ZED** nous avons **E** et **D** au lieu de **DE**, dans **IXW** nous avons **X** et **W** au lieu de **WX**.

Nous ne retrouvons la logique que dans la série **IKJ** où nous avons **K** et **J** au lieu de **J** et **K**.

Cette présentation n'est qu'un aperçu des épreuves constitutives du test TAGE-MAGE. Vous pouvez compléter votre entraînement par le biais des annales, disponibles à la FNEGE, par correspondance : 2, avenue Hoche – 75008 Paris, ou les commander en ligne via le site www.tagemage.com

ANGLAIS

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout candidat ayant suivi des cours d'anglais durant sa scolarité – collège, lycée et formation de type Bac +2/3/4.

NATURE DE L'ÉPREUVE

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

ANGLAIS

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 I Grammar exercises	20 questions (15 minutes)
Section II Find the error	15 questions (20 minutes)
Section III Vocabulary exercises	25 questions (15 minutes)
Section IV 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

I. GRAMMAR EXERCISES

Choose the best answer.

1. In spite of the terrible road conditions, he drove extremely fast, causing us _____ stress.
- a) hardly
 - b) greatly
 - c) many
 - d) much

2. The political situation has changed. Recently the candidate _____ to attack his opponent with negative television ads.

- a) begun
- b) has begun
- c) is beginning
- d) begins

3. It is well _____ that very young children can learn several languages with ease but it is not until the fourth grade that our school teaches a second language to its students.

- a) known
- b) knowing
- c) to know
- d) of knowledge

4. The company had been successful for many years in high fashion and it was confident about _____ a new perfume.

- a) launch
- b) to launch
- c) launching
- d) launching for

5. Though he had exercised great power as president, he often said that his _____ memories were as a student.

- a) most of happy
- b) more happy
- c) most happy
- d) happiest

6. There are a number of reasons he succeeded. _____, he was very talented. On top of that, he worked diligently at his job. Lastly, he believed in himself.

- a) On the one side
- b) Then
- c) In short
- d) First of all

7. The current recession _____ the same affect in all regions of the country.

- a) have not
- b) is not having
- c) not having
- d) had not

8. This year, the FIFA World Cup, _____ most prestigious competition, will be held for the first time in Africa.

- a) the football
- b) football's
- c) footballing
- d) footballs

9. Twitter is a relatively new trend in communication _____ is beginning to gain popularity in Europe.

- a) that
- b) what
- c) it's
- d) there

10. Many people see the money spent on education as a very good investment not only for students _____ for society in general.

- a) or
- b) and
- c) as
- d) but also

11. If our profits are sufficient we _____ in a new factory.

- a) can be investing
- b) invested
- c) will invest
- d) invest

12. Although the concert was sold out I went to the stadium _____, desperately hoping to get in.

- a) already
- b) in spite of
- c) anyway
- d) in the meantime

13. This year their company is number one but it's not sure _____ going to maintain their position.

- a) we're
- b) they
- c) their
- d) they're

14. _____ at the issue from all sides, he took his time and was finally able to find a satisfactory solution.

- a) The look
- b) Looking
- c) Looked
- d) A look

15. The sales rep would have reacted differently if he _____ more about the customer.

- a) had known
- b) know
- c) could know
- d) is knowing

16. Coca cola paid _____ for the acquisition of the regional soft drink company.

- a) 25 millions dollars
- b) 25 million dollars
- c) 25 millions of dollars
- d) 25 million dollar

17. It seemed _____ an easy job but it had some unexpected complications.

- a) as
- b) like
- c) the same as
- d) being

18. After winning the match, we were each _____ small trophies to commemorate our achievement.

- a) gived
- b) gave
- c) given
- d) giving

19. He didn't enjoy _____ the piano but he was very good at it.

- a) playing
- b) to play
- c) him to play
- d) that he plays

20. My brother and I are both the same; he doesn't like cats and I _____.

- a) don't too
- b) I do not
- c) don't either
- d) do so

II. FIND THE ERROR: A, B, C, OR D

In this part of the test, you will be given a series of sentences. Each sentence contains an error in grammar, spelling or punctuation. Read the sentences carefully and choose the best answer.

21. The company president said / that the increase in sells was due to /

- a** **b**
the improved quality and lower / price of the new product.
c **d**

22. The Standard and Privileges Committee judges / and decides on penalties for MPs /

- a** **b**
whose break the rules / of conduct regarding political activities.
c **d**

23. With the internet, we are in an era of real time information. / That means we have knowledgeable

- a** **b**
about events almost immediately but / there is a danger that this information could be inaccurate.
c **d**

24. Recent events in the world of football / have generated protests from around the world. / It is clear

- a** **b**
than FIFA should adopt the use of / a video replay system for important matches.
c **d**

25. Confusion among the workforce / was the main reason for the company's poor performance.

- a** **b**
No one could say what / the production objectives was.
c **d**

26. Although many have tried, / it is not easy to define art. /

- a** **b**
Some people think, however, that such a definition / is it neither useful nor relevant.
c **d**

27. Carbon taxes, what have existed / in the Scandinavian countries for more than a decade, /

- a** **b**
have only recently / been enacted in France.
c **d**

28. The GDP for the USA is / about ten times greater than that of Canada, /

- a** **b**
which is not surprising, considering / that it's population is also ten times greater.
c **d**

29. The journalist seemed to be mainly interested / in the actress's social life;/
 he not mentioned her new film at all / and said nothing about her recent award.
 a b
 c d

30. Vaccination is strongly recommending / but getting a flu shot is no guarantee
 of / immunity
 a b
 from the virus, / which can mutate in ways we cannot predict.
 c d

31. The documentary film showed / the incredibly dangers of stormy conditions at
 sea /
 a b
 as well as the boredom / experienced in absolutely calm waters.
 c d

32. Even still the global financial crisis / has had a negative impact on businesses
 in all markets
 a b
 / and in all sectors , some companies, / such as Mc Donald's, continue to do well.
 c d

33. People will do almost anything / to get attention in the news. Just watch at the
 couple /
 a b
 from Colorado who claimed that their son / had floated away in a homemade hot
 air balloon.
 c d

34. Rockefeller promised to give funding / to the project in exchange for a position /
 a b
 on the board of directors. / The project manager wasn't sure this was a really idea.
 c d

35. Hazing is a ritual of initiation which / sometimes involves humiliation, abuse,
 harassment.
 a b
 It is often considered infantile / and in some places it is illegal.
 c d

III. VOCABULARY

VOCABULARY 1

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

36. The player denied touching the ball with his hand.

- a) disliked
- b) agreed
- c) refuted
- d) admitted

37. He thinks that fighting will solve his problems.

- a) confuse
- b) put right
- c) increase
- d) put off

38. The leading candidate had a simple slogan.

- a) visual
- b) top
- c) integrated
- d) losing

39. An effective team needs a good balance of experience and energy.

- a) success
- b) weight
- c) amount
- d) mix

40. Historically, Republicans in the USA have been recognized as pro-business.

- a) known
- b) confused
- c) accused
- d) ignored

41. Because of his rank, he was given special treatment.

- a) size
- b) fame
- c) intelligence
- d) status

42. Events in his early life altered his view of the physical world.

- a) intensified
- b) charged
- c) changed
- d) renewed

43. His greatest attribute is his know-how.

- a) expertise
- b) conscience
- c) thoughtfulness
- d) memory

44. The speaker was rarely irreverent so his answer was curious.

- a) impertinent
- b) serious
- c) untruthful
- d) funny

45. The business was set up in a way that was beneficial for the owners.

- a) located
- b) hidden
- c) organized
- d) open

VOCABULARY 2

Choose the word that has a similar meaning to the word in bold type

46) **overwhelm**

- a) overpower
- b) cross
- c) overlook
- d) prescribe

47) **improve**

- a) involve
- b) continue
- c) demonstrate
- d) get better

48) **blind**

- a) attach
- b) unsighted
- c) desire
- d) dark

49) **scent**

- a) smell
- b) penny
- c) new
- d) poor

50) **wages**

- a) pay
- b) order
- c) plans
- d) tastes

51) **demanding**

- a) wonder
- b) askin
- c) hard
- d) probing

52) **dismiss**

- | | | | |
|---------|----------|----------|--------------|
| a) take | b) avoid | c) break | d) discharge |
|---------|----------|----------|--------------|

53) **sharp**

- | | | | |
|---------|----------------|---------|---------|
| a) warm | b) intelligent | c) snap | d) kind |
|---------|----------------|---------|---------|

54) **truth**

- | | | | |
|------------|---------------|---------|-----------|
| a) reality | b) perception | c) tale | d) double |
|------------|---------------|---------|-----------|

55) **defy**

- | | | | |
|-----------|-----------|---------|-----------|
| a) scream | b) resist | c) pass | d) forget |
|-----------|-----------|---------|-----------|

56) **value**

- | | | | |
|-----------|---------|----------|----------|
| a) income | b) free | c) cheap | d) worth |
|-----------|---------|----------|----------|

57) **flawed**

- | | | | |
|--------------|------------|----------|---------|
| a) imperfect | b) durable | c) small | d) damp |
|--------------|------------|----------|---------|

58) **layer**

- | | | | |
|-----------|----------|-----------|---------|
| a) bottom | b) cover | c) stripe | d) glow |
|-----------|----------|-----------|---------|

59) **bore**

- | | | | |
|----------|-------------|---------|---------|
| a) query | b) resemble | c) take | d) tire |
|----------|-------------|---------|---------|

60) **task**

- | | | | |
|-----------|--------|-------------|-----------|
| a) barrel | b) job | c) question | d) bottle |
|-----------|--------|-------------|-----------|

IV. READING COMPREHENSION

TEXT 1

Too much maternity leave hurts careers

Giving women a lengthy period of maternity leave could mean they miss out on highflying jobs, a new study has revealed. The findings from three continents show that the more family-friendly a country tries to be, the less its women succeed in the workplace.

The report's conclusions indicate that Harriet Harman, the equality minister, could harm women's career prospects if she succeeds in raising paid maternity leave to a year. The study shows that new mothers who have a year or more off before returning to work often hit a "maternal wall". Employers assume they are not committed to their jobs and deny them the opportunities given to the childless.

British mothers are entitled to 39 weeks' paid maternity leave but can take 52 weeks off in all. Harman's attempts to extend the pay to the full year have been opposed by other ministers, including Lord Mandelson, the business secretary, who are worried about the impact on small firms. Lord Sugar, the enterprise czar, has said maternity laws are already too generous.

Next year the elite group of FTSE 100 companies will have five women chief executives when Alison Cooper, 43, takes over as the head of Imperial Tobacco. Across the country, women hold more than a third of managerial positions.

British women fare better on the career ladder than in Sweden where a woman can take 60 weeks' paid leave. There only 31.6% of managers are female. Both, however, lag behind the United States, which has no statutory paid leave. To qualify for 12 weeks off without wages, they need to work in the public sector or for a firm that has at least 50 other employees within a 75-mile radius. American women occupy 42.7% of the top posts in their country.

Australia is the only other developed country that has no paid maternity leave, although women will be paid 18 weeks of the federal minimum wage from January 2011. Its women occupy 37.1% of managerial jobs. The study from the Research Institute of Industrial Economics in Stockholm, Sweden, is entitled *Why Are There So Few Top Female Executives in Egalitarian Welfare States?* It says women in Anglo-Saxon countries where maternal leave is less generous climb higher up the career ladder than in Scandinavian nations where years of female-friendly legislation may have inadvertently disadvantaged women. The report claims if there is too much job protection for mothers-to-be then firms avoid hiring women, who instead find jobs in the public sector.

Magnus Henrekson, the head of the research institute and one of the authors of the study, said: "When you have high levels of maternity leave, it pays for women to be in the labour market but not aim at a high-flying career. They are derailed from their objectives. The more generous you are, the fewer women you are likely to see at the very top."

One exception in Sweden is Annika Falkengren, 47, chief executive of the SEB bank. She was named in September as the seventh most powerful female executive in the world. Her daughter, now five, was born just before the announcement of her appointment in 2004.

"When I look at my career, there were sacrifices," Falkengren said. "Between 30 and 40 I did not have any children. People don't really talk about it in Sweden, but you cannot do it all and you cannot get it all."

In Britain Helena Morrissey, 43, has had nine children but earns a seven-figure salary as the boss of Newton, an investment firm. Morrissey took five months' leave when she had her first child. She has since cut that down to eight weeks.

"When I have been off on maternity leave but something develops at work that needs my input, people have been encouraged to pick up the phone or send me an email and I'll get in touch," she said.

"I have even brought the new baby [Beatrice, aged nine months] in a few times when she was very small. I would rather come in and have a face-to-face meeting than leave the baby at home. You put them in a papoose and nobody knows they are there."

Catherine Hakim, a sociologist at the London School of Economics and author of the book *Key Issues in Women's Work*, said: I don't think Harriet Harman has addressed the research evidence. Labour claims to go in for evidence-based policy-making but her plan to increase paid maternity leave is ideologically based."

Adapted from *the Sunday Times* by Maurice Chittenden November 29, 2009

TEXT 1: QUESTIONS

61. This article is mainly about:
- a) decreasing maternity benefits for women in management
 - b) what women can do to hurt their careers
 - c) increasing maternity leave benefits for women in small firms
 - d) the effect of extended maternity leave for professional women
62. According to the article, British mothers:
- a) are limited to 39 weeks of time off for maternity
 - b) have the best maternity benefits in Europe
 - c) have less time off for maternity than women in Sweden
 - d) don't have enough time off
63. The word "highflying" in the first paragraph probably refers to what kind of job:
- a) management level
 - b) airline company
 - c) dangerous
 - d) outdoor
64. According to the article, women with the longest maternity leave benefits:
- a) seem to have the longest careers
 - b) have a more difficult time rising to top positions
 - c) have the highest level of job satisfaction
 - d) can never make it to the top
65. The research for the study mentioned in the article was done in:
- a) England
 - b) Australia
 - c) Sweden
 - d) USA
66. Why does the article mention Annika Falkengren?
- a) because she is an executive for SEB bank
 - b) because she doesn't conform to the study's findings
 - c) because she has nine children
 - d) because she stopped working between 30 and 40
67. The country in which women are the most advanced professionally is:
- a) England
 - b) Australia
 - c) Sweden
 - d) USA
68. The study mentioned in the article suggests that:
- a) the "maternal wall" keeps women from being good mothers
 - b) there is no correlation between maternity benefits and women's careers
 - c) employers prefer older women managers
 - d) women who take more maternity time off are penalised

69. The term “career ladder” in the 5th paragraph most likely refers to:

- a) women who don't have babies
- b) professional responsibility
- c) retirement
- d) the possibility of advancement

70. Catherine Hakim probably thinks that Harriet Harmon

- a) has the wrong idea about maternity leave benefits
- b) is helping professional women in their careers
- c) should be the Prime Minister of England
- d) will succeed in her attempt to increase maternity benefits

TEXT 2

How charities survive tough times

San Francisco - America's charities have faced a tough 2009. By most accounts, 2010 will be worse. Donations are down and other sources of funding are drying up. Cultural institutions are among the hardest hit.

New York City's Metropolitan Museum of Art, whose fundraising efforts once focused on major gifts for new exhibitions and additional space, now appeals to donors merely to support operations. As donations fall, the load on service charities is rising. Despite a 6 percent decline in contributions this year, the Salvation Army is juggling a fivefold increase in demand for services.

Out of all this trouble, one positive trend has emerged: Charities are focused as never before on efficiency, cutting costs while maintaining services and finding new ways to survive.

“Nonprofits are certainly adapting and getting creative,” says Kim Klein, author of the book “Reliable Fundraising in Unreliable Times.” “I really defy any for-profit corporation to be as efficient and creative as a nonprofit.”

Nonprofits have no choice. Donations are down 9 percent this year at the nation's top charities, according to The Chronicle of Philanthropy, an industry publication. Some 77 percent of charities let fundraisers go or cut fundraising spending.

“There's an enormous amount of attention being placed on efficiencies and measurement,” says Ken Berger, president of Charity Navigator. “Most nonprofits are focusing on that right now.”

Next year will be worse, predicts Robert Ottenhoff, chief executive officer of GuideStar, a firm that provides financial data on nonprofits. “Foundations, who contribute significantly to nonprofit efforts, were willing to go deeper [into endowments to keep up giving] in 2008. But with endowments down, foundations aren't likely to repeat [that].” Add to that a dramatic decline in state government grants and corporate giving, and it becomes clear that nonprofits' streams of funding are drying up.

To keep operating, many nonprofits are starting with the basics – better targeting of donors and cleaning up accounting programs to pinpoint savings, says Ms. Klein. She points to Amnesty International, which uses advanced technology to analyze

giving patterns in order to maximize donations while reducing the overall frequency of fundraising campaigns throughout the year.

Some charities are aggressively deploying new technologies' social networking to extend their fundraising efforts. Doctors Without Borders, which typically relies on direct appeals, recently launched a tool modeled after a sports event where donors are asked to raise money from their friends and family. The hoped-for result: an army of donors.

"There's a lot experimenting going on right now with social media," says Stacy Palmer, editor of *The Chronicle of Philanthropy*. "But it's way too early to say whether it's working or not."

Another survival tactic: cooperating with rivals. "We're starting to see a number of nonprofits with similar missions sharing administrative functions," says Daniel Borochoff, president of the American Institute of Philanthropy, a charity watchdog. "That's something most thought would never have occurred."

The Center for Nonprofit Advancement, a Washington-based group that helps local nonprofits, created a program called "Back Office in a Box," which pools nonprofits, enabling them to share financial management and accounting resources.

To make up for the cuts in staff, some charities are also using more volunteers. "With unemployment high, many nonprofits are relying on volunteers to stay afloat," says Klein. According to the Corporation for National & Community Service, more than 61.8 million Americans volunteered this year – an increase of about 1 million from last year.

But Klein hopes that nonprofits will remain optimistic. "With so much attention focused on deliverables and outcomes, I just hope that [nonprofits] will continue to experiment. It's crucial for everyone."

Adapted from *the Christian Science Monitor* by Jeremiah A. Hall
November 22, 2009

TEXT 2: QUESTIONS

71. In the context of this article, the word "nonprofits" means:

- a) a person who is not paid
- b) money that is given to charity
- c) an association of government employees
- d) an organization that does not earn money for itself

72. According to the text, in face of the problem mentioned, New York City's Metropolitan Museum of Art

- a) is doing better than other charitable entities
- b) has additional space for exhibitions
- c) is concentrating primarily on operations
- d) is the most successful museum in New York

73. The text draws attention to the fact that:
- there is less money being collected but more requests for help
 - the situation for charities is stable
 - some nonprofits are going out of business
 - the leaders of these groups don't know what to do
74. Kim Klein probably thinks that:
- charitable organizations are spending too much money
 - charitable organizations are doing a good job
 - there aren't enough charitable organizations
 - the government should give more help to poor people
75. According to the article, the main reason for the decrease in funding is:
- the lower value of the dollar in the world
 - fundraisers are less spectacular
 - competition of television
 - the general economic climate
76. Which of the following is not mentioned as a response to cuts in charitable spending:
- putting into practice better accounting practices
 - using social networking
 - using more precise techniques for targeting people who can give money
 - decreasing the number of volunteers
77. In the first paragraph the expression "drying up" means:
- diminishing
 - increasing
 - becoming more expensive
 - coming more from banks
78. According to Stacy Palmer, using social media
- could be useful to find more money
 - is not a very interesting formula
 - is the most efficient way to raise money
 - will only be a short term solution
79. Which of the following groups mentioned in the article monitors charity groups?
- The Center for Nonprofit Advancement
 - The American Institute of Philanthropy
 - The Salvation Army
 - The Corporation for National & Community Service
80. Which of the following groups mentioned in the article helps other groups to collaborate?
- The Center for Nonprofit Advancement
 - The American Institute of Philanthropy
 - The Salvation Army
 - The Corporation for National & Community Service

CORRIGÉ

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

ALLEMAND

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

CHANGENGLEICHHEIT

TRAVAIL À FAIRE :

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Kevin ist kein Name, sondern eine Diagnose“. Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen. Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/-10%) umfassen. Keine Paraphrase!

10 Punkte

2. Lesen Sie aufmerksam den Text « Le retour du CV anonyme ». Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen. Diese Synthese soll ca. 150 Wörter (+/-10% umfassen). Keine Übersetzung, keine Paraphrase!

10 Punkte

3. Schreiben Sie einen Aufsatz in deutscher Sprache über das Thema: „Ist der anonymisierte Lebenslauf ein effektives Mittel, um gegen Diskriminierung und Vorurteile zu kämpfen? Gibt es andere Möglichkeiten für mehr Chancengleichheit?“ Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen! Mindestens 200 Wörter.

20 Punkte

TEXT 1

Kevin ist kein Name, sondern eine Diagnose***Studie an Schulen: Wie deutsche Grundschullehrer Kinder aufgrund ihrer Vornamen in Schubladen stecken*.***

Alltag in einer ersten Klasse einer deutschen Grundschule irgendwo in Deutschland: Marie und Hannah sind freundliche Mädchen, die im Unterricht gut mitarbeiten. Nett und unauffällig sind auch ihre Klassenkameraden Simon und Jakob. Kevin, Justin, Chantal und Mandy dagegen sind eher verhaltensauffällig – und sie sind frech. Dieses Szenario zumindest spielt sich in den Köpfen von Grundschullehrern ab, wenn ihnen die Namensliste ihrer künftigen Klasse vorgelegt wird.

Dass Lehrkräfte Vorurteile gegenüber bestimmten Vornamen hegen, ergab eine Studie der Universität Oldenburg. Die Lehrer könnten den Kindern damit womöglich geringere Bildungschancen einräumen, warnt Studienleiterin Astrid Kaiser.

Nach der Online – Umfrage, bei der den Teilnehmern eine virtuelle Klassenliste vorgelegt wurde, assoziierten gut 80 Prozent mit „Marie“ ein eher verhaltensunauffälliges und freundliches Kind, während sie bei „Kevin“ zu ebenfalls rund 80 Prozent ein eher auffälliges, freches Verhalten erwarteten.

Ausgewählt haben Kaiser und ihre wissenschaftliche Mitarbeiterin Julia Kube die Namen aus der standesamtlichen* Statistik – 24 Modenamen, die in den letzten Jahren von Eltern favorisiert wurden. Offensichtlich sind Eltern schlecht beraten, wenn sie ihre Jungen Kevin, Justin, Marvin oder Cedric und ihre Mädchen Vanessa, Angelina, Chantal oder Mandy nennen. Bei Namen mit exotischen Anklängen oder Vorbildern aus der Unterhaltungsindustrie assoziierten teilweise weit über 50 Prozent der Befragten negative Eigenschaften. Schon auf die Eingangsfrage, wie sie ihr Kind auf keinen Fall nennen würden, nannten die Befragten spontan Namen aus dieser Reihe. Die Grundschullehrer ordneten die kleinen Mandys und Kevins ganz bewusst einem bildungsfernen Unterschichtmilieu zu, sagt Kaiser. Dabei ist „Kevin“ offenbar zum Synonym für Problemschüler geworden: „Kevin ist kein Name, sondern eine Diagnose“, kommentierte ein Lehrer. Hieße das Kind Nele oder Leon, werde dagegen ein bürgerliches Milieu mit guten Bildungsvoraussetzungen vermutet.

Der internationalen Iglu-Studie zufolge sind deutsche Grundschulen von sozialer Ungerechtigkeit gegenüber Kindern aus Arbeiterfamilien geprägt: Sie müssen bei der Lesekompetenz deutlich besser abschneiden als Kinder aus Akademikerfamilien, um eine Empfehlung für das Gymnasium zu bekommen. Lehrer, aber auch Eltern trauten Schülerinnen und Schülern mit eher bildungsfernem Hintergrund nicht zu, aufgrund mittlerer und guter Leistungen den Weg zum Abitur zu bewältigen – sie müssen sehr gute Leistungen bringen.

Das trifft Kinder aus Arbeiterfamilien mit zwei deutschen Elternteilen genauso wie Kinder aus sozial schwachen Familien mit Migrationshintergrund.

Wie türkische oder arabische Namen in der Klassenliste auf Grundschullehrer wirken, haben Kaiser und ihre Mitarbeiterin allerdings nicht erfragt. Auf ganz Deutschland bezogen kämen sie nicht so häufig vor wie die für die Umfrage ausgewählten Modenamen, erklärt Kaiser.

Regionale Unterschiede in der Bewertung der Namen gebe es nicht. Aus nahezu allen

Bundesländern hätten proportional ähnlich viele Lehrkräfte teilgenommen. Also hegen auch ostdeutsche Lehrer Vorurteile gegenüber Trägern englisch oder französisch klingender Modenamen – obwohl eine solche Namensgebung in der DDR als weltläufig und als passiver Widerstand gegen die vom Staat verwehrt Reise-freiheit gelten konnte.

Besonders erschreckend findet es Kaiser, dass die befragten Lehrer ihre Vorurteile nicht kritisch reflektieren. Aus ihrer Sicht seien negative Assoziationen in der Bevölkerung weit verbreitet. Nur ein geringer Prozentsatz fände es problematisch, Kinder aufgrund eines Vornamens in eine Schublade zu stecken. Sensibilisieren könnte sie das „Anti-Bias-Training“ in der Lehreraus – und fortbildung, in dem Pädagogen lernen, eigene Vorurteile zu überwinden.

Amory Burchard, *Der Tagesspiegel*, 18/09/09

TEXT 2

Le retour du CV anonyme

« Trop jeunes », « trop vieux », « trop pauvres », « trop noirs », « trop beurs », « trop femmes » ... Au nom de l'égalité des chances, les Français ont décidé d'en finir avec ces stéréotypes capables de briser une carrière. L'idée de systématiser le CV anonyme, émise par l'Institut Montaigne en 2004 dans le souci de donner une chance à chacun en matière de recrutement, revient sur le devant de la scène : à partir du 3 novembre, une expérimentation grandeur nature rassemblera une centaine d'entreprises, disposées – enfin! – à se prêter au jeu de la candidature cachée. C'est que, depuis cette proposition avancée, il y a cinq ans, sous l'influence des travaux de Claude Bébéar, alors président d'Axa, peu de choses ont bougé. Seules quelques entreprises se sont essayées à faire disparaître des candidatures tous les éléments – nom, âge, adresse ... – pouvant prêter le flanc à un jugement discriminant. Pas facile à mettre en œuvre, trop facile à contourner, la loi sur le CV anonyme est tombée aux oubliettes.

En réalisant aujourd'hui ce test *in vivo*, Yazid Sabeg, commissaire à la Diversité et à l'Égalité des chances, veut en avoir le cœur net. « *Il faut casser la couche de béton qui existe entre le CV et le premier entretien, plaide-t-il. Ce CV anonyme est un instrument d'égalité de traitement parmi d'autres, destiné à ce que le premier regard porté sur un candidat le soit sur ses compétences. Tout ce qui peut conduire à plus de transparence doit être regardé positivement. Cette expérimentation nous permettra de comprendre ce que l'on doit mettre en place pour y arriver.* »

Concrètement, pendant une période de six mois, une centaine d'entreprises confieront leurs postes à Pôle Emploi, qui se chargera du déploiement technique de l'expérience et présentera ses conclusions en été. En attendant, les controverses reprennent de plus belle.

Pour le CV anonyme

Depuis juillet 2009, le groupe hôtelier Accor a instauré la candidature anonyme sur son site de recrutement Accorjob. Une société extérieure supprime toutes les

*in Schubladen stecken: cataloguer quelqu'un, mettre une étiquette à quelqu'un

*das Standesamt: l'état civil

informations privées qui peuvent être sujettes à des jugements discriminants, et 300 managers ont été formés à la manière de conjuguer recrutement et diversité. Pour Frédérique Poggi, directrice diversité, « le CV anonyme favorise le premier entretien : On a en face de soi quelqu'un dont on évalue d'abord les compétences pour un poste. La position que nous avons prise chez Accor, on y croit. Cela a pris du temps de mettre en place ces procédures d'anonymisation et de sensibiliser les équipes. Cela représente un travail considérable. Mais chaque petit pas qui est fait vers la diversité est une victoire. Il permet de prendre conscience du cadre législatif dans lequel on vit. Il permet aussi de mieux identifier certaines idées reçues pour les combattre. C'est grâce à cette politique des petits pas que l'on arrivera à travailler différemment. »

Contre le CV anonyme

Au sein du cabinet de recrutement lyonnais CCLD, spécialisé dans les postes de commerciaux, on a souvent réfléchi aux méthodes à déployer pour parvenir à la non-discrimination. Le cabinet participera même à l'expérimentation prévue. Cependant, Lionel Deshors, l'un des fondateurs du cabinet, craint que le CV anonyme ne réponde pas vraiment à la question : « D'un point de vue pratique, l'anonymisation pose un vrai problème. Il n'existe pas d'outil informatique fiable qui permette de l'automatiser. Il faut donc des personnes affectées à ce travail. Pour une entreprise c'est lourd. Et puis, en France, 50 % des postes ne font pas l'objet d'une annonce. Les recrutements se font par cooptation, par connaissance, par les réseaux sociaux... C'est la porte ouverte à la discrimination. D'un point de vue théorique, ensuite, le problème ne sera que décalé : la discrimination se fera lors de l'entretien. De plus, en France, on n'avance jamais en imposant des règles ; elles seront toujours contournées. »

Domitille Arrivet, *Le Point*, 03/11/09

Text 1: Kevin ist kein Name, sondern eine Diagnose

In einer Studie der Universität Oldenburg wurden die 24 häufigsten Modenamen Grundschullehrern vorgelegt und dieselben nach ihren Assoziationen befragt. Es konnten Vorurteile der Lehrer gegenüber manchen Vornamen nachgewiesen werden. So verbinden Lehrer bekannte Vornamen aus der Unterhaltungsindustrie oder exotisch klingende Vornamen eher mit negativen Verhaltenseigenschaften und mit einem bildungsfernen Unterschichtmilieu. Dagegen lösen eher traditionelle Vornamen Assoziationen über freundliche und verhaltensunauffällige Kinder aus bürgerlichem Milieu mit guten Bildungsbedingungen aus. Dies konnte auch bei Lehrern aus Ostdeutschland festgestellt werden, obwohl Modenamen in der DDR als passiver Widerstand verstanden werden konnten. Vornamen mit Migrationshintergrund wurden in der Studie nicht berücksichtigt.

Die internationale Iglu-Studie hat auch soziale Ungerechtigkeit an deutschen Grundschulen festgestellt, weil Kinder aus Arbeiterfamilien gute bis sehr gute Leistungen in der Lesekompetenz erbringen müssen, damit sie überhaupt eine Empfehlung für das Gymnasium erhalten können.

Erschreckend ist, dass Lehrer nicht über ihre Vorurteile selbstkritisch reflektieren wollen, hierfür könnte ihnen das Sensibilisierungsprogramm des „Anti-Bias-Training“ helfen.

(151 Worte)

Text 2: Le retour du CV anonyme

Bereits vor 5 Jahren setzte sich das Institut Moutaigne für den anonymen Lebenslauf ein, um Chancengleichheit bei Bewerbungen anzustreben. Das vorgesehene Gesetz ist in Vergessenheit geraten.

Nur wenige Unternehmen, wie z.B. der Konzern Axa unter seinem Präsidenten Claude Bébéar, haben sich bereit erklärt, den anonymen Lebenslauf in ihren Unternehmen einzuführen.

Der Kommissar für Diversität und Chancengleichheit, Yazid Sabeg, sieht darin eine der Möglichkeiten für mehr Transparenz, weil sich die Aufmerksamkeit auf die Kompetenzen des Kandidaten richtet.

Mehrere hundert Betriebe nehmen inzwischen an einem 6-monatigen Versuch zum anonymen Lebenslauf teil und vertrauen ihre Stellenausschreibungen der Arbeitsagentur an.

Seit Juli 2009 hat die Hotelkette Accor die anonyme Kandidatur eingeführt und 300 Manager zu den Themen Rekrutierung und Diversität weitergebildet und die Teams sensibilisiert.

Lionel Deshors, Gründer der Arbeitsagentur CCLD, denkt, dass dies keine passende Antwort sei, da 50% der Stellen sowieso nicht ausgeschrieben würden und die Diskrimination beim 1. Vorstellungsgespräch erfolge.

(153 Worte)

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 Scuoio universitaire pour s'y procurer les corrigés d'annales portant sur des sujets abordant le programme. En librairie, il est actuellement possible de trouver des ouvrages questions/réponses (pour travailler les QCM) couvrant l'ensemble du programme.

Sur Internet, en utilisant des mégamoteurs de recherche tels que Copernic et Ariane (à chargement gratuit), il est possible de trouver réponse à toute question ponctuelle sur les sujets abordés et de confronter ses connaissances quand on y trouve des sites informatifs ou des cours. Enfin, à la télévision, l'analyse des émissions scientifiques apporte des enseignements sur la façon d'aborder un sujet, de développer ses idées et d'argumenter en faisant valoir ses connaissances.

BIBLIOGRAPHIE

- E. N. Marieb, *Anatomie et physiologie humaine*, 1^{re} édition, éd. De Boeck Université, 2000, 560 p.
- R. Wehner et W. Gehring, *Biologie et physiologie animales. Bases moléculaires, cellulaires, anatomiques et fonctionnelles*, éd. De Boeck Université.
- S. Idelman et J. Verdeti, *Endocrinologie et Communications cellulaires*, éd. EDP Sciences, coll. « Grenoble Sciences ».
- J.-P. Revillard, *Immunologie*, éd. De Boeck Université.
- D. Purves, G. J. Augustine, D. Fitzpatrick, L. C. Katz, A.-S. La Mantia et J. O. McNamara, *Neurosciences*, éd. De Boeck Université.

BIOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

S U J E T

I. QUESTIONS VRAI OU FAUX

(30 points)

Veillez 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. La molécule largement utilisée par la cellule pour produire de l'énergie est l'ADP (Adénine di- phosphate).

Vrai **Faux**

2. Les mitochondries jouent le rôle de système digestif.

Vrai **Faux**

3. Les chromosomes à deux chromatides sont seulement visibles au cours de la prophase et de la métaphase.

Vrai **Faux**

4. Un allèle récessif s'exprime toujours à l'état d'hétérozygote.

Vrai **Faux**

5. Un neurone au repos présente un potentiel membranaire de 0 mV (zéro mV).

Vrai **Faux**

6. Le potentiel d'action ne dépend pas de la présence des ions sodium (Na^+) dans le milieu extra-cellulaire.

Vrai **Faux**

7. La synapse électrique fonctionne sur le mode du tout ou rien (la modulation du signal n'est pas possible).

Vrai **Faux**

8. Les potentiels électrotoniques et gradués (ex : potentiel post-synaptique exciteur) présentent une propagation décrementielle.

Vrai **Faux**

9. L'immunité spécifique s'attaque aux anticorps.

Vrai **Faux**

10. Vaccination et sérothérapie sont des immunités innées.

Vrai **Faux**

11. Tous les neurones chez les mammifères sont myélinisés.

Vrai **Faux**

12. Le transport par diffusion simple s'applique aux hormones stéroïdiennes.

Vrai **Faux**

13. Les aquaporines transportent l'eau avec l'ion sodium (Na^+) ou potassium (K^+) qu'elle contient.

Vrai **Faux**

14. L'adénylate-cyclase se combine directement à l'hormone qui transmet le signal.

Vrai **Faux**

15. Les récepteurs adrénergiques sont couplés à une protéine G activatrice.

Vrai **Faux**

16. Paradoxalement le glucagon stimule la sécrétion d'insuline.

Vrai **Faux**

17. La régulation du métabolisme du calcium (Ca^{2+}) est placée sous le contrôle de la calcitonine, de l'1.25-Dihydroxycholécalférol, de l'hormone parathyroïdienne et des glucocorticoïdes.

Vrai **Faux**

18. En physiologie rénale, le T_m correspond au taux maximum de réabsorption ou de sécrétion tubulaire de la substance transportée.

Vrai **Faux**

19. L'amplitude du potentiel d'action augmente avec l'intensité du stimulus.

Vrai **Faux**

20. Le nom de synapse est donnée à la jonction spécialisée au niveau de laquelle une terminaison axonale atteint sa cellule cible.

Vrai **Faux**

21. Au cours d'un potentiel synaptique d'excitation, le neurone post-synaptique subit toujours une hyperpolarisation.

Vrai **Faux**

22. L'iode est mis en réserve dans la glande thyroïde sous forme de T3 et T4 liées à la thyroglobuline.

Vrai **Faux**

23. Les deux chaînes de l'insuline proviennent du clivage d'une chaîne polypeptidique unique.

Vrai **Faux**

24. Le récepteur hormonal qui est une macromolécule est toujours en position membranaire.

Vrai **Faux**

25. Le calcium (Ca^{2+}) ne peut être séquestré dans des réservoirs cytoplasmiques tels que le réticulum sarcoplasmique.

Vrai **Faux**

26. La méiose débute obligatoirement à partir d'une cellule haploïde.

Vrai **Faux**

27. La dégradation des phospholipides membranaires donne de l'inositol 1- 5 diphosphate (PIP2) et du diacylglycérol (DAG).

Vrai **Faux**

28. Le GABA (acide gamma aminobutyrique), la glycine et l'adrénaline sont répartis comme neurotransmetteurs inhibiteurs.

Vrai **Faux**

29. L'affinité mesure la tendance d'un ligand à se séparer de son récepteur.

Vrai **Faux**

30. Les formes de transduction les plus importantes et les plus variées sont celles où la cible moléculaire est un récepteur.

Vrai **Faux**

II. QUESTION DE REFLEXION

(30 points : Plan (/10) - Développement (/20)).

Les messagers chimiques dans la communication cellulaire.

I. VRAI/FAUX

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FAUX	FAUX	VRAI	FAUX	FAUX	FAUX	VRAI	VRAI	FAUX	FAUX
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
FAUX	VRAI	FAUX	FAUX	VRAI	VRAI	VRAI	VRAI	FAUX	VRAI
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
FAUX	VRAI	VRAI	FAUX	FAUX	FAUX	FAUX	FAUX	FAUX	VRAI

II. QUESTION DE RÉFLEXION

Introduction

Les organismes supérieurs présentent un grand nombre de types cellulaires différents dont la coordination nécessite l'échange d'informations et donc la mise en jeu de systèmes de communication.

La plupart des communications cellulaires font intervenir des molécules messagères chargées de transmettre une information entre deux cellules ou à l'intérieur d'une même cellule.

A. Les messagers intercellulaires

1. Messagers agissant sur de courtes distances

- les neurotransmetteurs : messagers du système nerveux (ex : acétylcholine et fonctionnement de la plaque motrice ou contrôle de la fréquence cardiaque)
- les cytokines dont les interleukines messagers du système immunitaire (ex : IL2 et prolifération des lymphocytes par voie autocrine et paracrine)

2. Messagers agissant sur de longues distances

- les hormones : messagers du système endocrinien (ex : hormones régulant la glycémie ou l'alcémie)
- extension de la notion d'hormone (croissance des plantes)

B. Les messagers intracellulaires

1. Des messagers assurant la transduction du signal

- l'AMP cyclique : second messager du glucagon dans l'adipocyte, mise en jeu de la protéine kinase A
- le diacylglycérol (DAG) et l'IP3 : second messager de l'adrénaline dans l'hépatocyte, activation de la protéine kinase C (DAG) et libération de Ca^{2+} (IP3)
- le calcium impliqué dans de nombreuses voies d'activation cellulaire (ex : contraction musculaire, exocytose de vésicules de sécrétion...)

2. Des messagers permettant l'expression de l'information génétique

- a) les ARN messagers (ARNm) : transcription nucléaire, exportation, traduction cytosolique
- b) les facteurs protéiques régulant la transcription (ex : récepteurs nucléaires des hormones stéroïdes)

Conclusion

Les messagers intercellulaires permettent de coordonner les activités des différentes cellules. Ils activent leurs cellules cibles par transduction (réception+amplification) des messages dont ils sont porteurs en mobilisant des seconds messagers intracellulaires.

La communication intercellulaire peut aussi s'établir par contact : jonctions communicantes, synapses électriques, interactions membranaires entre cellules immunitaires.

Les phéromones sont des messagers chimiques permettant une communication entre organismes.

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

Ce cas a été rédigé par Novancia.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

La galerie Vidart (Bertin & Associés) vient d'ouvrir ses portes dans le quartier de la Croix-Rousse, un quartier bobo (bourgeois et bohème) de la ville de Lyon. Il s'agit d'une galerie d'art contemporain qui diffuse des œuvres vidéo.

La vidéo artistique est aujourd'hui une forme d'art contemporain légitime mais elle reste paradoxalement peu connue du grand public alors qu'il y a indéniablement un certain engouement du public pour les productions vidéos et leur diffusion ; En témoignent les succès des sites connus tel que You-Tube OU Daily Motion.

En plus de la méconnaissance de la vidéo artistique, la diffusion de ces vidéos soulève une question clé : comment garantir l'exclusivité et la propriété d'une œuvre artistique à l'heure où tout contenu numérique se copie et circule aisément ? Quelle place accorder à l'Internet pour la diffusion des vidéos artistiques ?

Pour autant, malgré ces ombres au tableau, Pierre Bertin et Antonio Vitto sont enthousiastes à l'idée de lancer leur nouvelle galerie et ils veulent innover dans ce métier séculaire à plusieurs niveaux.

Premièrement en devenant la galerie des vidéastes par excellence et deuxièmement en développant une nouvelle génération de collectionneurs d'œuvres vidéo. Concernant les vidéastes, ils sont bien introduits dans ce milieu artistique et ils disposent d'un réseau international des meilleurs vidéastes.

En revanche, ils se posent plein de questions sur la manière de « développer » des nouveaux collectionneurs comme nous l'explique Antonio : « L'art vidéo est méconnu, il y a un gros travail de sensibilisation à faire tant auprès des collectionneurs d'art contemporain « classique » (sculpture, peinture, etc.) que des non-collectionneurs ».

Pierre s'interroge aussi sur la construction de cette nouvelle niche de marché et la motivation des amateurs : « La nouvelle génération est passionnée par la vidéo comme en témoigne le succès des sites vidéos comme You-tube mais qu'en est-il des productions vidéo d'artistes visant à être diffusées en exclusivité et à être collectionnées ? Ces vidéophiles sont-ils des collectionneurs en puissance, si oui, quelles sont leurs motivations ?

Globalement, les motivations d'achat des collectionneurs sont connues : la spéculation, l'exclusivité, la distinction, l'esthétique, l'émotion, etc. Concernant leurs profils socioprofessionnels, il s'agit d'un cercle souvent réputé fermé où se mêlent expert en art, antiquaires, galeristes, personnalités de la mode, designers, architectes, etc.

Pierre et Antonio s'intéressent à ces collectionneurs « classiques » mais ils voudraient développer une nouvelle « classe » de collectionneurs en dehors des métiers de la création en s'intéressant plus particulièrement à des nouvelles générations de jeunes professionnels dans des domaines technologiques : jeu vidéo, etc. mais aussi à d'autres cercles : jeunes diplômés, anciens des grandes écoles de commerce, etc.

Dès lors, comment sensibiliser, intéresser et mobiliser ces personnes aux « productions vidéos » de la Galerie ?

Pour le lancement de la nouvelle galerie, la programmation 2011 est en cours. Nous sommes au mois de mars 2011 et vous venez d'intégrer la galerie en tant que chargé de mission.

Compte tenu de votre profil : « jeune professionnel, diplômé grande école, etc. », les deux galeristes vous proposent de développer le « marché » des nouveaux collectionneurs dans le cadre de votre mission de stage. Cependant, avant de vous confier cette mission, Pierre et Antonio aimeraient un avant-projet avec des propositions. Trois questions vous sont posées pour guider votre réflexion :

-
1. Quels réseaux cibles, leurs profils et leurs attentes ?
 2. Comment les sensibiliser et les intéresser ?
 3. Quel plan d'action à mettre en œuvre durant les prochains mois pour attirer et développer des nouveaux collectionneurs ?

Question 1 : Quels réseaux cibles, leurs profils et leurs attentes ?

Réseaux cibles	Profils	Attentes
« Non collectionneur »	Toute personne, non sensibilisée, qui achète une œuvre de manière ponctuelle sur un coup de cœur.	Etre séduit, passionné par une œuvre voire un art qui lui était inconnu.
Jeune « collectionneur novice » techniciens, ingénieurs, etc.	18 – 35 ans, diplôme technique/artistique, passionné et intérêt pour l'alliance de l'art et de la technologie.	Admirer le travail des autres, échanger sur leurs travaux et collectionner à titre spéculatif et/ou esthétique.
Jeune « collectionneur novice » de formation gestionnaire, sciences humaines, etc.	18 – 35 ans, diplôme gestion/sciences humaines, premiers pas dans la vie professionnelle et volonté de rester à la page.	Découvrir l'art vidéo et investir dans les collections porteuses à titre spéculatif et/ou esthétique.
Collectionneur contemporain établi	Expert et amateur d'art contemporain. Souhait d'être séduit par des nouvelles créations.	Recherche d'œuvres renommées et désir de découvrir les nouveaux talents de demain. Ce sont des leaders d'opinion qu'il faut absolument intéresser.

Question 2 : Comment les sensibiliser et les intéresser ?

Réseaux cibles	Actions de sensibilisation	Actions d'intéressement
« Non collectionneur »	Expositions génériques où les œuvres exposées suscitent une émotion forte et/ou répondent à un besoin (décoration, possession, capitalisation, etc.). Certaines œuvres fortes peuvent être vues sur le site Internet.	Acheter une œuvre permet de devenir membre du club des collectionneurs et d'être invité à des vernissages, d'être informés etc.

<p>Jeune « collectionneur novice » technicien, ingénieur, etc.</p>	<p>Expositions particulières de type atelier sur le « making of » de certaines œuvres, rencontrer et échanger avec les artistes. Ces expositions peuvent avoir lieu au sein des écoles d'ingénieurs en mobilisant étudiants et anciens diplômés.</p>	<p>Echanger de manière plus privilégiée avec les artistes, « sentiment » de co-production. Invitation à certaines étapes de montage de l'installation vidéo. Plateforme Internet dédiée pour échanger/voir, etc.</p>
<p>Jeune « collectionneur novice » de formation gestionnaire, sciences humaines, etc.</p>	<p>Expositions génériques où les œuvres exposées suscitent une émotion forte et/ou répondent à un besoin (décoration, possession, capitalisation, etc.) Ces expositions peuvent avoir lieu au sein des écoles de commerce en mobilisant étudiants et anciens diplômés.</p>	<p>Apprendre à collectionner les œuvres vidéo à des fins spéculatives et esthétiques : connaissance du marché de l'art vidéo, etc.</p>
<p>Collectionneur contemporain établi</p>	<p>Expositions exclusives sous forme de diner/apéritif dinatoire où l'artiste est présent pour un échange entre amateurs</p>	<p>Faire partie d'un club de collectionneurs exclusifs pour acheter mais aussi vendre des œuvres.</p>

Question 3 : Quel plan d'action à mettre en œuvre durant les prochains mois pour attirer et développer des nouveaux collectionneurs ?

Actions	Cibles	Messages	Date
<p>Création d'un réseau social sur l'art vidéo</p>	<p>Les jeunes collectionneurs novices</p>	<p>L'art vidéo, un art exclusif mais accessible par VIDART</p>	<p>Mi Avril/Fin Avril</p>
<p>Expositions nomades au sein des écoles de commerce et d'ingénieurs</p>	<p>Les jeunes collectionneurs novices</p>	<p>Découvrir l'art vidéo au sein de vos écoles</p>	<p>Mi Avril/Fin Avril</p>

<i>Présentation de la nouvelle galerie VIDART et son programme pour l'année 2011-2012</i>	<i>Toutes les catégories</i>	<i>L'ouverture d'une galerie à la pointe de l'art vidéo : un aperçu du programme</i>	<i>Fin Juin</i>
<i>Invitation exclusive pour rencontrer les principaux artistes de la sélection 2011-2012</i>	<i>Les collectionneurs contemporains établis</i>	<i>« Moments exclusifs pour un aperçu des œuvres et rencontrer les artistes »</i>	<i>Début juin</i>
<i>Invitation à voir l'installation d'une vidéo par Internet</i>	<i>Les jeunes collectionneurs novices techniciens, ingénieurs, etc.</i>	<i>Voir le making-of...</i>	<i>Début Septembre</i>
<i>Invitation particulière pour le vernissage et le programme de la galerie pour l'année 2011 - 2012</i>	<i>Les collectionneurs contemporains établis</i>	<i>« L'exclusivité avant le démarrage de l'exposition » : un moment privilégié avec l'artiste</i>	<i>Début septembre</i>
<i>Invitation à découvrir le premier vernissage et programme de la galerie pour l'année 2011 - 2012</i>	<i>Toutes les catégories</i>	<i>« Le programme exclusif de VIDART 2011-2012 »</i>	<i>Mi Septembre</i>

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'EUURL, 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

LE DROIT DES ACTIONNAIRES

CORRIGÉ

Éléments d'introduction :

Les actionnaires sont des personnes physiques ou morales détenant des actions, titres financiers qui sont négociables, à l'inverse des parts sociales qui sont elles cessibles. Ces actions ne se rencontrent que dans les sociétés de capitaux, dont la forme sociale la plus connue est la société anonyme.

« Les droits des actionnaires » est un sujet actuel à raison des principes développés au nom de la théorie de la « *corporate governance* », dont un des postulats est le développement et/ou le renforcement des droits des actionnaires, postulat qui semble poser comme élément d'analyse essentiel que les droits des actionnaires seraient insuffisants en l'état actuel du droit.

Il est vrai que l'absentéisme dans les assemblées générales, même si ces cinq dernières années ont montré la montée en puissance d'un activisme de plus en plus grand des actionnaires lors de celles-ci, reste une réalité concrète.

Avec l'acculturation des principes de la « *corporate governance* » et l'influence de plus en plus prégnante des investisseurs étrangers dans le capital des sociétés françaises (qu'il s'agisse des sociétés du CAC 40 ou des sociétés non cotées assurant leur développement par un recours accru au « *private equity* »), les droits des actionnaires ont été renforcés depuis le début des années 2000, notamment à partir de l'adoption de la loi du 15 mai 2001 relatives aux nouvelles régulations économiques.

Ces éléments permettent de s'interroger sur l'utilité réelle des droits reconnus des actionnaires, et ce dans la mesure où l'activisme grandissant des actionnaires, et plus souvent d'associations spécialisées dans la défense d'actionnaires, s'avère contrebalancé dans la pratique par une certaine léthargie des actionnaires qui se contentent d'un versement élevé de dividendes, ou du moins conformes à leur

espérance, sans pour autant scruter de manière approfondie la gestion des dirigeants de sociétés.

S'interroger sur l'utilité réelle des droits reconnus aux actionnaires nécessite de cerner dans un premier temps les éléments permettant d'affirmer que le renforcement des droits des actionnaires est réel (première partie), tout en prenant conscience du caractère limité dudit renforcement (seconde partie).

I. UN RENFORCEMENT RÉEL DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Le renforcement des droits des actionnaires a été effectué par les retouches successives apportées aux droits politiques existants (A.) ainsi que par la création de nouvelles prérogatives (B.).

A. Les retouches apportées aux droits politiques

Un examen attentif des différentes réformes intervenues en droit des sociétés depuis 2001 révèle non seulement une modification sensible du droit de participer aux assemblées générales (1.), mais également une extension importante de l'information due aux actionnaires (2).

1. L'amodiation du droit de participer aux assemblées des actionnaires

Cette amodiation résulte de la suppression de certaines entraves au droit de participer aux assemblées générales (a.), à la dématérialisation du droit de participer (c.) et à l'inscription de points à l'ordre du jour par les actionnaires (c.).

a. La suppression de certaines entraves au droit de participer

Il peut être évoqué ici, la suppression des clauses statutaires subordonnant l'accès aux assemblées générales ordinaires à la détention d'un nombre minimal d'actions par la loi du 15 mai 2001.

Dans le même sens, en application de la directive du 11 juillet 2007, l'ordonnance du 9 décembre 2010, est venue préciser que les actionnaires pouvaient, à compter du 1er janvier 2011, être représentés par leur partenaire pacsé dans les sociétés non cotes et par leur partenaire pacsé ou toute autre personne physique ou morale de leur choix dans les sociétés cotées. Ces possibilités de représentation s'ajoutent aux deux anciennes solutions : représentation par un autre actionnaire ou son conjoint.

b. La dématérialisation partielle du droit de participer

La loi du 15 mai 2001 a introduit en droit français la possibilité d'avoir recours à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication afin de pallier, notamment, à l'absentéisme des actionnaires à travers, la convocation électronique, la participation aux assemblées générales d'actionnaires par visioconférence ou autres moyens de télécommunications, le vote électronique... Recours qui a été confirmé par la directive du 11 juillet 2007 relative aux droits des actionnaires.

Le recours au TIC est cependant limité textuellement à certaines délibérations.

c. L'inscription de « points » à l'ordre du jour

L'ordonnance du 9 décembre 2010 prévoit que les actionnaires représentant au moins 5 % du capital social, que la société soit cotée ou non, ainsi que les associations d'actionnaires visées à l'article L. 225-120 du Code de commerce pourront demander l'inscription de points à l'ordre du jour sans que ceux-ci ne soient liés à l'ordre du jour. Jusqu'à cette ordonnance, les actionnaires et associations d'actionnaires ne pouvaient que présenter des projets de résolution à l'ordre du jour de l'assemblée.

2. L'accroissement du droit à l'information des actionnaires

L'accroissement s'est réalisé sur deux grandes catégories d'information : l'information financière ou économique et l'information environnementale (b.) et sociétale (a.).

a. L'augmentation du champ de l'information environnementale et sociétale

La loi du 15 mai 2001 a introduit l'obligation pour les sociétés cotées de faire figurer dans leur rapport annuel de gestion des informations environnementales et sociétales.

L'ordonnance du 24 juin 2004 a imposé aux sociétés cotées l'obligation de faire figurer dans leur rapport annuel de gestion des indicateurs de performance non financière.

La loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement impose aux sociétés cotées ainsi qu'à d'autres sociétés dépassant certains seuils chiffrés de prendre en compte dans leur rapport annuel les engagements sociétaux en faveur du développement durable.

b. Le renforcement de l'information financière et économique

Par exemple, le législateur a amélioré la transparence en matière de rémunération des dirigeants, et plus particulièrement en matière de rémunération différée, à savoir les golden parachute. Il en a fait des conventions réglementées, ce qui induit non seulement un vote des actionnaires, mais également une information pleine et entière à leur égard.

B. La « création » de nouveaux droits

L'accroissement des droits des actionnaires s'est aussi accompagné de la mise en place de nouvelles prérogatives en principe plus efficaces. Il en va ainsi de la procédure d'injonction de faire (a.) et de l'apparition de nouveaux rapports destinés aux actionnaires (b.).

1. La mise en place des procédures d'injonction de faire

Afin de remédier à l'inefficacité des sanctions pénales prévues en matière de défaut d'information des actionnaires, la loi du 15 mai 2001 a créé la procédure d'injonction de faire permettant aux actionnaires d'agir contre le dirigeant afin d'obtenir communication sous astreinte et en urgence des documents mentionnés à l'article L. 238-1 du Code de commerce.

2. L'apparition de nouveaux rapports d'information

Le législateur a aussi renforcé l'information des actionnaires en faisant peser sur les dirigeants la rédaction de « nouveaux rapports ».

Malgré un renforcement incontestable des droits des actionnaires, la pratique démontre cependant qu'il existe de vraies limites à la mise en œuvre de ceux-ci.

II. LES LIMITES AU RENFORCEMENT DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les limites au renforcement des droits des actionnaires sont illustrées par un usage problématique de leurs droits (A) et le recours obligé à des stratégies de contournement (B).

A. Un exercice problématique des droits

L'exercice problématique des droits des actionnaires se déduit d'une utilisation ambivalente de leurs prérogatives (A.) ainsi que des obstacles rencontrés dans leur mise en œuvre (B.).

1. Une utilisation ambivalente des prérogatives des actionnaires

L'utilisation de leurs droits par les actionnaires révèle un usage parfois abusif de ceux-ci (a.) et surtout un emploi très limité de ceux-ci dans la pratique (b.).

a. Un usage parfois abusif des dites prérogatives

Deux éléments centraux peuvent être cités ici : l'abus du droit à la critique et l'abus de majorité-minorité.

b. Un emploi parcimonieux des prérogatives existantes

Le constat pratique qui peut être fait est que les actionnaires n'utilisent pas réellement les droits qui leur sont reconnus. L'examen de l'actualité économique et jurisprudentiel montre que les contentieux ne sont pas excessivement fréquents.

Par exemple, les actionnaires ont voté à une large majorité les golden parachute du président du conseil d'administration et de la directrice générale du Groupe Alcatel-Lucent, et ce alors même que la stratégie mise en place lors de la fusion s'avérait inefficace et que la situation financière du groupe était dégradée.

De la même façon, la pratique importante des pouvoirs en blanc révèle un certain désintéressement des actionnaires quant au droit de vote et au pouvoir qui est le leur.

2. Les obstacles à la mise en œuvre des droits

Deux grands obstacles à l'exercice de leurs droits par les actionnaires existent : la subordination d'un certain nombre de droits à des « chicanes » (a.) ainsi que l'obligation de détenir un pourcentage minimal de capital social ou de droit de vote (b.).

a. La subordination de certaines prérogatives à des chicanes

L'édiction de « chicanes » peut être d'origine légale ou jurisprudentielle.

L'exemple type de la « chicane légale » est l'obligation qui est faite aux actionnaires en matière d'expertise de gestion de poser préalablement à la saisine du juge des questions aux dirigeants sur la ou les opérations de gestion contestées.

Les « chicanes » jurisprudentielles peuvent être illustrées par deux exemples.

D'une part, les actionnaires souhaitant agir en justice en responsabilité civile contre un ou plusieurs dirigeants sur le fondement de l'action individuelle doivent prouver l'existence d'un préjudice personnel et distinct de celui de la personne morale. Ce qui est de nature à poser problème en matière d'abus de bien social et de dépréciation de leurs actions.

D'autre part, la désignation d'un expert de gestion repose sur une analyse très restrictive de l'opération de gestion par la chambre commerciale de la cour de cassation, laquelle repose sur un critère organique.

b. L'obligation de détenir un pourcentage minimal de capital social

L'exercice d'un certain nombre de droits repose sur l'obligation de réunir seul ou à plusieurs un pourcentage minimal de capital social. Il en va ainsi en matière d'inscription de projets de résolution à l'ordre du jour...

B. Les stratégies de contournement mises en œuvre par les actionnaires

Face à une mise en œuvre parfois difficile de leurs droits, les actionnaires ont élaboré de véritables stratégies de contournement des obstacles rencontrés. Pour ce faire, deux techniques méritent d'être traitées, le recours aux techniques contractuelles (1.) et la judiciarisation des conflits (2.).

1. Le recours aux techniques contractuelles

Le recours aux techniques contractuelles va s'effectuer par la création de pactes d'actionnaires (a.) et/ou par la création d'association de défense (b.).

a. Les pactes d'actionnaires

Les pactes d'actionnaires vont permettre d'organiser les relations entre les actionnaires majoritaires, souvent en dehors des statuts afin de conserver une certaine souplesse. Mais, dans la pratique, il est de plus en plus fréquent que les pactes d'actionnaires prévoient l'organisation des relations des majoritaires avec certains des minoritaires, débouchant en cela sur des clauses contractuelles spécifiques.

b. La constitution d'associations de défense

Au côté des pactes d'actionnaires, il est de plus en plus fréquent que des associations de défense soient créées sous forme d'association loi de 1901, car l'obtention du statut d'association d'investisseurs ou de défense des actionnaires est difficile à obtenir au regard des conditions légales posées par les textes.

Il est d'ailleurs symptomatique que de récents contentieux ayant entraîné la condamnation de dirigeants de sociétés cotées aient été portés par de telles associations. Il en est ainsi des contentieux Sidel, Regina Rubens, Vivendi notamment.

2. La judiciarisation des conflits

La judiciarisation des conflits s'accroît afin de contourner certains obstacles posés par exemple par la jurisprudence. De ce fait, les actionnaires et leurs conseils ont tendance à privilégier la privation de l'action publique (a.) et la saisine du juge étranger (b.).

a. La « privatisation » de l'action publique

Il s'agit ici de porter des litiges qui relève de la compétence du tribunal de commerce devant le juge pénal, soit afin d'obtenir des informations, soit afin de demander au juge pénal de statuer sur l'indemnisation du préjudice subi, le juge pénal étant plus « libéral » que le juge commercial.

Les contentieux précédemment évoqués ont donné lieu à l'indemnisation des actionnaires, alors qu'une action devant le juge commercial aura été sans doute plus « incertaine ».

b. La saisine du juge étranger

Divers contentieux, Vivendi, Alstom, entre autres, ont mis en relief qu'il y avait une vraie volonté des actionnaires d'essayer de saisir un juge étranger, souvent le juge américain, en recourant à la procédure dite de « *class action* ». Celle-ci permet de bénéficier des règles procédurales américaines favorable aux initiateurs de « *class action* » et d'obtenir des montants d'indemnisation sans commune mesure avec ceux qui se constatent en France.

Éléments de conclusion :

Si les droits des actionnaires sortent renforcés des différentes réformes opérées depuis la loi du 15 mai 2001, de nombreuses difficultés subsistent.

Diverses propositions ont pu être faites en la matière : *quid* de la transposition en droit français de la « *class action* » ? *Quid* d'une réforme de la procédure des conventions réglementées... ?

Toutefois, l'amélioration du contrôle du fonctionnement d'une société par les actionnaires s'avérant non suffisante, ne faut-il pas impliquer davantage les salariés dans les réflexions ayant cours sur les principes du gouvernement d'entreprise ?

ECONOMIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC pau.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

Calculatrices interdites

S U J E T

Les échanges internationaux ont-ils besoin d'institutions pour s'effectuer de manière satisfaisante ?

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 :

Contrairement au GATT, l'OMC est une « vraie » organisation internationale au sens du droit international. Sa fonction principale, tout comme le GATT, est de gérer le système commercial multilatéral.

L'OMC est souvent présentée comme une institution de libéralisation commerciale appliquant la doctrine du libre-échange. Certes, la logique des négociations commerciales multilatérales est de réduire toutes les formes de protectionnisme. Toutefois, la libéralisation commerciale ne peut être pensée sans régulation. Le GATT et l'OMC illustrent ce processus bidimensionnel d'un libre-échange géré ou d'une libéralisation administrée. (...)

Source : M. Abbas, Du GATT à l'OMC, Cahiers français n° 341,
La documentation française, nov-déc 2007

DOCUMENT 2 :

Maîtriser le libre-échange, c'est reconnaître que l'ouverture des frontières à la concurrence internationale peut avoir des conséquences négatives substantielles sur certaines branches d'activité de l'économie nationale et/ou certains facteurs de production. Il est clair que l'on ne peut ouvrir brutalement des pans entiers

de l'économie habitués au cloisonnement des marchés à la concurrence internationale. Cette ouverture doit être progressive pour permettre l'adaptation et la restructuration.

Maîtriser le libre-échange, c'est aussi établir des règles du jeu. Le multilatéralisme doit être consolidé parce qu'il peut favoriser l'équité. Pourquoi mettre en avant ce principe de façon prioritaire ?

L'équité permet de respecter les droits de chacun, elle s'exprime avant tout la non-discrimination et la soumission à une règle commune. (...) Le multilatéralisme peut tolérer la préférence régionale, mais uniquement lorsqu'elle est pratiquée dans un sens : celui d'une libéralisation des échanges entre pays membres. Il ne pourrait en revanche supporter que ce régionalisme se traduise par la constitution de forteresses protectionnistes.

L'équité dans le commerce international exige en second lieu la soumission à une règle commune. On ne peut superposer un arbitrage unilatéral à l'existence d'une institution supranationale qui cherche à régler les litiges. A ce titre, le multilatéralisme ne pourra s'imposer véritablement que si les deux plus grandes puissances commerciales (Etats-Unis et Union européenne) abandonnent leurs dispositifs unilatéraux (...).

Source : A. Bouët, *Le protectionnisme*, Vuibert, 1998

DOCUMENT 3 :

Parmi toutes les voix qui se sont élevées pendant la crise financière, une voix a été particulièrement discrète : celle des avocats du protectionnisme. En dépit de la levée de boucliers contre d'éventuelles mesures protectionnistes, les gouvernements n'ont en fait imposé que de rares limitations sur les importations. A vrai dire, l'économie mondiale est aujourd'hui aussi ouverte qu'elle l'était avant la crise. Normalement, le protectionnisme s'épanouit dans les périodes de difficultés économiques. Confrontés au ralentissement de l'économie et à la hausse du chômage, les gouvernements sont en général plus enclins à écouter les groupes de pression nationaux qu'à honorer leurs engagements internationaux. [...] Lorsque tous les pays élèvent des barrières commerciales, le volume des échanges s'effondre. Personne n'y gagne. C'est pour cette raison que la désastreuse politique de chacun pour soi dans les années 1930 a sérieusement aggravé la Grande Dépression. [...] Les sociétés industrielles contemporaines bénéficient d'un large éventail de protections sociales – allocations de chômage, aide à la reconversion et autres outils du marché du travail, ainsi que les assurances maladie et les allocations familiales – qui atténue le besoin pour des formes plus grossières de protection. L'Etat providence est l'autre face de l'économie ouverte. Si le monde n'est pas tombé dans le précipice du protectionnisme pendant la crise, comme il l'a fait dans les années 1930, c'est en grande partie grâce aux systèmes de protection sociale que les conservateurs et les fondamentalistes du marché voudraient bien voir abolis.

Source : D. Rodrik, in *La Tribune*, 15/10/2009

DOCUMENT 4 :

Le libre-échange n'est pas dépassé, mais c'est une théorie qui a à jamais perdu son innocence. Sa situation a changé, passant de ce qui était la meilleure des solutions pratiques à celle de solution raisonnable. Le libre-échange reste une bonne politique, ainsi qu'un objectif utile dans le monde réel de la politique, mais jamais plus il ne retrouvera son ancien statut, celui de l'époque où la théorie économique enseignait que c'était toujours la meilleure des politiques.

Source : P. Krugman, *La mondialisation n'est pas coupable*, La découverte, 1998

DOCUMENT 5 :

Longtemps, la régionalisation des échanges, entendue comme la mise en place d'accords préférentiels, ne s'est pas opposée au multilatéralisme. Astreinte à certaines limites, elle a favorisé une structuration des échanges mondiaux, l'équilibre des relations commerciales et, plus largement, la maîtrise de la mondialisation. Au-delà, elle a contribué à fixer des pays instables et à les faire converger vers certaines valeurs communes, qu'elles soient connotées par une spécificité régionale (culture européenne) ou qu'elles se revendiquent comme universelles (démocratie, droits de l'homme). Le doute introduit par Viner, et entretenu depuis, sur la légitimité des accords préférentiels peut être partiellement levé. Au même titre qu'un multilatéralisme fort et pragmatique, ils ont contribué à la stabilité des relations commerciales d'un monde ouvert aux échanges. Toutefois, l'impossible évolution institutionnelle de l'OMC, le renoncement à certains sujets sensibles et peu consensuels, le chaos de l'actuelle négociation multilatérale (cycle de Doha) pourraient remettre en cause cette relative harmonie dans la mesure où les accords commerciaux, qui n'ont souvent de régional que leur nom officiel, apparaissent de plus en plus comme une alternative au multilatéralisme. La réglementation des échanges et les négociations commerciales risquent alors de se situer au niveau bilatéral pour ne laisser à l'OMC que la procédure de règlements des différends.

Source : J-M. Siroën, *Accords préférentiels, régionalisme et multilatéralisme*, Cahiers français n° 341, nov-déc 2007, La documentation française

I. 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. C'est une faiblesse importante relevée dans les copies : l'ignorance de notions de base relatives au thème du sujet.

Le jury demande instamment aux candidats un effort accru quant à l'acquisition de connaissances lors de la préparation du concours. Il y a trop de 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. La majorité des copies étant ultra limitées quant au contenu, le moindre effort d'apprentissage s'avérerait très rentable... De nombreux candidats ignorent les notions de GATT et d'OMC, de multilatéralisme ! Les connaissances sont d'autant plus importantes que les résultats scientifiques ne vont que rarement dans le sens commun : les copies qui se bornent à du commentaire n'en sont alors que plus catastrophiques.

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 sujet cette année portait sur les échanges internationaux (commerce international) : il amenait à réfléchir moins sur les questions rituelles du libre-échange et de la protection ou des choix de spécialisation mais plutôt sur l'organisation de ces échanges, autre aspect du thème de la politique commerciale.

A. Remarques sur la forme

Année après année, la présentation des copies est en progrès : introduction, parties et conclusion sont visibles. Peu importe que le plan soit matérialisé par des numéros et des phrases soulignées ou non.

Cependant, quelques prestations sont désinvoltes quant à l'orthographe mais elles restent peu nombreuses en proportion. L'accord de genre sur les mots en -al pose problème : international(e), mondial(e), global(e), spécial(e), etc. Une relecture quelque peu attentive éviterait cela.

Des candidats remettent des copies écrites à l'encre bleu pâle : s'ils voulaient ne pas être lus par les correcteurs, ils ne s'y prendraient pas autrement !

Rappelons 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).

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.

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 (cf. corrigé infra), à condition qu'elle énonce une idée sous la forme d'une phrase courte mais éclairante. Cela éviterait le bavardage.

Et c'est là que le fond et la forme se rejoignent : la structuration interne des parties progressera dès que les candidats auront des connaissances plus affirmées sur le fond...

B. Analyse du sujet

Encore trop de copies ne comportent pas de définition des termes clés du sujet en introduction.

Cela se répercute sur l'explication de la question posée (la problématique). Ainsi, comment espérer répondre à une question qui n'est pas expliquée ? 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 sujet) de la part de clients, de collaborateurs, de managers. S'ils ne font pas attention à ce qui leur est demandé, ils s'exposent à de graves déconvenues dont la sanction sera autrement plus lourde que du rouge dans la marge et une mauvaise note au concours : attention !

Pour l'an prochain, le jury réitère sa demande : l'introduction, outre les trois parties rappelées plus haut, doit comporter impérativement dans son contenu :

- La définition de **tous** les mots contenus dans le sujet ;
- Une définition du champ spatial et temporel de la question ;
- Une explication de la question posée (la problématique), qui ne soit pas une simple reformulation immédiate du sujet ;
- Une annonce de l'idée générale et du plan en réponse à la question posée.

1. Le libellé

Tous les termes du sujet doivent être analysés.

Echanges internationaux : la science économique réserve cette expression à l'échange de biens et services entre résidents et non résidents (le commerce international) ; on peut y ajouter les IDE avec discernement car ils viennent parfois en substituts des flux commerciaux.

Institutions : c'est un ensemble de règles socio-historiques sur lesquelles les individus ou les groupes d'individus n'ont pas de prise sur le court et le moyen terme. En économie, ces règles visent à définir les conditions dans lesquelles les choix, individuels et collectifs, d'allocation et d'utilisation des ressources pourront s'effectuer. GATT et OMC participent ici du phénomène de façon clé mais non exclusive.

Satisfaisante (Manière) : cela suppose d'avoir des critères pour juger de la qualité du fonctionnement économique. La notion d'optimum est une référence, l'optimum au sens de Pareto.

Effectuer : ce terme posait peu de difficultés : avoir lieu, se réaliser.

Ont-ils besoin : nécessitent-ils (ou non), et toutes les nuances envisageables, au regard des faits.

Le champ spatial et le champ temporel sont implicites : il faut les expliciter. La création du GATT fournit un repère indispensable, avec la charte de La Havane en 1947. Le sujet court bien sûr jusqu'à aujourd'hui ; il est utile de comprendre pourquoi de nouvelles règles ont été posées pour traiter le sujet. D'un point de vue spatial, le monde constitue le cadre pertinent *a priori* compte tenu de la question.

2. La problématique

Il y a du commerce international depuis longtemps et il s'est accéléré durant l'histoire. Il n'a connu une véritable organisation dans son fonctionnement que depuis 1947 avec le GATT ; le phénomène perdure encore de nos jours. Cela coïncide avec le recul des grandes crises de contraction du commerce, même si la liaison libre-échange / croissance n'est pas établie. Il s'agit donc d'apprécier la mise en place d'un système commercial international en se demandant si l'échange ne fonctionne pas mieux avec la mise en place de structures organisant son fonctionnement et permettant de le réguler.

3. 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. Les documents sont volontairement tronqués : ils donnent des amorces que les candidats doivent développer grâce à leurs connaissances. Ils lancent sur des pistes. Ceci est très important à comprendre pour le candidat.

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. La lecture des annales sur plusieurs années permettrait pourtant de bien comprendre ce qui est attendu (les éditeurs fournissent gratuitement en ligne celles des années précédentes...).

C. Précisions

1. L'alliance des mécanismes, des théories et des faits

Il faut concilier les aspects d'analyse économique (mécanismes, théories) et les faits : ce n'est ni un exercice de modélisation, ni un descriptif pur et simple, une accumulation de faits sans référence aux travaux de la science économique.

La copie doit intégrer du vocabulaire scientifique, des concepts, des mécanismes, des auteurs cités à bon escient. Bref, les copies doivent refléter les apports de la science économique sur le sujet. Las, force est de constater la faiblesse de très nombreuses copies qui bavardent autour du thème de l'échange.

Le jury rappelle que le concours Passerelle propose une palette suffisamment étoffée de possibilités d'épreuves pour que les candidats puissent choisir une discipline où ils ont quelque chose à dire au regard de leur formation passée. Inutile donc de choisir Economie en pensant que l'on pourra toujours faire de la conversation de salon autour de quelques lieux communs...

2. Références pour préparer l'épreuve

Il est demandé aux candidats de préparer l'ensemble du programme du concours et de ne pas penser traiter le sujet à travers le prisme du seul cours d'économie éventuellement suivi durant l'année universitaire courante. Pour aider les candidats, signalons :

- L'ouvrage édité chez Nathan sous la direction de C-D. Echaudemaison intitulé *L'économie aux concours des grandes écoles* : tout son contenu n'est pas exigible mais il est de qualité. Il permet de se mettre à jour rapidement sur tel ou tel point aussi bien du point de vue de l'analyse que de l'histoire économique.
- Dans la même veine, l'ouvrage de Marc Montoussé, *Analyse économique et historique des sociétés contemporaines*, aux éditions Bréal, fournit un cadre de préparation de grande qualité.
- Le *Dictionnaire des sciences économiques* d'A. Beitone, A. Cazorla, C. Dollo et A - M. Draï édité chez Armand Colin serait d'un usage salutaire pour acquérir le sens des notions au gré des révisions.
- Pour certains mécanismes, un manuel comme *Principes d'économie moderne* de J.Stiglitz édité chez De Boeck Université peut s'avérer utile.
- La revue *Alternatives Economiques* 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.

II. 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 qui pouvait être plus ou moins développé selon les connaissances du candidat dans le temps imparti qui rappelons-le est bref. Il faut cependant rédiger un texte dense et argumenté et non un bavardage approximatif.

Le corrigé qui suit n'est pas une rédaction intégrale : il pose des axes détaillés.

Selon les connaissances du candidat, la comparaison avec le fonctionnement avant la mi-xx^e siècle pouvait être moindre à condition que d'autres connaissances viennent compenser mais l'articulation Entre-deux-guerres / Gatt était indispensable avec la mise en place du multilatéralisme.

Introduction

1) On amène le sujet (on définit les termes du sujet au fur et à mesure de leur emploi dans la rédaction)

Il y a du commerce international depuis longtemps et il s'est accéléré durant l'histoire, en particulier depuis le milieu du xx^e siècle. Il progresse plus vite que le PIB.

Il n'a connu une véritable organisation dans son fonctionnement que depuis 1947 avec le GATT ; le phénomène perdure encore de nos jours. Cela coïncide avec le recul des grandes crises de contraction du commerce, même si la liaison libre-échange / croissance n'est pas établie. Des institutions internationales ont été mises en place.

2) On pose le problème (les mots de liaison contenus dans le sujet permettent de s'approprier le sens de la question posée)

Les échanges internationaux ont-ils besoin d'institutions pour s'effectuer de manière satisfaisante ?

Il s'agit donc d'apprécier la mise en place d'un système commercial international plus coopératif depuis 1947 en se demandant si l'échange ne fonctionne pas mieux avec la mise en place de structures organisant son fonctionnement et permettant de le réguler ; que ce soit en termes de gain à l'échange ou de sa répartition entre les participants à l'échange.

3) On annonce le plan et l'idée générale : il s'agit de construire une phrase de manière à indiquer la thèse et annoncer la progression de l'argumentation sans ambiguïté (elle peut être construite comme un quasi-assemblage des phases des titres des parties de niveau 1)

I. La mi-xx^e siècle marque une rupture dans le fonctionnement du commerce international avec la création d'une institution qui promeut le multilatéralisme et un libre-échange coopératif. L'organisation du système commercial international cherche à éviter l'unilatéralisme et le bilatéralisme des temps passés associés à la crise et à la guerre

A. La croyance en un commerce international, optimal en l'absence d'institution, a laissé le champ libre à l'unilatéralisme et au bilatéralisme : libre-échange concurrentiel et protectionnisme illusoire en cas de crise ont longtemps régné en maître

- Le commerce international a longtemps reposé sur la croyance que la liberté pour les marchands assurerait la prospérité de l'échange : c'était le discours mercantiliste depuis le ^{xvi} siècle remanié par les auteurs classiques (Ricardo, l'avantage comparatif) et néo-classiques (H.O.S : la dotation factorielle) qui promouvaient un libre-échange concurrentiel reposant sur l'unilatéralisme. Moins les institutions intervenaient, mieux c'était, laissant le champ libre à une main invisible régulant un marché concurrentiel idéalisé en une CPP amenant à l'optimum.
- Ceci a été démenti par les faits et les Etats interviennent, mêlant économie, diplomatie et opérations militaires dans un cadre colonial.
- Le ^{xix} siècle voit également le développement de l'unilatéralisme par les plus puissants (Abolition des Corn laws en GB en 1846) ainsi que le bilatéralisme (Traité de libre-échange franco anglais de 1860). Dans les moments de crise, l'unilatéralisme protectionniste se développe, les Etats pensant se protéger de la crise par de telles mesures provoquant l'effet inverse, que ce soit durant la Grande dépression de 1873 – 1896 ou surtout durant la crise 1929 et des années trente. Le chacun pour soi bride le commerce et ce dernier est un moindre facteur de croissance quand il n'est pas facteur d'approfondissement de la crise.
- Seuls les empires font figure d'institutions bien particulières développant l'échange en leur sein et le bridant au-delà (Compagnie des Indes, Commonwealth, empires coloniaux).

B. Les Etats au sortir de la guerre cherchent à organiser un libre-échange coopératif avec une institution internationale visant à promouvoir le multilatéralisme

- Au sortir de la 2^e GM, le libre-échange concurrentiel et le protectionnisme sont renvoyés dos à dos comme deux pratiques unilatérales et sous-optimales : le libre-échange perd son aura de politique commerciale optimale et le protectionnisme est clairement identifié comme aggravant les crises et bridant la croissance toutes choses égales par ailleurs (doc. 4).
- La création du GATT à défaut de l'OIC, vise à organiser l'échange international sur des bases plus coopératives en promouvant un libre-échange coordonné reposant sur le multilatéralisme (doc. 1). A ce stade, il faut bien insister sur le fait qu'il y a autant de différence entre le libre-échange concurrentiel (ou unilatéral) et le libre-échange coopératif qu'entre le libre échange et la protection !
- Le multilatéralisme du GATT a pour objectif d'améliorer les échanges en se dotant d'institutions reposant sur : la non discrimination (clause de la nation la plus favorisée), la transparence des politiques commerciales et la réciprocité des concessions tarifaires. Des rounds de négociation visent à développer ces principes afin de promouvoir un libre-échange coopératif, administré, avec des règles. C'est la première fois que la majorité des pays du monde se mettent officiellement d'accord pour affirmer que la liberté des échanges doit être le principe et pour adopter un code de bonne conduite auquel ils acceptent de se conformer.
- Le nombre de pays adhérents va croissant, des 23 initialement aux 123 dans les années 80 et plus encore aujourd'hui. Dans le cadre de l'OMC (1995) qui devient une assemblée permanente, la création de l'organisme de règlement des différends (ORD) permet de progresser dans l'arbitrage des conflits et de faire progresser le multilatéralisme. Les Etats-Unis peuvent être condamnés, ce qui change avec les années passées et force le leader à participer un peu plus à la règle commune, sans idéaliser cependant (différents sur l'acier, le coton).

II. L'institutionnalisation des échanges progresse renforcée par le régionalisme et l'OMC, dynamisant les échanges et la croissance mondiale ; la période actuelle voit le commerce régulé à la fois permettre aux Etats de mieux résister à la crise et marquer le pas dans la progression de l'institutionnalisation

A. En parallèle au développement des institutions multilatérales, un régionalisme commercial s'installe et de nouvelles institutions sont impliquées dans l'expansion du commerce international

- Avec la création de la CECA puis de la CEE (Traité de Rome, 1957), les échanges commencent à se régionaliser de façon institutionnalisée : les institutions européennes prennent de plus en plus d'importance dans la structuration du commerce d'autant plus que ce ne sont pas de simples zones de libre-échange. La CEE ne parle pas d'une seule voix mais la libre circulation croissante des marchandises, l'adoption d'un tarif extérieur commun transformant la zone en une union douanière (1967) puis l'achèvement du marché commun (1992) donnent une place plus importante aux institutions européennes. Le commerce se développe et la croissance en est soutenue profitant aux pays membres.
- Les travaux de B. Balassa et de J. Viner sur le régionalisme commercial viennent conforter cette vision : le régionalisme commercial est compatible avec le multilatéralisme dès lors que les effets de création de trafic l'emportent sur les effets de détournement de trafic (doc. 2)
- Ce régionalisme commercial en expansion aboutit à un commerce mondial qui se développe polarisé sur la Triade : le commerce intra zone est très actif et les institutions des zones correspondantes sont de plus en plus impliquées. L'ALENA, le MERCOSUR, l'APEC, etc...ne sont pas des institutions politiques comme l'UE mais mêmes des traités internationaux ont un fort effet instituant. Les échanges se développent au sein de ces pôles et entre les pôles. Des pays s'insèrent davantage dans la DIT et se développent : c'est le phénomène des pays émergents. Tout n'est cependant pas idyllique.

B. L'institutionnalisation du commerce international est à la croisée des chemins, tiraillée entre un affaiblissement du fait du multilatéralisme « en panne » et des signes de solidité comme durant la crise de 2008

- Les négociations du cycle de Doha dans le cadre de l'OMC n'aboutissent pas à la conclusion d'un accord ; l'accroissement du pouvoir institutionnel sur des sujets sensibles tels que les services, l'agriculture et les droits de propriété intellectuelle bloque la signature de compromis peut-être trop exigeants pour les pays membres. L'impact sur le gain à l'échange est difficile à apprécier.
- Du fait de ce blocage, on voit se développer des accords moins régionaux que traduisant un nouveau bilatéralisme (ex : EU-Maroc, EU-Israël, etc.). Ce phénomène est désigné par le nom de « minilatéralisme » (doc. 5) : à la différence du régionalisme, celui-ci remet partiellement en cause le multilatéralisme et affaibli à la fois les institutions et l'échange mondial, risquant un nouveau fractionnement commercial porteur de ralentissement des échanges et de la croissance (détournement net de trafic).
- Ceci est d'autant plus inquiétant que l'histoire économique jusqu'à la crise récente enseigne que le protectionnisme est une illusion face à la crise et qu'il ne sert que des lobbies avides de subventions ou de rentes. Les institutions commerciales ont permis que le commerce ne s'effondre pas avec la crise des subprimes évitant l'enclenchement à coup sûr d'une déflation comme dans les

années trente. Les effets en auraient été encore plus ravageurs du fait du niveau d'imbrication des économies avec le développement de la division internationale des processus productifs (DIPP, B. Lassudrie-Duchêne) (doc. 3).

Conclusion

- Reprise générale de la réponse (introduction 3)
- Ouverture : tous les courants de pensée institutionnalistes mettent en avant l'importance de la qualité des institutions comme condition clé du développement (D. North). Si le libre-échange concurrentiel et le protectionnisme sont les deux faces d'une même impasse, seul le libre-échange coopératif et régulé est une possibilité (optimum de second rang, P. Krugman). La conséquence est qu'il revient aux Etats d'organiser *via* la fiscalité des transferts internes entre gagnants et perdants à la mondialisation en fonction des objectifs politiques et sociaux.

EDUCATION ARTISTIQUE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Troyes.

DURÉE : 2 HEURES

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

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

NATURE DE L'ÉPREUVE

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

DÉFINITION DE L'ÉPREUVE

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

PROGRAMME

Art plastique et art appliqué au xx^e siècle.

MÉTHODOLOGIE

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

CRITÈRES D'ÉVALUATION

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

S U J E T

SUJET 1

Le rôle de l'art serait-il de voir le monde « avec le plus grand nombre d'yeux possible » ?

L'art serait-il un témoignage de son époque ?

En ouvrant la réflexion, argumentez, développez.

SUJET 2

De l'influence des nouvelles technologies dans la création contemporaine.
Servez vous d'exemples concrets puisés dans la création : image, musique, spectacle, arts plastiques ; démontrez tout en soulignant l'apport de ces nouvelles techniques.

CORRIGÉ

SUJET 1

Mille neuf cent dix sept vit apparaître une nouvelle dimension de perception de l'art. Marcel Duchamp proposait sous le pseudonyme de Richard Mutt, un urinoir ; refusé par le comité de l'exposition à laquelle il était destiné, ce ready-made fut quand même salué par certains : « une forme séduisante a été révélée, libérée de sa valeur d'usage...quelqu'un a accompli un geste esthétique ». Faisant naître la controverse, Duchamp bouleversait le rapport art, artiste, spectateur.

Jusqu'alors, l'art était dénué de toute utilité autre que décorative, voué aux palais et aux musées, érigé à la gloire de... en monument du génie humain. Les oeuvres étaient uniques, réservées essentiellement aux nantis. Les oeuvres proposées n'admettaient que peu de critères objectifs de jugement, le critère de beauté étant bien souvent le seul retenu.

Lorsque Duchamp arrive, l'art commence à proposer d'autres repères, d'autres approches, la période est cubiste, Braque et Picasso déstructurent, explorent, analysent se mettent en rupture avec la vision classique de l'art. Duchamp invite le public au questionnement, il lui propose un rôle majeur: recevoir une oeuvre est un acte de créatif.

Chaque nouveau regard est une nouvelle interprétation : l'oeuvre appartient désormais à celui qui la regarde.

Quelle différence y a t'il entre l'urinoir des toilettes publiques et celui ci, exposé au centre Pompidou ? Au public de répondre à ce questionnement proposé par Duchamp.

A sa suite, les artistes adoptent une nouvelle posture : ils demandent lors des expositions, aux spectateurs d'être actifs, de s'engager et d'être force de proposition. Ils iront jusqu'à proposer de nouvelles manières de s'exposer : la performance.

L'art contemporain cherche à élever le spectateur.

Il fait appel à l'intelligence, demande au spectateur de comprendre, d'être sensible et d'être capable de jugement; il s'offre à chacun, crée peut être un plaisir esthétique ou au contraire provoque rejet et dégoût ou même perplexité.

Il amène le public à s'interroger sur la démarche, à la comprendre ou à la refuser ; il lui demande d'analyser la proposition, son contexte, les matériaux, sa mise en situation...

L'artiste est un passeur qui se situe entre l'oeuvre et le public : il va par sa proposition faire entrer le spectateur dans l'oeuvre en décidant de sa présentation, il va l'inviter quitte à être rejeté car l'artiste sait que son oeuvre ne peut exister que par le public, c'est une nécessité.

Le vingtième siècle permettra aussi de faire pénétrer l'art chez chacun.

La reproduction de masse des images fit que les artistes abordèrent des techniques autres que celle du chevalet et de la sculpture. Les sérigraphies d'artistes reconnus se vendent même dans des magasins de grande diffusion.

L'arrivée des techniques numériques permettent même des interactions qui font que les oeuvres sont dans un mouvement permanent et en permanence à redécouvrir.

En brouillant les repères, en révolutionnant l'art et sa perception, Duchamp bouleversa les codes, créa d'autres manières de lire les oeuvres, modifia les regards, les rendant acteurs, critiques.

L'art est le témoin des mutations que le vingtième siècle a vécu et maintenant en s'emparant des techniques numériques, il est acteur à part entière de l'évolution de la société. Non seulement il l'accompagne, mais il y participe.

SUJET 2

La transversalité entre les différentes expressions artistiques a pris un essor extraordinaire au vingtième siècle ?

Nombre d'artistes plasticiens, à l'instar de Picasso lorsqu'il dessinait des costumes et des décors pour des spectacles de ballet, se sont mis à travailler sur des scénographies, à partager conjointement des mises en espaces avec des dramaturges ou des musiciens allant même jusqu'à proposer un « spectacle total ».

Cette approche permis aux artistes d'ouvrir leur champ de recherche et d'analyse, envisageant d'autres modes d'expression, créant d'autres signes.

La fin du vingtième siècle voit l'apparition de nouvelles techniques permettant d'envisager de nouveaux horizons.

Tels des artistes de la Renaissance qui ne se limitaient pas à leurs travaux de chevalet, mais s'ouvraient à des travaux d'ingénierie ou d'architecture voire de médecine, certains artistes contemporains s'approprient ces nouveaux outils afin d'ouvrir de nouveaux champs d'investigation.

Bien sûr des artistes plasticiens, mais aussi des ingénieurs ou des scientifiques s'engagent en créant de nouveaux langages.

Différence avec la Renaissance, l'artiste n'est plus seul, mais il s'associe avec d'autres, instaurant de nouvelles approches en créant des pôles créatifs en montant des équipes de recherches où se côtoient des chercheurs qui n'hésitent pas même à faire appel à des laboratoires spécialisés, leur apportant des techniques les plus sophistiquées et des plus en pointe.

La création devient audacieuse. Les artistes proposent de repousser toujours plus loin les performances de la machine, emmenant la création dans un monde de propositions de plus en plus vaste.

La vidéo, mais aussi l'électromagnétisme ou la recherche dans des matériaux nouveaux, tels que des tissus interactifs voire la génétique ou la recherche de nouveaux langages permettent aux artistes de s'engager dans des voies de recherches expérimentales permettant même à des techniciens ou des scientifiques purs d'approfondir certains territoires.

Les oeuvres ne s'exposent plus seulement dans des musées ou des galeries, mais deviennent des espaces en tant que tels, des spectacles à part entière dans des lieux insolites ou même dans la nature.

En s'emparant de l'Internet, certaines propositions interviennent chez chacun, provoquant une intimité avec l'oeuvre, mais aussi paradoxalement un partage universel, créant une proximité entre tous les spectateurs qui peut-être peuvent voir l'oeuvre sur leur i-phone!

Passant souvent par le jeu du réel au virtuel (et vice et versa) nombre de propositions permettent au spectateur d'engager un dialogue entre l'humain et la machine. Le spectateur entre dans l'oeuvre, en est partie prenante.

Les nouvelles technologies nous ont apporté une nouvelle manière de voir. Prenant des chemins jusqu'alors inexplorés elles obligent le spectateur à modifier sa posture, à admettre certaines réalités, à entendre de nouveaux sons, à croiser de nouveaux matériaux, à s'adapter aux nouvelles technologies domestiques. Et si l'iphone devenait un centre d'art très personnel, certains s'y attèlent.

ESPAGNOL

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

I. NATURE DE L'ÉPREUVE

1^{re} épreuve

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

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

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

2^e épreuve

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

II. OBJECTIFS

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

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

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

III. CONSEIL AUX CANDIDATS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les connecteurs logiques

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

a) Les marqueurs déductifs

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

b) Les marqueurs énumératifs

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

c) Les marqueurs restrictifs

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

d) Les marqueurs adversatifs

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

e) Les marqueurs conclusifs

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

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

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

IV BIBLIOGRAPHIE

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

Quelques références :

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

ESPAGNOL

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 texte rédigé en espagnol (150 mots \pm 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné.)

La innovación en un nuevo modelo económico

Las noticias internacionales dan indicios positivos de que la economía de algunos países toca fondo: EE UU, Japón, China, y Alemania y Francia en la UE. No es así el caso de España, cuyos datos sólo señalan caídas menos intensas, pero se continúa con tasas negativas sobre niveles ya muy bajos de actividad. El modelo que ha funcionado en España durante el último ciclo expansivo, con un peso excesivo de la construcción, no es adecuado para obtener un crecimiento suficiente para generar el empleo que la sociedad española demanda y necesita. Pero va a ser difícil sustituir la gran creación de empleo en la construcción y sus industrias auxiliares, que en un principio verán reducir su capacidad en cifras significativas. No se trata de inventar nuevos sectores, sino de producir más y mejor siendo más competitivos, y en esto entra de lleno el concepto de «innovación».

La innovación es un elemento clave para explicar la competitividad. Abarca todos los procesos productivos, desde los industriales y servicios hasta los de gestión del personal y los de comercialización de los productos. La competitividad de nuestra economía depende claramente de la capacidad de generar y utilizar tecnología propia. Estamos en un proceso de desarrollo innovador en el que sí hay empresas que invierten en investigación. Es un proceso lento que conviene incentivar y en el que los resultados no son de corto plazo.

Los datos todavía ofrecen una evolución atrasada respecto a la de nuestros socios europeos, tanto en el número de empresas innovadoras como en el de patentes europeas de origen español. Pero además de las empresas grandes de sectores típicamente innovadores [química, farmacéuticas, aeronáuticas, transporte ferroviaria-

rio...] ya se están incorporando al proceso algunas empresas medianas. En aquellos sectores en los que las empresas se han esforzado en la innovación consiguen salvar mejor los momentos de crisis. En cuanto a las pymes, excepto algunas de alta tecnología, son excesivamente numerosas y ocupan más del 80% del empleo. En ellas no existe la investigación y es más difícil introducir la innovación tecnológica, pero sí es posible realizar inversiones en nuevas tecnologías que mejoren los procesos y reduzcan sus costes de producción.

Por otra parte, la competitividad es lo único que puede permitirnos alcanzar el crecimiento potencial necesario para la creación de empleo. Como es sabido, una de las mayores debilidades actuales de la economía española es el elevado nivel de endeudamiento alcanzado durante el último ciclo expansivo: muchas familias están asfixiadas para pagar sus deudas, las empresas no encuentran financiación suficiente para solventar las caídas de las ventas, los bancos y cajas necesitan gran parte de su liquidez para cumplir con sus compromisos, y el sector público, antes más saneado, aumenta drásticamente su nivel de endeudamiento con la crisis. De este endeudamiento es fiel reflejo nuestro déficit exterior en el saldo de la balanza por cuenta corriente (34.000 millones de euros en el primer semestre del 2009).

En un nuevo modelo económico, es absolutamente necesario incrementar la competitividad y poder crecer en nuestras exportaciones abriendo nuevos mercados en países en expansión como son La India y China. Los procesos de innovación son lentos, pero hay otros procesos que pueden mejorarse con mayor rapidez y que requieren una fuerte inversión. Entre ellos están todos los procesos productivos de los servicios. No olvidemos que los servicios de mercado suponen el 49% del PIB. Incluso en los servicios no de mercado (14% del PIB), la innovación en las administraciones públicas es esencial en los procesos productivos del sector privado. Simplificar los trámites de creación de empresas, licencias y resolución de conflictos puede significar importantes reducciones en los costes de producción de las empresas. La innovación es un camino a seguir para el cambio de modelo, pero no basta con admitir su importancia, hay que llenarla de contenido.

(638 palabras)

EL PAÍS, 06/07/2009 – Carmen Alcalde (analista y ex presidenta del INE).

II. Synthèse en espagnol d'un document rédigé en français (150 mots \pm 10%. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

L'innovation au cœur de la crise et de la reprise

Au cœur des grandes crises économiques se love toujours un couple infernal, celui formé par l'innovation, entendue comme une invention qui trouve son marché, et son double, la consommation. Quel rapport entre la crise actuelle et l'innovation ? Côté pile, l'innovation est un peu responsable de nos malheurs. Ce sont les technologies de l'information, grande révolution industrielle de la fin du siècle dernier, qui ont permis la circulation continue des capitaux, l'imagination financière débridée et la connexion en temps réel de toutes les économies de la planète.

Côté face, le choc de l'environnement et des matières premières nous renvoient aujourd'hui en pleine figure l'impréparation de nos sociétés à des mouvements pourtant visibles depuis de nombreuses années. On n'a pas assez innové dans ce domaine. C'est pourquoi le tremblement de terre actuel n'est pas uniquement une crise de la demande et de la finance, comme l'affirment certains, mais aussi une crise de la consommation et de l'innovation. D'un coup, il n'y a plus adéquation entre le consommateur, ses désirs, ses moyens financiers et les produits qu'on lui propose. La norme de consommation est en train de changer.

L'économiste David Flacher distingue quatre normes dans l'histoire récente. La première, la plus rudimentaire, était celle d'avant le xviii^e siècle, la seconde est apparue au xviii^e avec le développement fantastique des indiennes, ces cotonnades venues d'Asie, mais aussi de la porcelaine. On passe de l'inusable au cassable et l'on découvre la mode. La troisième norme est celle du xix^e, caractérisée par l'apparition d'un début de classe moyenne avide de produits moins haut de gamme, plus industriels, donc moins chers. La quatrième est la société de consommation de l'après-guerre, enfantée dans la douleur par la crise de 1929. Celle-ci est née d'une inadéquation entre une innovation technologique et industrielle débridée, notamment dans l'automobile, face à l'absence d'une vraie classe moyenne solvable. Les profits des entreprises, insuffisamment redistribués, ont alimenté une spéculation boursière effrénée. Dix ans de récession et une guerre ont été nécessaires pour donner naissance à une grande classe moyenne qui a alimenté la croissance des Trente Glorieuses.

La mondialisation a cassé ce progrès continu, maintenu artificiellement par l'endettement au début des années 2000. Une nouvelle norme émerge donc avec de nouveaux besoins, plus qualitatifs, plus en phase avec les nouvelles préoccupations mondiales, du moins dans les pays développés : l'énergie, l'écologie, la démographie et le vieillissement. Or l'histoire nous enseigne que ces normes de consommation ne naissent pas des innovations mais souvent les précèdent, puis les accompagnent et les attisent, comme le vent sur la braise. La folie des indiennes du xviii^e siècle a créé le terreau pour le développement de l'industrie du tissage, point de départ de la première révolution industrielle. C'est donc maintenant que se jouent les vingt prochaines années et qu'il faut mettre en place des structures et des moyens pour favoriser et accélérer l'émergence de cette nouvelle innovation répondant à ces nouveaux besoins. Cela passe à la fois par une stimulation financière forte. On en trouve la trace dans de nombreux plans de relance, en Amérique, au Japon ou en Corée.

Mais cela demande aussi la mise en place de ce qu'Alain Villemeur appelle le « système d'innovation ». C'est-à-dire l'environnement favorable au développement d'entreprises innovantes : infrastructures, laboratoires de recherche publics et privés, universités, financiers prêts à prendre des risques. Dans ce domaine, le modèle le plus abouti est l'américain, qui a su créer un écosystème très fertile mêlant aides indirectes de l'État et initiative privée.

Et la France dans tout ça ? L'innovation décentralisée, l'écosystème harmonieux, les PME dynamiques, ce n'est pas son fort. Seul point positif, la création des pôles de compétitivité, unanimement reconnus comme l'embryon d'un système d'innovation qu'il faudra conforter autrement que par de nouveaux TGV, autoroutes et autres rustines keynésiennes du siècle dernier.

(638 mots)

Les Echos.fr, 13/07/2009 – Philippe Escande

III. Production libre en espagnol (200 mots ± 10 %. Tout manquement à ces normes – par excès ou par défaut – sera sanctionné).

Para el vicepresidente de la UE, el señor Werthewgen, la innovación no puede ser impuesta por decreto, tiene que realizarse por los científicos, investigadores, empresarios y empleados. ¿Comparte usted la opinión del vicepresidente? ¿Por qué? ¿Qué entiende usted por «innovación»? ¿De qué contenidos le gustaría llenarla?

I. Synthèse en espagnol d'un document rédigé en espagnol

España sufre una crisis de su ciclo expansivo. El sector del *ladrillo*, creador de empleo, ya no da bastante para generar el empleo necesario al país. Además, España experimenta un profundo endeudamiento general (familias, empresas, sector bancario y público). Fue así como el déficit exterior representó 34 000 millones de euros en el primer semestre del 2009.

La única solución para salir del atolladero estriba en la competitividad del país que abarca todos los procesos productivos, desde los industriales a los de servicios.

A pesar de su retraso respecto a Europa en materia de inversión en la innovación, España está incorporando empresas medianas a los sectores ya tradicionalmente innovadores como la industria química o farmacéutica. Sin embargo, si a las pymes (que todavía ocupan más del 80% del empleo), les cuesta introducir la innovación, sí que pueden realizar inversiones en nuevas tecnologías. El sector público también tiene que desempeñar un papel al promover innovaciones aplicables al sector privado.

(158 palabras)

II. Synthèse en espagnol d'un document rédigé en français

La crisis económica actual está estrechamente vinculada al consumo y a la innovación. Ésta favoreció el progreso, pero no impidió ni la crisis financiera ni el choque medioambiental. Según David Flacher, la última etapa de la evolución del consumo es la sociedad de consumo de posguerra, en la que se observa una adecuación entre la innovación y el poder adquisitivo. Sin embargo, con la globalización, las normas de los países desarrollados cambian. Se buscan productos de calidad conforme a las preocupaciones mundiales (energía, ecología, demografía). La Historia muestra que son las normas las que crean las innovaciones. Entonces, se necesitan inversiones financieras fuertes para fomentar las innovaciones futuras necesarias, y en tal apartado Estados Unidos es el botón de muestra.

Efectivamente, mezcla fondos privados y públicos, facilitando la creación del «sistema de innovación» (Alain Villemeur), o sea el entorno favorable a las empresas innovadoras. Francia, por su parte, sólo puede enorgullecerse de sus polígonos de competitividad que son la piedra de toque del sistema innovador.

(165 palabras)

III. Production libre en espagnol

Para el señor Werthewgen, son los científicos, los investigadores, los empresarios y los empleados quienes deben impulsar la innovación, puesto que ésta no se impone «por decreto». Comparto su parecer a medias.

Como ocurre en España, la falta de inversión en las innovaciones por parte de las pymes perjudica el progreso económico. A las empresas con un fuerte potencial de expansión se les debería «imponer» una serie de medidas políticas para incentivar la inversión y la innovación. A nivel europeo, se podría, por ejemplo, exigir cierto grado de inversión en la innovación para las energías renovables, e incluso subvencionar sectores punteros. Claro que tales decisiones económicas requieren una voluntad política férrea, pero surtirían efectos muy positivos en el marco de una dinámica global.

Por otra parte, reducir el concepto de innovación al de progreso tecnológico o aumento de la competitividad me parece discutible. En efecto, en un mundo globalizado en plena mutación, la innovación debería también cobrar un carácter más cívico y abordar temas enfocados en la responsabilidad del ciudadano respecto a la sanidad, la gobernabilidad, la solidaridad.

Estos planteamientos existenciales deben proceder de la voluntad de cada individuo y desembocar en «innovaciones» para el bienestar de la sociedad. No es ni por arte de magia ni por fuerza como se toma el camino de la ciudadanía responsable.

(218 palabras)

GESTION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Bretagne Brest.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

Calculatrices autorisées.

S U J E T

Nautysse

L'entreprise Nautysse vend des bateaux semi-rigides d'un seul modèle. Préoccupés par la crise qui perturbe les marchés, les dirigeants souhaitent procéder à différents travaux d'analyse afin d'anticiper les éventuelles déconvenues.

Outre les difficultés conjoncturelles, le marché s'est tendu en raison d'une politique commerciale agressive des différents concurrents. Des tensions sur les parts de marchés se sont fait sentir sur les derniers mois et monsieur Rolland, Président Directeur Général, s'est montré préoccupé lors du dernier comité de Direction : « Messieurs, l'effet conjugué de la crise et de la pression commerciale de nos concurrents nous oblige à redoubler d'efforts et de vigilance. Je souhaite que chacun d'entre vous, dans vos domaines respectifs, préparez un dispositif de contrôle que nous appellerons "Pro-action et sortie de crise" (PSC) ».

Monsieur Genêt, le Directeur Administratif et Financier, évoquant lui aussi les préoccupations qu'il nourrissait à l'égard de la situation actuelle, avait esquissé les premiers éléments qu'il pourrait joindre au dossier : « Deux difficultés nous guettent dans la situation actuelle. La rentabilité tout d'abord, en raison de la pression sur les prix que nous subissons actuellement. Nous avons profité jusqu'ici de marges confortables en raison de notre leadership incontesté sur le marché. Le basculement conjoncturel nous oblige à davantage d'agressivité commerciale. Ce changement de contexte doit s'accompagner d'une vigilance accrue en matière de rentabilité. L'autre difficulté qui nous guette est la trésorerie. Lors du dernier symposium international des Directeurs Financiers, tous ont exprimé leurs inquiétudes à ce sujet. Par conséquent, je demanderai dans les prochains jours au jeune diplômé que nous venons d'embaucher, de procéder à une étude de rentabilité ainsi qu'à des prévisions de trésorerie pour les 6 prochains mois ».

Voici la description des travaux qui vous sont demandés :

PARTIE I

Monsieur Genêt vous demande de procéder à des simulations pour étudier la rentabilité de l'entreprise.

- Calculez le seuil de rentabilité dans la configuration du début de l'année telle qu'elle est présentée en annexe 1.
- Calculez le seuil de rentabilité dans une configuration alternative où le prix de vente augmenterait de 3 % et les charges fixes de 500 000 € par mois.
- Que pensez-vous de la configuration alternative proposée ?

PARTIE II

Monsieur Genêt vous demande de préparer une prévision de trésorerie pour les 6 premiers mois de l'exercice.

- En fonction des données fournies en annexe, présentez le budget de trésorerie ainsi que les différents documents préparatoires (Merci de reprendre le modèle des tableaux de l'annexe 2 pour présenter votre travail).
- Commentez l'évolution de la trésorerie telle qu'elle apparaît dans ces projections en précisant à quoi sont dus les éventuels excès ou impasses de trésorerie. Que préconisez-vous pour améliorer la situation ?
- Rappelez ce que représente le Besoin en Fonds de Roulement et en quoi il constitue un enjeu majeur pour la gestion de la trésorerie d'une entreprise.
- Rappelez ce qu'il est possible de faire en cas de difficulté conjoncturelle liée à la trésorerie ainsi qu'en cas de difficulté structurelle.

ANNEXES**ANNEXE 1****Bilan au 31/12/2009 en K€ après répartition**

Actif immobilisé		Capitaux propres	
<i>Immobilisations corporelles</i>	9 509,00	<i>Capital</i>	6 000,00
<i>Amortissements</i>	1 235,00	<i>Réserves</i>	4 179,25
<i>Immobilisations nettes</i>	8 274,00		
Actif circulant		Dettes	
<i>Stock de marchandises</i>	2 712,00	<i>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits (1)</i>	5 664,75
<i>Créances clients</i>	13 166,00	<i>Dettes fournisseurs</i>	8 131,00
		<i>Dettes sociales et fiscales</i>	500,00
<i>Disponibilités</i>	323,00		
TOTAL	24 475,00	TOTAL	24 475,00

(1) dont 204,75 € d'intérêts courus non échus.

Ventes

Les ventes annuelles s'élèvent à 7 000 unités au prix de vente moyen de 11 300 € HT. Ces ventes se répartissent de la façon suivante :

Janvier : 300 unités ; Février : 500 ; Mars : 550 ; Avril : 600 ; Mai : 700 ; Juin : 900 ; Juillet : 1000

Août : 600

30 % des créances sont encaissées à 30 jours. 60 % des créances sont encaissées à 60 jours et 10 % sont encaissées à 90 jours.

Achats

Les bateaux sont achetés un mois à l'avance pour une quantité équivalente aux ventes prévues. Le coût d'achat représente 70 % du prix de vente actuel et le fournisseur concède un règlement à 60 jours.

Le taux de TVA est de 19,6 %

Le programme des achats est le suivant :

Janvier : 500 unités ; Février : 550 ; Mars : 600 ; Avril : 700 ; Mai : 900 ; Juin : 1 000

Frais de personnel

Les frais de personnel mensuels sont en partie fixes (800 K€) et en partie variable (500 € par unité vendue).

Autres charges

La partie fixe des autres achats s'élève à 300 K€ HT par mois (charges financières incluses). La partie variable représente 200 € HT par unité vendue. Ces frais sont réglés sur le mois de leur engagement et supportent la TVA au taux normal, à hauteur de 60 %.

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Les dotations aux amortissements représentent 300 K€ par mois.

Investissements

Un nouveau matériel doit être acquis au début du mois de mai pour un montant de 1 500 K€ TTC. Ce montant sera réglé en juin en totalité. Amortissable en linéaire sur 10 ans.

Emprunt

L'entreprise a emprunté 6 240 K€ sur 8 ans au taux de 5 %, le 1^{er} mars 2008. Elle rembourse cet emprunt par amortissements annuels constants à terme échu.

Bilan au 30/12/2009

Les créances clients sont recouvrables comme suit :

60 % en janvier

30 % en février

10 % en mars

Les dettes fournisseurs sont recouvrables à hauteur de 40 % en janvier et 60 % en février.

Les dettes sociales et fiscales correspondent à un crédit de TVA à payer en janvier.

ANNEXE 2

Note aux candidats : Veuillez recopier les tableaux ci-dessous sur votre copie (en apportant les commentaires que vous jugerez utiles) pour procéder aux différents travaux demandés.

BUDGET DES VENTES						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin

Détail / commentaires :

BUDGET DES ENCAISSEMENTS						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin

Détail / commentaires :

BUDGET DES ACHATS						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin

Détail / commentaires :

BUDGET AUTRES CHARGES						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin

Détail / commentaires :

BUDGET DE TVA						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin

Détail / commentaires :

BUDGET DES DECAISSEMENTS						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin

Détail / commentaires :

BUDGET DE TRESORERIE						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin

Détail / commentaires :

PARTIE I.

a)

	<i>configuration actuelle</i>	<i>configuration alternative</i>
CA	79 100 000,00	81 473 000,00
CV	60 270 000,00	60 270 000,00
MCV	18 830 000,00	21 203 000,00
MCV en %	0,24	0,26
CF	16 800 000,00	22 800 000,00
SR	70 572 490,71	87 609 508,09

b) La configuration alternative est moins intéressante car elle augmente le seuil de rentabilité et augmente ainsi le risque d'exploitation

PARTIE II

a)

BUDGET DES VENTES						
	<i>janvier</i>	<i>février</i>	<i>mars</i>	<i>avril</i>	<i>mai</i>	<i>juin</i>
<i>Vtes qtés</i>	300	500	550	600	700	900
<i>Ventes K€ HT</i>	3 390	5 650	6 215	6 780	7 910	10 170
<i>Ventes K€ TTC</i>	4054	6757	7433	8109	9460	12163

BUDGET DES ENCAISSEMENTS		
<i>Part mensuelle des créances encaissées à 30 jours :</i>	30,0%	CA
<i>Part mensuelle des créances encaissées à 60 jours :</i>	60,0%	CA
<i>Part mensuelle des créances encaissées à 90 jours :</i>	10,0%	CA

	<i>janvier</i>	<i>février</i>	<i>mars</i>	<i>avril</i>	<i>mai</i>	<i>juin</i>
<i>Créances bilan ouverture</i>	7 900	3 950	1 317			
<i>janvier</i>		1 216	2 433	405		
<i>février</i>			2 027	4 054	676	
<i>mars</i>				2230	4 460	743
<i>avril</i>					2 433	4 865
<i>mai</i>						2 838
<i>juin</i>						
TOTAL en K€	7 900	5 166	5 776	6 690	7 568	8 447

BUDGET DES ACHATS 70%						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Achats en quantités	500	550	600	700	900	1 000
Achats en K€ HT	3 955	4 351	4 746	5 537	7 119	7 910
Achats en K€ TTC	4 730	5 203	5 676	6 622	8 514	9 460
Décaissements achats	3 252	4 879	4 730	5 203	5 676	6 622

BUDGET AUTRES CHARGES						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Personnel	950	1 050	1 075	1 100	1 150	1 250
Autres achats HT	360	400	410	420	440	480
Amortissements	300	300	300	300	310	310
TOTAL autres ch	1 610	1 750	1 785	1 820	1 900	2 040
Décaissements autres ch	1 352	1 497	1 533	1 569	1 642	1 786

BUDGET DE TVA						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
TVA collectée	664	1 107	1 218	1 329	1 550	1 993
TVA déd. s HA	775	853	930	1 085	1 395	1 550
TVA déd aut. ach	42	47	48	49	52	56
TVA s invest					246	
TVA due sur mois	-153	208	240	194	-143	387
TVA à décaisser	500	0	208	240	194	0

EMPRUNT						
	01/03/N-1	31/12/N-1	01/03/N	31/12/N	01/03/N+1	30/06/N+1
montant restant dû avt ech	6 240,00	6 240,00	6 240,00	5 460,00	5 460,00	4 680,00
remboursement			780,00		780,00	
montant restant dû ap ech			5 460,00		4 680,00	
intérêts à payer			312,00		273,00	
intérêts courus				204,75		58,5

BUDGET DES DECAISSEMENTS						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Achats de marchandises	3 252	4 879	4 730	5 203	5 676	6 622
autres charges	1 352	1 497	1 533	1 569	1 642	1 786
TVA à décaisser	500	0	208	240	194	0
Emprunt (amort + i)			1 053			
Investissement						1 500
TOTAL	5 105	6 376	7 524	7 012	7 512	9 909

BUDGET DE TRE						
<i>Solde initial</i>	323	3 118	1 908	161	-162	-106
<i>Encaissements</i>	7 900	5 166	5 776	6690	7 568	8 447
<i>Décaissements</i>	5 105	6 376	7 524	7012	7 512	9 909
<i>Solde final</i>	3 118	1 908	161	-162	-106	-1 568

b) Le flux de trésorerie est très positif en janvier et se traduit pas un solde à fin janvier très confortable (3 118K€). Le flux de trésorerie de février est négatif et diminue le solde de trésorerie de près de 40 %. Le solde, encore positif, diminue en mars sous l'effet du remboursement d'une échéance d'emprunt et d'un décalage chronique entre encaissements et décaissements. La trésorerie continue de se dégrader et devient négative à partir d'avril. Le solde devient fortement négatif en juin en raison du mode de fonctionnement de l'investissement (autofinancement). L'écart entre les conditions de règlement clients et fournisseurs contribue à la dégradation régulière de la trésorerie. Il serait souhaitable de renégocier els conditions de règlement clients (les 20 % à 90 jours notamment).

De façon générale, il est souhaitable de réduire le besoin en fonds de roulement (suivi des règlements, négociations de délais clients et fournisseurs, rotations des stocks) et d'augmenter le fonds de roulement (capitaux propres ou emprunts). Ce d'autant que la capacité d'emprunt est favorable (5 460 K€ d'emprunt pour 10 179,25 de capitaux propres).

c) Le BFR correspond au surplus de l'actif circulant (stocks, créances clients, acomptes fournisseurs, subventions à recevoir, VMP, etc.) sur le passif circulant (dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales, dettes fournisseur d'immobilisation, etc.) Il représente le besoin de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise. La trésorerie est une fonction vitale pour l'entreprise et le niveau du BFR a une influence directe sur elle. La relation directe du BFR sur la trésorerie est matérialisée par l'équation $FR - BFR = Trésorerie$.

d) En vertu de l'équation précédente, la trésorerie peut être améliorée en augmentant le FR ou en baissant le BFR.

Si les impasses de trésorerie sont dues à des difficultés conjoncturelles, il est possible de :

- réduire les stocks,
- mieux gérer le recouvrement et les impayés,
- accélérer le recouvrement des créances (en escomptant des effets de commerce),
- reporter certaines dépenses à une période plus propice,
- négocier les autorisations de découvert bancaire,
- négocier des concours bancaires courants,
- négocier des délais plus longs avec le FISC et l'URSAFF.

Si les impasses de trésorerie sont dues à des difficultés structurelles, il est possible de :

- augmenter les capitaux propres (capital social ou compte courant d'associés),
- réduire les immobilisations (geler les investissements, céder des actifs),
- souscrire des emprunts à moyen ou long terme,
- négocier des réductions de délai de crédits clients,
- négocier des augmentations de délai de crédit fournisseur.

GESTION ET NÉGOCIATION COMMERCIALE

Ce cas a été rédigé par Sup de Co La Rochelle.

DURÉE : 2 HEURES

Aucun document n'est autorisé

Calculatrices autorisées

CRÈMES GLACÉES PIERRE-VINCENT « UNE GLACE AU GOUT DE TRADITION »

P PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Les données de cette étude sont réelles, les éléments d'identification ont été modifiés pour des raisons de simplification et de confidentialité.

Depuis 1955, les glaces Pierre-Vincent ont su se faire une place de spécialiste régional sur le marché de la crème glacée, dominé par de grands groupes internationaux, comme Unilever et Nestlé.

Installée en Midi-Pyrénées, et plus particulièrement dans le Gers, cette entreprise familiale, compte aujourd'hui 26 salariés dont :

- Deux co-gérants : M. Pierre et M. Vincent
- 15 techniciens à la production
- 6 commerciaux
- 1 responsable marketing
- 1 comptable
- 1 secrétaire
- 1 livreur
- 1 responsable logistique

Elle produit chaque année 500 000 litres de glace pour un chiffre d'affaires de plus de 3,5 millions d'euros. Installée dans leurs locaux d'origine, l'entreprise dispose désormais de plus de 600 m² dont les $\frac{3}{4}$ sont consacrés à la production. Le bâtiment est situé dans une zone peu développée, bénéficiant d'un environnement calme grâce aux nombreux champs qui l'entourent. C'est à la fin des années 90 que l'entreprise a procédé à des investissements importants afin d'optimiser la production tout en conservant les fondamentaux : pesée des fruits, pasteurisation, utilisation de turbines horizontales, mix. L'entreprise dispose depuis 2001 de son propre laboratoire, garant de la qualité bactériologique des produits commercialisés, par un suivi et un contrôle permanent de chaque étape de fabrication. Le stockage des produits pour Pierre-Vincent est avant tout une démarche qualité. La crème glacée doit être consommée rapidement, aussi, n'est-elle jamais stockée au-delà de 15 semaines dans les entrepôts de l'entreprise. Elle demeure ainsi un produit frais et de qualité. De plus, depuis 2007, l'entreprise a senti le besoin de

créer un service Recherche et Développement. Ainsi, cette nouvelle étape permet une recherche appliquée en technologies laitières, une caractérisation des produits par analyses chimiques et sensorielles, avec les méthodologies associées de traitement de données. Également, elle pourrait faciliter la mise au point de produits « nouveaux » sur cahier des charges. Enfin, ce service permet également de caractériser un défaut pour tenter de l'éliminer, améliorer la régularité d'une production, améliorer son rendement, etc... C'est un apport technique indéniable qui ne fait pour l'instant qu'une entrée timide dans la vie de l'entreprise. Les responsables, artisans avant tout et conservateurs en second lieu, n'ont pas encore le réflexe R&D mais sont à l'écoute de ce nouveau service dont la créativité en fait un allié.

La réussite de l'entreprise repose sur ses valeurs. En premier lieu, la sincérité. En effet, depuis toujours, l'entreprise a privilégié la sélection de ses matières premières. Faisant de la saveur sa priorité, la crème glacée Pierre-Vincent est majoritairement constituée de fruits frais, à plus de 60 % du total de ses ingrédients par litre de produit. Ces fruits sont sélectionnés avec soin et rigueur auprès des producteurs exclusivement locaux dont le savoir faire n'a d'égal que le respect environnemental. Aucune matière première n'est importée, aucun produit transformé n'entre dans les ingrédients.

En second lieu, la tradition est également maître-mot dans cette entreprise artisanale. Les recettes sont originelles et respectent les étapes éprouvées jadis par les créateurs de l'entreprise. C'est la méthode de fabrication de son grand-père que M. Pierre a choisi de conserver pour ses produits. Fils et petit-fils d'artisan pâtissier, il a à cœur de proposer des produits nobles et authentiques. C'est ainsi que sa notoriété s'est imposée, sans action particulière d'information ou de fidélisation. Jusqu'à présent, l'entreprise n'a pas porté ses efforts sur la communication mais plutôt sur la production.

Tous les produits de l'entreprise portent la marque Pierre-Vincent. Tous types de canaux, sont utilisés pour distribuer les produits : grande distribution régionale (Intermarché...), la restauration hors foyer (RHF) et des points de vente traditionnels (glaciers, boulangers- pâtisseries, épicerie fines...) les particuliers en direct via le site de l'entreprise. Midi-Pyrénées est actuellement le lieu privilégié des ventes des crèmes glacées Pierre-Vincent. Les adresses gourmandes ne sont autres que les meilleurs établissements de la région : tables étoilées (le « Chais Cathare », à Toulouse, « La table de Lasquette », à Albi), une dizaine de restaurants gastronomiques (dont « les caprices d'Aline », place du Capitole à Toulouse, par ex), salons de thé du centre ville, etc.

Le jeune responsable marketing a jusqu'à présent concentré l'essentiel de son effort sur le positionnement des produits de l'entreprise. L'heure du développement a sonné et il serait opportun d'envisager une stratégie permettant à l'entreprise d'asseoir voire renforcer sa position. Toutes les options sont envisageables.

QUESTION N° 1 : PLAN MARKETING

Vous réalisez une analyse sous forme de diagnostic interne et externe de la société Pierre-Vincent, préparatoire au prochain plan marketing à 3 ans. Les orientations que vous suggèrerez serviront de base au prochain plan marketing.

QUESTION N° 2 : CHOIX DU NOUVEAU POINT DE VENTE

La société Pierre-Vincent est naturellement prudente. Pour se développer elle envisage de nouveaux modes de distribution. Pour diversifier son circuit de distribution et si possible obtenir plus de marge, l'entreprise a décidé de pratiquer la vente directe, parallèlement à ses canaux de distribution actuels. Le premier magasin ouvrira à Toulouse, ville dont la taille est suffisante pour une telle boutique et qui est proche du siège de l'entreprise, ce qui permettra un bon contrôle.

Le projet constitue un enjeu important pour l'entreprise. C'est un investissement dans une activité nouvelle, la vente en magasin. Le point de vente est un outil de communication, une vitrine pour la marque et l'entreprise. Si l'expérience de Toulouse s'avérait réussie, elle donnerait naissance à de nouvelles implantations en France, voire à l'étranger, en propre ou en franchise.

Le prix moyen de vente au consommateur d'un litre de glace ou de sorbet dans ce point de vente sera de 13 € TTC (TVA à 5,5%). Le prix moyen d'achat par le magasin d'un litre de crème glacée ou de sorbet à l'entreprise Pierre-Vincent est de 3,50 € HT.

Deux options se présentent à l'entreprise.

SOLUTION 1

Magasin de 100 m² dans la galerie marchande d'un centre commercial de la proche périphérie toulousaine.

Loyer : 600 €/m²/an

Charges : 80 €/m²/an

Participation au budget publicitaire de la galerie marchande : 3000 €/an

Droit au bail : 100 000 €, à amortir sur 10 ans

Aménagement du magasin (décoration, matériel ...) : 120 000 €, à amortir sur 6 ans

Charges diverses (électricité, eau, produits d'entretien, consommable...) : 1000 €/mois
Personnel 3 personnes payées 1350 € brut /mois.

Charges sociales : 35 % du salaire brut

Variable : 1 mois de salaire si l'objectif de vente de 350 000 € est atteint.

SOLUTION 2

Partenariat avec un café-restaurant équipé d'une terrasse en plein centre de Toulouse, dans une zone très fréquentée et haut de gamme. Le nom de l'enseigne, Pierre-Vincent apparaîtrait sur la façade, mais associé au nom du restaurant. La surface de vente ne permettra pas de présenter la gamme intégrale. Le magasin ne sera pas séparé du café.

Le partenaire fournit une surface de 50 m² et se charge de la décoration.

L'entreprise apporte son savoir-faire et se charge du personnel. Bien que la surface soit plus petite, il faudra là aussi 3 personnes en raison de l'amplitude horaire importante de l'établissement.

Les salaires fixes et variables sont les mêmes que dans la solution 1.

L'entreprise Pierre-Vincent apporte également le matériel (vitrines, congélateurs...) soit 40000 € à amortir sur 5 ans. Charges diverses : 500 €/mois

Le partenaire prélèvera 50 % de la marge sur coût variable pour toute rémunération.

TRAVAIL À FAIRE :

Calculez le seuil de rentabilité des deux solutions. A l'aide de ces résultats et compte-tenu de la stratégie de l'entreprise, vous indiquerez et justifierez la solution que vous recommandez.

QUESTION N° 3

Le secteur Aquitaine

Dans le cadre de l'expansion de l'entreprise, on vous demande d'analyser le secteur de l'Aquitaine. La clientèle est composée de grossistes qui vendent à la restauration commerciale et collective, de GMS de taille moyenne et petite. A cela s'ajoute une clientèle de restaurateurs visités et livrés en direct, bien que, fréquemment, ce soient des clients de nos grossistes de Pierre-Vincent.

Aujourd'hui, la situation de la clientèle est la suivante :

Type de client	Nombre	CA Annuel moyen en K€	Nombre de visites annuelles à effectuer
Grossistes	4	60	3
Supermarchés <2 500 m ²	60	20	3
Supérettes	250	5	3
Restaurants	150	5	1

Le commercial dispose de 6 semaines de congés. Il consacre chaque année 1 semaine à un salon et se forme également 5 jours par an.

Il travaille 5 jours par semaine, 1 est consacré au travail administratif, aux réunions et à la prise de rendez-vous par téléphone. Il lui reste donc 4 jours pour aller sur le terrain. L'entreprise lui demande de consacrer 1 jour par semaine à la prospection. Un commercial de l'entreprise voit en moyenne 6 clients par jour.

TRAVAIL À FAIRE :

Le commercial n'atteint pas ses objectifs de prospection et de visite. Il prétend que ce n'est pas réalisable.

Qu'en pensez-vous ? Quelle(s) solution(s) pourriez-vous suggérer ?

ANNEXE 1

LA GAMME DE PRODUITS PIERRE-VINCENT

Gamme	Descriptions - Conditionnements	Prix public TTC indicatifs
Vrac	Bacs plastiques de 2,5 litres, 10 parfums (chocolat, café, praliné, vanille, fraise, citron, caramel au beurre salé, framboise, orange, cassis)	15 euros à 22 euros à l'unité
	Bacs plastiques de 1 litre, 10 parfums	7 euros à l'unité
Spécialités en portion ou individuelles	Petits pots de 14 cl, 6 parfums (chocolat, café, praliné, vanille, fraise, citron) par boîte de 20 Boîtes de 6, 10, 18, 30 (oranges givrées, nougats glacés, profiteroles...)	2,5 euros par unité
Spécialités à partager	Glaces ou sorbets pour 6, 8, 10 personnes (mousses de fruits, vacherin...)	20 euros à 32 euros par boîte

ANNEXE 2

LES GRANDES MARQUES DE GLACES ACCÉLÈRENT L'OFFENSIVE

Dans un marché des glaces à la peine, les marques nationales aiguisent leurs armes pour tenir à distance les MDD et convaincre les enseignes de leur redonner une place.

Un printemps correct, un été chaotique. Tel est le résumé que les industriels de la glace font de l'année 2008. Alors que près de 70 % des volumes sont traditionnellement vendus entre les mois d'avril et de septembre, on comprend que les professionnels entrent inévitablement dans les considérations météorologiques qui influencent leur activité. « Cependant, une fois ce constat établi, à nous de trouver des actions qui permettent au marché de se développer par tous les temps », insiste Patrick Menez, directeur marketing de Rolland. Car on a beau manier les chiffres dans tous les sens, 2008 ne figurera certainement pas dans les annales du secteur comme une année exceptionnelle. En cumul annuel mobile arrêté au

4 janvier 2009, le marché (hors produits de fin d'année) voit ses volumes progresser de + 0,9 % pour un chiffre d'affaires en hausse de 4,1 %.

Ne pas céder au pessimisme

« En 2008, l'activité reste stable par rapport à l'année précédente marquée, souvenons-nous en, par un fort recul », concède Olivier Hemmery, chef de groupe chez Boncolac. Pis encore ! Si on se réfère à 2006, les volumes du marché fondent de 14 % et le chiffre d'affaires de 9 %.

La glace reste-elle une activité pérenne ? Chez Nestlé France, l'un des deux géants du marché, il n'est pas question de céder au pessimisme. « Le marché reste stable depuis ces dix dernières années et représente jusqu'à 40 % du chiffre d'affaires du grand froid en été », insiste Carole Singer, chef de groupe. « La glace n'est pas un marché en décroissance. Plusieurs signes laissent penser que cette catégorie de produits échappera à la crise. Les consommateurs ont toujours besoin de se faire un petit plaisir, et celui-ci reste accessible. Malgré l'accélération de la crise en octobre, les ventes ont continué de progresser et l'année 2008 s'est plutôt bien terminée », fait remarquer Guy Lepel-Cointet, directeur marketing d'Unilever Glaces.

« Rattrapage » des mdd

Dans ce contexte, la montée en puissance des MDD est un fait incontestable. Selon les données de Nielsen, les produits à marque de distributeurs ont, pendant la saison, progressé de 4,4 % en volume et de 9,5 % en valeur. « Les produits plaisir ne sont plus l'apanage des marques nationales », se réjouit Olivier Fontaine, adhérent responsable du marketing des marques propres Intermarché-Écomarché au sein du groupement des Mousquetaires. « Sous l'effet de la loi de modernisation de l'économie, les enseignes se sont montrées plus frileuses à l'égard des marques nationales, cherchant à sécuriser leurs profits en mettant en avant leurs marques propres. Il ne faudrait pas que cette tendance s'amplifie en 2009 », s'inquiète Christophe Loizon, directeur glaces d'Unilever France. Considérant l'évolution de la part de marché en valeur des différents intervenants, « il est difficile de conclure à une explosion des marques de distributeurs. On assiste là à un simple phénomène de rattrapage », estime pour sa part Carole Singer.

Signe positif, les bacs, qui constituent le poids lourd du marché, continuent à progresser aussi bien en valeur qu'en volume. « La consommation de ce type de produit est, il est vrai, lissée tout au long de l'année et se révèle moins sensible aux aléas de la météo », explique Olivier Fontaine. Préoccupés par leur pouvoir d'achat, les consommateurs ont également pu privilégier cette solution plus économique. Mais les cônes, qui représentent 21,5 % du volume du marché des glaces, affichent aussi des volumes en hausse.

Au total, ces deux segments présentent pendant la saison les plus fortes progressions de volumes, soit respectivement des croissances de 309 100 et de 49 600 litres. Cette tendance n'est pas nouvelle. Depuis 1996, la part de marché en volume de ces deux catégories de produit ne fait que croître, passant de 34,9 à 38,2 % pour les bacs et de 19,2 à 21,5 % pour les cônes.

Bonne santé des batonnets premium et de la confiserie

D'autres segments de produits affichent une progression de chiffre d'affaires plus forte que celle du marché. C'est le cas des bâtonnets gourmands premium, dont les ventes gagnent 5 %, en cumul annuel mobile arrêté au 4 janvier 2009. Sur ce segment, Magnum voit sa part de marché bondir de 14 % en volume et de 16,5 % en valeur, pour atteindre 64,3 % sur le total de ce segment. C'est aussi le cas de

la confiserie, qui voit son chiffre d'affaires progresser de 6 %, bien que ses volumes baissent de 5,5 %. Une catégorie de produits dans laquelle Mars Chocolat France affiche la plus forte progression en valeur avec une hausse de 16 % de son chiffre d'affaires. « Nous bénéficions de la forte notoriété de la barre Mars au rayon confiserie et récoltons là les fruits du succès de notre politique de recentrage sur nos meilleures références, engagée il y a plus de trois ans », explique Véronique Lolliot, responsable de la catégorie glaces pour le circuit GMS chez Mars Chocolat France.

Les spécialités en recul

En revanche, le déclin des spécialités à partager, qui pèsent 9,3 % du marché, n'a pas été enrayer. En 2008, leurs volumes baissent de 4,4 %. Leader sur ce segment, Viennetta voit tout de même ses volumes progresser de 2,6 %. Après le lancement, en 2007, de Frusi par Unilever (une glace au yaourt, aux fruits et aux céréales qui emprunte à l'ultrafrais ses valeurs de bien-être et de naturel), mais également la relance de Mystère, le segment des spécialités individuelles est également en recul : les volumes sont en baisse de 6,8 % et le chiffre d'affaires s'érode de 0,5 % en cumul annuel mobile à fin 2008.

Enfin, le segment des pots, qui contribue à 4,5 % du chiffre d'affaires du marché, accuse le coup avec des volumes à la baisse de 5,7 % et une croissance de son chiffre d'affaires qui n'atteint même pas 1 %. Un recul relativisé par Julia Perroux, responsable de Ben et Jerry's France : « Ce segment de niche qui, dans le passé, a effectivement connu des croissances à deux chiffres, arrive à maturité, comme en témoigne la faible évolution du taux de pénétration des produits. »

[...]

Nouveautés gourmandes

Un message qui semble être entendu tant l'année 2009 s'annonce riche en nouveautés, et pas seulement en termes de parfums. De nouvelles textures font leur apparition comme les smoothies proposés par Häagen-Dasz ou Adélie, la marque propre d'Intermarché. Les recettes s'améliorent, comme celles des crèmes glacées classiques et gourmandes proposées par La Laitière qui, après deux ans de R et D, ne présentent plus une seule trace de colorant ou d'arôme artificiel. Les conditionnements sont aussi revisités, avec les petites gourdes glacées de Disney et Oasis lancées par Boncolac. Et, comme s'il fallait donner un sens à ce que l'on consomme, les industriels misent de plus en plus sur le commerce équitable. La démarche a été initiée par Ben et Jerry's en 2008. Cette année, Rolland a mis au point pour les MDD une gamme de crèmes glacées élaborées à partir de plusieurs ingrédients issus du commerce équitable. Boncolac, de son côté, lance une gamme de bacs sous la marque Ethiquable. De quoi satisfaire l'appétit des distributeurs et la gourmandise des consommateurs.

LSA 19 février 2009 par Marie Cadoux

ANNEXE 3

LES GLACES FRISENT L'INSOLENCÉ

L'occasion n'est pas si fréquente pour le rayon, commençons donc par un peu d'autosatisfaction. Les glaces ont su saisir leur chance en 2009, tout au moins en GMS. Certes, la météo de la saison dernière a été particulièrement favorable, mais elle n'explique pas tout : les glaces en restauration hors foyer sont en baisse, notamment en raison du ralentissement de la fréquentation.

Côté distri, les chiffres font plaisir. Sur l'année, les glaces sont en croissance de 6% en volume et de 4,1% en chiffre d'affaires. Et encore, le rayon gagne un ou deux points de plus si on ne regarde que la saison estivale. Pour ne rien gâcher, hypers et supers apparaissent comme les gagnants de l'année (voir tableau ci-dessous).

« La croissance est tirée par les plus lourds segments », résume Pierre Van-Marrewijk, directeur marketing Nestlé glaces. Bacs, cônes et bâtonnets restent les principaux contributeurs en volume. Seuls à enregistrer une croissance à deux chiffres, les bâtonnets sont en voie de dégager autant de valeur (18% de part de marché) que les cônes (21%).

Très peu d'ombres au tableau

Bien sûr, 2009 traîne son lot de déceptions. À contre-courant, les barres glacées sont à la peine. Du côté des marques, c'est fini pour Frusi, lâchée par Unilever, ainsi que pour Michel et Augustin. Mais les glaces ont de la ressource. Après Andros en 2009, c'est au tour de Materne de s'installer dans les bacs à -18 °C.

Autre satisfaction : les nouveautés sont toujours aussi nombreuses. Et c'est tant mieux car les produits de moins de deux ans représentent régulièrement plus de 18% du chiffre d'affaires estival (21% en 2009). Les tendances ? Du chocolat, une fois de plus, mais aussi moins d'additifs. On note cette année encore l'engouement pour les fruits. Sans doute une manière moins culpabilisante que l'allégé de répondre à la demande croissante de « bien-être ».

Peut-on espérer pour 2010 des croissances du même ordre ? Rien n'est moins sûr. Car même dans le cas le plus favorable aux glaces, soit une météo façon « été 2003 », la marge de manœuvre n'apparaît plus très évidente. En 2003 (1), les clients avaient acheté des glaces très souvent (7,5 fois). Mais on a déjà fait mieux l'an dernier (7,7 fois) (2). Quant à la pénétration, il n'y a pas grand-chose à gagner. Elle est passée en six ans de 82,1% à 84,9%.

Béatrice Méhats-Démazure

(1) Source Journée Grand Froid 2004, TNS Secodip, année 2003 tous circuits hors RHF

(2) Source panel distributeurs, origine fabricant, année 2009 tous circuits hors RHF

La croissance tirée par les segments les plus lourds

[...]

Hypers et supers, les gagnants de 2009

Entre 2008 et 2009, le taux de pénétration des glaces tous circuits est passé de 84,1% à 84,9%.

Une bagatelle ? « 0,8 point supplémentaire représente 200 000 foyers acheteurs en plus », précise Pierre Van-Marrewijk, directeur marketing Nestlé glaces. Hypers et supers ont, eux, attiré 400 000 foyers supplémentaires sur l'année.

De son côté, la consommation moyenne annuelle a augmenté dans tous les circuits, à l'exception des freezer-centers, où elle est restée à 2,7 litres.

Hypers et supers, les gagnants de 2009

	PENETRATION DES GLACES	EVOLUTION/2008
Tous circuits	84,9	+ 0.8 pt
Hyper + supers	72,8	+ 1.6 pt
Hard discount	25,9	=
Livraison à domicile	12,4	-0.4 pt
Freezer center	22,0	+0.4 pt

Unilever et les MDD à la fête

	PARTS DE MARCHÉ En valeur	EVOLUTION/2008
MDD	30,1	+0,9 pt
Unilever	28,6	+ 1,2 pt
Nestlé	19,9	-0,9 pt
Mars	6,9	-1,3 pt
Häagen-Dazs	6,6	+0,1 pt
Boncolac	2,2	+0,2 pt
Autres fabricants	5,7	-0,2 pt

En linéaires, les glaces Nestlé ont perdu en moyenne 5 références en 2009, quand celles d'Unilever en gagnaient 2 et les MDD, 8. En parallèle, Unilever a fortement augmenté ses volumes sous promo (+7 % en hyper), quand Nestlé choisissait la stratégie inverse (- 8 %).

La croissance tirée par les segments les plus lourds

	PARTS DE MARCHÉ Volume (en %)	EVOLUTION Volume/2008 (en %)	PARTS DE MARCHÉ Valeur
(en %)			
Bacs	34	+7	23
Cônes	25	+ 7	21
Bâtonnets	13	+16	18
Pôle enfant	12	+ 7	12
Pots	3	+2	6
Barres	4	-9	6
Sep (spécialités en portions)	3	+1	5
Sap (spécialités à partager)	4	+2	4
Total glaces	100	+6	100

Les barres glacées ont dérapé en 2009, perdant en volume comme en valeur (- 12 %). Pots, bacs et bâtonnets ont accru leur pression promotionnelle en hypers, contrairement aux cônes et aux barres glacées, qui l'ont particulièrement réduite (- 5pts).

Linéaires N° 256 mars 2010

ANNEXE 4

INFORMATIONS SUR LA CONSOMMATION DE GLACES EN FRANCE

EVOLUTION DU CA En indice (1)		ANNEE	TAUX DE PENETRATION	NOMBRE D'ACTES D'ACHAT PAR FOYER
2004	127	2004	83,1	7,9
2005	126	2005	84,1	7,5
2006	131	2006	84,7	7,7
2007	124	2007	83,8	7,4
2008	127	2008	83,9	7,4

(1) Indice 100 = 1990

Les taux de pénétration atteignent 86 en Italie, 90 aux Pays Bas et 91 au Royaume-Uni.

ANNEXE 5

NOMBRE D'ACTES D'ACHAT PAR ACHETEUR EN FRANCE EN 2008

Ultra frais	44
Traiteur Ls	31
Eaux	23
Surgelés	21
Bières et cidre	10
Glaces	7

Source : Tns – tous circuits – 2008/Fabricant

Consommation de glaces en Europe (litres/habitant/an)

Finlande	13,3
Suède	12,4
Italie	9,3
Moyenne Europe	8,7
GB	8,6
Allemagne	7,3
France	6,8

ANNEXE 6**LE FIASCO DES GLACES « LIGHT »**

Les glaces allégées n'ont pas su convaincre les Français. En 2004, Carte d'Or ou encore Sveltesse avaient lancé, à grands renforts de publicités, des glaces moitié moins riches en matières grasses et sucres qu'une glace classique. Magnum et Candia s'y sont aussi essayés. Mais ces glaces « light », censées décomplexer les consommateurs, n'ont jamais dépassé les 2 % de parts de marché. « Dans l'imaginaire des gens, glace ne s'associe pas à régime », assure Christian Millet, secrétaire général du Syndicat national des fabricants de produits surgelés et congelés. « La glace est un produit de détente et de plaisir. » Et, en effet, les premiers parfums disparurent dès 2005 malgré la volonté des géants de l'agroalimentaire Nestlé et Unilever. Aujourd'hui, plus question de parler de « light » du côté des industriels, qui mettent en avant d'autres produits moins caloriques, comme les sorbets « équilibrés ».

FIGARO ECONOMIE Entreprises
Bertille Bayart – 11 AOUT 2010

ANNEXE 8**GALAM : AUTOUR DU FRUCTOSE**

Le groupe, qui fournit du fructose cristallin sous la marque Fruitose(r), propose également depuis peu des mélanges sucrés liquides à façon pour l'industrie des boissons...

Le fructose, sucre naturel non-OGM produit à partir de maïs ou de sucre, est caractérisé par un faible IG (20 environ), ce qui en fait un édulcorant de choix pour les fabricants d'aliments et boissons santé. Le savoir-faire de Galam lui a permis de développer un process efficace pour la purification du fructose en cristaux, générant un produit pur à 99,5 %.

Parmi ses bénéfices : il améliore la perception de la saveur et contribue à masquer l'amertume des édulcorants artificiels. Son pouvoir sucrant est supérieur à celui

du saccharose (1,5 fois environ). Ainsi, un thé glacé normalement édulcoré avec 100 g de sucre/litre nécessitera 66 g de fructose seulement. La charge glycémique de 250 ml de ce thé glacé sucré sera de 15 environ, contre 3,3 seulement pour la version avec Fructose(r). Le fructose est le sucre simple le plus réactif, donnant une couleur brune plaisante en surface des produits de boulangerie, et augmentant l'attrait de l'arôme dans les boissons au cacao.

Fruite(r)se apparaît comme un édulcorant de choix dans de nombreuses applications : yaourts et desserts, crèmes glacées et sorbets, boissons notamment eaux aromatisées, cookies et barres, confitures et préparations de fruits...

[...]

© 2010 Arômes Ingrédients Additifs. Tous droits réservés.

ANNEXE 9

JE VEUX LA CREME DE LA CREME GLACEE

Les glaciers osent de plus en plus les parfums originaux. Pour notre plus grand plaisir.

Ce printemps et cet été, nos papilles vont frémir. Dans leur laboratoire, les glaciers nous préparent des glaces aux saveurs parfois inattendues.

Mövenpick Ice Cream (la célèbre marque de glaces, propriété du géant suisse de l'agroalimentaire Nestlé) propose ainsi des crèmes glacées thé vert-jasmin, pomme suisse-edelweiss ou absinthe-amaretti, ainsi qu'un sorbet rhubarbe-fraise. Une boule haricot rouge ou polenta ?

Gelato Mania ose des parfums plus exotiques et franchement surprenants. La chaîne genevoise spécialisée (quatre magasins dans les quartiers des Pâquis, des Eaux-Vives et de Plainpalais ainsi que dans la commune de Carouge) offre des crèmes glacées curry, haricot rouge, moutarde de Bénichon, tsatsiki, pop-corn ou sabayon de Cabernet, et des sorbets guacamole, polenta ou tapenade. « Au total, notre carte compte plus de 300 parfums potentiels différents, dont 23 sont disponibles en permanence dans nos points de vente », indique Paolo Sottile, patron de l'enseigne.

Une profusion qui laisse songeur. « En tant que glacier, la création de parfums nouveaux évite la routine et permet de se démarquer de la concurrence, explique l'artisan. Nos clients réclament aussi des nouveautés, y compris celles qui sortent des sentiers battus. Cela dit, ils essayent l'originalité, mais la plupart restent attachés aux saveurs classiques, c'est-à-dire vanille, fraise, chocolat ou stracciatella. »

Qualité et authenticité

Si les consommateurs attendent des glaciers plus d'originalité, les premiers veulent aussi des seconds des glaces de qualité, plus naturelles et plus légères. Une demande que les producteurs essaient de satisfaire. « Les glaces Mövenpick se composent d'ingrédients naturels, sans additifs et sans colorants artificiels », affirme Philippe Oertlé, porte-parole de Nestlé-Suisse. « Les glaces de la marque Shàlin, réalisées à base de yogourt et de plus de 20 % de vrais morceaux de fruits,

contiennent seulement 0,5 % de lipides », assure pour sa part Monika Senn, responsable de la communication du groupe laitier lucernois Emmi (leader suisse de l'industrie du fromage et des produits frais).

Les crèmes glacées ont la cote, en bloc et à la maison.

[...]

La Tribune de Genève

Copyright 2009 Edipresse. All Rights Reserved.

ANNEXE 10

UNILEVER TRAVAILLE SUR UN CONCEPT DE GLACES CHAUDES

(Relaxnews) - Unilever, qui détient de grandes marques de crèmes glacées telles que Magnum, Ben & Jerry's ou Viennetta, travaille actuellement sur un projet de glaces chaudes, rapporte ce lundi 24 août le quotidien britannique *Times*. Pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, le géant aimerait en effet produire des glaces à température ambiante, à congeler une fois sorties du magasin.

Unilever a donc mis à contribution ses propres laboratoires pour mettre au point ces glaces chaudes. Les crèmes glacées sont l'une des activités du groupe qui requiert le plus d'énergie car les produits doivent être congelés pendant le transport et le stockage, indique le quotidien britannique. L'objectif des scientifiques est de parvenir à trouver une crème glacée qui propose un aussi bon goût une fois congelée. En outre, Unilever travaille déjà sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses usines, au Royaume-Uni mais aussi en Allemagne, en Italie et en France.

400.000 congélateurs fonctionnent désormais au gaz propane.

Environnement, 25 Août 2009
relaxnews International

ANNEXE 11

MIKO GELE SES PRIX POUR SOUTENIR LES VENTES DE SES GLACES PENDANT L'ETE.

Numéro un du secteur en France, Unilever espère gagner des parts de marché avec des promotions agressives.

Pas question de laisser fondre le marché des glaces à cause de la baisse du pouvoir d'achat.

« Nous refusons la sinistrose, assure Guy Lepel Cointet, le directeur marketing du pôle glaces d'Unilever, qui domine le marché français avec sa gamme de crèmes glacées, cônes et autres bâtonnets vendus sous la bannière Miko. Nous comptons bien tirer notre épingle du jeu dans la crise. »

Alors qu'elles avaient baissé de 6,9 % en 2007, les ventes de glaces en grandes surfaces ont augmenté de 4,1 % l'an passé. Unilever y a stabilisé sa part de marché, tout en enregistrant de bonnes performances dans les cinémas, parcs de loisirs, boulangeries et restaurants. Alors que ces marchés ont reculé de 4,4 % l'an passé, les ventes de Miko ont elles progressé de 1,7 %.

Le leader est bien décidé à accentuer son avance. « Nous devons suivre les consommateurs qui souhaitent acheter leurs produits moins chers », selon Guy Lepel Cointet.

Miko va donc miser sur le dessert Viennetta, l'un des produits les moins chers de sa gamme, vendu 3 euros les 8 parts. Depuis le début du mois, le groupe s'est remis à faire de la publicité à la télévision avec un nouveau slogan « Craquez pour Viennetta... »

Pour doper les ventes de ses cônes Cornetto, Miko lance par ailleurs un format « prix choc » : 8 cônes pour 2,85 euros. Le lot de 6 cônes est lui vendu 3,40 euros, au même prix qu'en 2008.

Innovations 20 % plus chères

« Nous allons également augmenter le volume de ventes sous promotion pour nos glaces au bifidus Frusi et de nos bacs de crèmes glacées Carte d'Or », assure Guy Lepel Cointet.

Lorsque les consommateurs se serrent la ceinture, ils limitent au maximum les achats d'impulsion. Or, 42 % des acheteurs de glaces n'ont pas prémédité leur dépense...

Même Magnum, la marque star de Miko, fera des promotions. Les consommateurs pourront gagner des cartes de crédit d'une valeur de 10 à 1 000 euros. De quoi craquer pour Magnum Temptation, une nouveauté avec morceaux de chocolats incorporés dans la crème glacée, vendue 20 % plus cher que la version de base. « C'est aussi avec les innovations que nous soutenons le marché », explique Guy Lepel Cointet.

Le Figaro -FIGARO ECONOMIE Entreprises
19 Mai 2009

ANNEXE 12

NANOSCIENCES, UNE GROSSE FRINGALE DE NANOALIMENTS

Un cornet de glace coupe-faim, une mayonnaise allégée... Voici quelques inventions de ces scientifiques qui veulent modifier la structure moléculaire de notre nourriture.

Par un chaud après-midi d'été au bord de la mer, rien ne vaut le plaisir simple et rafraîchissant d'une boule de glace au parfum choisi. Est-il possible de se régaler encore davantage ? Vic Morris, professeur en biologie moléculaire, pense que oui,

avec l'aide de la nanotechnologie. Morris fait partie d'une équipe qui modifie les aliments pour donner au corps, sans excès diététique, une agréable sensation de satiété longtemps après la dernière bouchée. Une telle crème glacée rassasiant pourrait n'être qu'un début. Les nanoaliments font entrevoir la promesse d'un sel plus sapide, de matières grasses qui font moins grossir et d'une augmentation de la valeur nutritive de nos aliments de tous les jours. Des « nanosuppléments » alimentaires pourraient même combattre la malnutrition dans le monde. Mais qu'est-ce qu'un nanoaliment ? Il ne s'agit pas seulement de denrées dans lesquelles on aurait ajouté des nanoparticules. Nos aliments possèdent naturellement des nanostructures – les protéines de lait forment par exemple des amas nanoscopiques – qui peuvent être remaniées pour renforcer leurs propriétés.

En réalité, cela fait plusieurs années que les chercheurs modifient la nanostructure des aliments, en ajoutant par exemple des émulsifiants pour améliorer la texture des crèmes glacées. Mais l'apparition de technologies comme la microscopie à force atomique [qui permet d'analyser la surface d'un échantillon à l'échelle de l'atome] a ouvert une porte sur le nanomonde. Au lieu d'agir à l'aveuglette, Morris peut maintenant observer de près les minuscules structures sur lesquelles il travaille, comprendre leur comportement et les modifier de façon plus logique et réfléchie.

Ces techniques d'imagerie sont à la base de la nourriture ultrarassasiant que Morris veut mettre au point à l'Institute of Food Research (IFR), à Norwich (Royaume-Uni), et qui pourrait contribuer à lutter contre l'obésité. Beaucoup d'aliments, des crèmes glacées à la sauce hollandaise, sont des émulsions, c'est-à-dire des produits où les lipides sont transformés sous l'action du fouet en gouttelettes enveloppées d'une couche de protéines. On a toujours pensé que les émulsions se désagrègent dans l'estomac, mais Morris a découvert que ce n'était pas le cas : certaines conservent leur structure jusqu'à ce que leur enveloppe de protéines soit brisée par les sels biliaires dans l'intestin grêle.

Courrier International- 26 Août 2010

ANNEXE 13

LE NOUVEL AGE DE GLACE

Henri est accro aux glaces midi et soir. Il les aime tant qu'il lui est déjà arrivé de s'en envoyer un paquet de quatre sur le parking du supermarché. Pas le temps de les laisser fondre. Henri, malgré cet amour immodéré, ne consomme de la glace que l'été. Il tombe parfois dans le bac un peu plus tôt, si le printemps est beau. Henri est comme la majorité des Français, il transforme les glaciers en vendeurs de soleil, faisant du produit glace le paradoxe des linéaires.

[...]

Notre ambition est d'augmenter la fréquence d'achat de glaces qui est un produit qu'on n'écrit jamais sur une liste de courses, explique Christian Millet, secrétaire général du Syndicat des fabricants industriels de glaces sorbets et crèmes glacées (Sfig). La glace est un produit plus compliqué qu'il n'y paraît, régressif doublé d'une consommation protéiforme et émotionnelle. » La première idée reçue serait de considérer qu'il y a une glace pour chaque moment de la vie - vous en

avez déjà vu, des adultes qui se baladent avec le pousse-pousse Smarties ? Or, il apparaît que l'achat ne dépend pas de l'âge du capitaine. « L'achat de glace se base sur le moment de consommation, détaille Nicolas Dron, chef de produit Magnum Unilever. Viennent ensuite la marque, le parfum et le prix. » Les glaciers ont des clients peu attentifs aux étiquettes. Mais d'identification d'une clientèle par tranche d'âge ou par sexe, point. Si ce n'est pour les 3 à 7 ans. « On fait des glaces Barbie pour les filles, et des glaces Batman pour les garçons », explique Nicolas Dron. Nestlé, avec son enquête intitulée « Qui ? Quand ? », a montré que « 38 % de la consommation relevait des plus de 50 ans, détaille Bernard Tual, directeur marketing Nestlé Glaces, ce qui prouve que c'est un produit que l'on consomme jusque tard. » Il y aurait toutefois un creux entre 18 et 30 ans, « la glace est alors considérée comme le dessert de chez maman, analyse Christian Millet du Sfig. Elle réapparaît quand l'enfant naît. » Deuxième surprise de l'enquête Nestlé : les sorbets ne sont pas si féminins que ça, puisqu'il apparaît que les hommes les aiment un peu plus que les femmes, 51 % contre 49 %. Magnum est assez exemplaire du brouillage de pistes auquel s'amuse le consommateur. Au moment de son élaboration, les chercheurs d'Unilever ambitionnaient de faire un bâtonnet premium de la gourmandise. Il se trouve que Magnum est devenu une glace de femmes trentenaires, pourtant pile dans la cible régime. Autre information bouleversante, le Viennetta qui, dans nos mémoires, était le dessert de mamie étiquetée senior-province dominical, serait un des préférés des jeunes couples, 200 000 nouveaux foyers touchés en un an, et 7 millions de litres vendus. Même chose pour le fameux Mystère qui, depuis son passage sous la coupe « Extrême », serait moins cloche qu'on le pense : 750 000 nouveaux foyers touchés. En plus d'être régressif, le marché de la glace est un peu jésuitique sur les bords. En fin de repas, les Français ont le réflexe frigo, pas congélation. Le produit laitier frais engrange six fois plus d'actes d'achat que la glace. « C'est le résultat d'un lobbying efficace des l'industrie laitière », explique-t-on chez Unilever. « Pour augmenter la fréquence d'achat, il faut arrêter de dire que la glace n'apporte rien de nutritionnel », affirme Guy Lepel Cointet, directeur marketing glaces chez Unilever. Trop de sucres, trop de calories pensent les Français. Sauf que les expériences de glaces allégées, une vanille light d'un côté, une glace Sveltesse de l'autre, n'ont pas trouvé preneur : moins de 1,8 % du marché capté. Tancés par le Programme national nutrition santé, les fabricants ont eu l'astuce de réduire les portions et d'afficher les calories. Une certaine idée de la bonne conscience. Cornetto passe de 120 ml à 90 ml, Magnum se décline en mini, le crunch pop permet de gérer sa consommation.

Les sorbets La Laitière et Carte d'or jouent à celui qui contiendra le plus de fruits. « Il y a quatre ans de travail sur notre sorbet La Laitière, explique Bernard Tual. Au début, ce n'était pas une réussite, la glace est comme une cathédrale, il lui faut une architecture sucrée pour tenir. » L'an dernier, Unilever a mis en rayon Frusi, 20 000 heures de travail en recherche et développement. « Une base de yaourt, en référence à la bonne nutrition, relève Christophe Loison, directeur du pôle glaces chez Unilever, des fruits et des céréales. C'est un dessert glacé de 100 à 107 calories, un produit qui peut donc devenir quotidien », comparé au liégeois à 160 calories et au yaourt brassé à 120.

CINEMAS « Cette désaffection est un peu notre faute, admet Christophe Loison, il ne suffit pas d'aller traquer le consommateur chez lui, il faut aller le chercher hors domicile. » Magnum est déjà présent dans les cinémas, en attendant les parcs d'attractions. Il a augmenté de 30 % son budget communication. « Il faut aussi pousser les restaurateurs à mettre le produit sur leurs cartes, il n'y a rien de plus

simple que de faire une coupe, mais ils doivent faire un effort sur le prix. » A 6 euros les deux boules, on a bien des raisons de préférer le café et l'addition.

« Servons-nous aussi de notre forte culture culinaire, s'emballe Bernard Tual, pour continuer à varier les plaisirs de glaces. » Quelque 14 % de rotation dans les rayons. Soit les bacs crème brûlée, mangue thé vert, noix de pécan et caramel beurre salé, une surenchère dans la sophistication et la multiplication car les consommateurs ne sont pas seulement des Parisiens avec Picard pour congélation. « Cette variété, conclut Bernard Tual, créera l'envie et le plaisir d'un consommateur qui se prend pour le glacier. » La petite musique de la camionnette en moins.

Libération – 11 avril 2008

ANNEXE 14

LA GLACE EN EUROPE, UN MARCHÉ EN PLEIN RECHAUFFEMENT

La société d'études Mintel Global Market Navigator a découvert que le marché des glaces, dans les cinq plus importants pays européens, avait augmenté de 11 % en 2009 (par rapport à 2008). Les Allemands sont les champions de la gourmandise sur ce segment. Et c'est dans le Vieux continent que les industriels de la crème glacée ont effectué la majeure partie des lancements de nouveaux produits. Le coup de froid qu'accusent les portemonnaies des consommateurs ne menace pas la santé des industriels spécialisés dans l'élaboration de crèmes glacées ! En 2009, ce marché a pris un surprenant coup de chaud, tout au moins dans les cinq plus importants pays européens que sont l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Espagne et l'Italie. Un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros, soit une augmentation de 12 % (en valeur) par rapport à l'année antérieure. Et ce n'est pas la seule surprise de l'enquête qu'a menée une société spécialisée dans les études sur les envies et les comportements des consommateurs, Mintel Global Market Navigator. Elle a découvert que les plus « gros » dévoreurs de crèmes glacées sont les Allemands. Les 82 millions d'Allemands consacrent chaque année en moyenne à ce péché mignon qu'est la glace l'équivalent de 22,8 euros. Les Français ne sont pas vraiment en reste, seconds au classement européen établi par Mintel : chacun d'entre eux débourse 16,8 euros par année pour satisfaire les petits plaisirs de la glace. Troisièmes ex-æquo : les Britanniques et les Italiens (15,6 euros). Les Espagnols sont les moins prompts à se jeter sur un esquimau ou une coupe de glace (12 euros). L'Europe est un marché « chaud » pour les lancements de nouveaux produits à base de crème glacées : 42 % des lancements en la matière dans le monde l'ont été sur le vieux continent, contre 26 % dans l'Amérique du Nord et 22 % la zone Asie et Pacifique.

L'Usine nouvelle – 3 septembre 2010

**QUESTION N° 1 DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE
SOCIETE PIERRE-VINCENT**

35 pts

Forces 6 pts	Faiblesses 6 pts
<p>Entreprise familiale</p> <p>Valeurs fortes : sincérité, tradition</p> <p>Laboratoire d'analyses bactériologiques et chimiques intégré depuis 2001</p> <p>Service de R&D moderne, capable de mettre au point de nouveaux produits</p>	<p>Petite taille (personnel, capacité de production, capacité de financement et d'investissement)</p> <p>Investissements 1990, non renouvelés</p> <p>Mais peu utilisé encore</p>
<p>Qualité des matières premières utilisées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fruits frais - Fruits locaux uniquement - Matières biologiques <p>Aucune importation de produits</p> <p>Stockage de courte durée pour une qualité optimale (< 15 semaines)</p> <p>Recettes traditionnelles, héritées du grand-père</p>	<p>Gamme qui ne couvre pas tout le marché des crèmes glacées</p> <p>Prix élevés</p> <p>DLC courte</p> <p>Gamme courte et classique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vrac, SI et SAP - Peu de parfums - Parfums classiques - Pas de cônes et de bâtonnets - Pas de produits pour les enfants
<p>Distribution diversifiée</p> <ul style="list-style-type: none"> - RHF - GMS - Magasins bio - Vente directe au particulier <p>Produits servis dans de grands restaurants de la région</p>	<p>Mais limitée à Midi Pyrénées</p> <p>Pas de communication</p>
<p>Marque unique pour tous les produits, « Pierre-Vincent », en phase avec le positionnement</p>	<p>Faible notoriété de la marque et notoriété locale</p>

Opportunités 6 pts	Menaces 6 pts
Progression des ventes de crèmes glacées en volume et en valeur en 2009 par rapport à 2008	Après un pic en 2006 (indice 131) les ventes de crème glacée avaient baissé pour revenir en 2008 au niveau de 2004 (indice 127)
Français 2 ^e au classement européen en valeur des consommateurs de glace avec 16,8 € par an et par habitant	
Consommation annuelle française par individu reste faible 6,8 litres => potentiel + 1 litre possible (8,7 l en moyenne pour l'UE et jusqu'à 13 l en Finlande et en Scandinavie)	
Taux de pénétration élevé : 83 à 84 % des ménages français achètent de la crème glacée, habitudes de consommations réelles et bien installées. Le taux passe à 84,9 % en 2009 soit un gain de 200 000 foyers	Mais stagnation relative au cours des dernières années
Taux de pénétration plus élevé chez nos voisins européens (91 au RU) ce qui laisse entrevoir des possibilités de progression	
Le nombre d'actes d'achat par foyer et par an est monté à 7,7	Nombre d'actes d'achat faible et en relative stagnation autour de 7,5 par an et par foyer et inférieur au 7,9 de 2004. Par comparaison c'est 44 en Ultra Frais et 21 en surgelés
Taux de pénétration plus élevé chez nos voisins européens (91 au RU) ce qui laisse entrevoir des possibilités de progression	Marché à saisonnalité marquée (70 % des ventes entre avril et septembre) Ventes dépendent fortement de la météo
Les glaces constituent pour le consommateur un plaisir très abordable	La glace répond à un besoin plaisir : achats d'impulsion limités/éliminés en situation de crise

La glace représente en été 40 % du CA du grand froid	
La consommation des glaces en bacs progressent en valeur et volume	Consommation des glaces en restauration hors-foyer en baisse
	Les marques, hormis le leader Unilever, progressent peu. Les MDD augmentent leur PDM La progression des ventes est en grande partie due à l'effort promotionnel (Unilever)
Progression de certaines familles de produits comme les bacs et les cônes Progression des ventes de bâtonnets Premium et des confiseries glacées	Baisse des ventes de Spécialités à Partager (SAP) et de Spécialités Individuelles (SI) Recul des ventes des glaces en pots. Domination sur ce segment de Magnum et des marques connues de confiserie (Mars...)
Les fabricants continuent d'innover (smoothies, commerce équitable, conditionnements nouveaux...) ce qui dynamise le marché	
	Arrivée de nouveaux fabricants (Andros, Materne) Difficultés des nouveaux arrivants à faire leur place (retrait de Michel & Augustin)
Progression des ventes de glaces sur toute l'Europe (+ 11 % en 2009 et 12 % en valeur), notamment sur les 5 pays les plus importants : Allemagne, France, RU, Italie et Espagne.	
42 % des lancements de nouveaux produits dans le monde se sont faits en Europe	
Intérêt des consommateurs en France et en Europe pour la nutrition, la santé et la minceur	Echec des glaces allégées et succès des produits riches et « gourmands »

ORIENTATIONS SUGGEREES pour Pierre Vincent :
au moins 3 + justification

6 pts

- Produits : nouvelles textures /nouveaux parfums très originaux/ nouveaux ingrédients (gluten ? fructose ? nanostructures/nouveaux conditionnements/moins calorique + de goût
- Diversification : bâtonnets gourmands
- Pas de glace light
- Positionnement Bio et Naturel
- Produit pour la cible des enfants (+ 7 %)
- Distribution : miser sur les Hyper et Super (+ 1.6 pt taux pénétration) et élargir la couverture géographique
- La restauration est intéressante pour faire mieux connaître les produits de la marque
- Exporter : Espagne...
- Efforts de communication : compte tenu des moyens limités de Pierre Vincent, la communication se fera surtout par PLV, animations, création de points de vente exploités par Pierre Vincent (Flagship Stores) et RP auprès des journalistes et influenceurs (blogueurs, leaders d'opinion...)
- Pour les restaurateurs, la communication pourrait se faire par exemple par un concours de création de desserts à partir de crème glacée Pierre Vincent (à l'instar de ce qui se fait avec l'alcool et les cocktails)
- Créer un matériel publi-promotionnel pour les restaurateurs visant à faire mieux connaître la marque et ses produits (carte de desserts, chevalets, coupes et cuillères...)
- Cible : les moins de 18 ans et les plus de 50 ans, homme ou femme

PRESENTATION STRUCTUREE, LOGIQUE, SYNTAXE

5 pts

QUESTION N° 2 : CHOIX DU NOUVEAU POINT DE VENTE 20 pts

Solution 1 Magasin dans un centre commercial 4 pts		
Charges annuelles en euros		
Loyer et charges	$(600 + 80) \times 100$	68 000
Budget Galerie Marchande		3 000
Droit au bail	$100\ 000 / 10$	10 000
Aménagement du point de vente	$120\ 000 / 6$	20 000
Salaire du personnel et charges	$3 \times 1350 \times 1,35 \times 12$	65 610
Divers	$1\ 000 \times 12$	12 000
TOTAL		178 610

Calcul de la marge par litre en euros par litre de glace <i>3 pts</i>	
Prix de vente TTC (TVA à 5,5%)	13,00
Prix de vente HT	12,32
Prix d'achat du magasin (Prix de cession de la Société Pierre-Vincent)	3,50
Marge sur coût variable	8,82
Taux de marge sur coût variable	71,6%

SEUIL DE RENTABILITE*2 pts*

$178\ 610 / 0,716 = 249\ 422$ soit environ 250 000 euros par an.

Solution 2 Partenariat avec un café-restaurant <i>4 pts</i>		
Charges annuelles en euros		
Aménagement du point de vente	40 000 / 5	8 000
Salaire du personnel et charges	3 x 1350 x 1,35 x 12	65 610
Divers	500 x 12	6 000
TOTAL		79 610

Calcul de la marge par litre en euros par litre de glace <i>3 pts</i>	
Prix de vente TTC (TVA à 5,5 %)	13,00
Prix de vente HT	12,32
Prix d'achat du magasin (Prix de cession de la Société Pierre-Vincent)	3,50
Marge sur coût variable totale	8,82
Redevance versée au restaurant (50 %)	4,41
Marge sur coût variable pour le magasin	4,41
Taux de marge sur coût variable pour le magasin	35,8%

SEUIL DE RENTABILITE

$79\ 610 / 0,358 = 222\ 402$ EUROS SOIT ENVIRON 225 000 EUROS

*2 pts***Commentaires***2 pts*

Le commercial dispose de 6 semaines de congé. Il consacre chaque année 1 semaine à un salon et se forme également 5 jours par an.

Il travaille 5 jours par semaine, 1 est consacré au travail administratif, aux réunions et à la prise de rendez-vous par téléphone. Il lui reste donc 4 jours pour aller sur le terrain. L'entreprise lui demande de consacrer 1 jour par semaine à la prospection. Un commercial de l'entreprise voit en moyenne 6 clients par jour.

QUESTION N° 3 : LE SECTEUR AQUITAINE

15 pts

Potentiel de visite du commercial

6 pts

Nombre annuel de visites réalisables par le commercial		
Nbre de semaines disponibles	52 - 6 - 1 - 1	44
Nbre de jours disponibles	44 x 5	220
Nombre de jours sur le terrain	44 x 4	176
Potentiel de visite	176 x 6	1056
Visites de prospection à effectuer	44 x 1 x 6	264
Visites de clients possibles	44 x 3 x 6 ou 1056 - 264	792

Nombre de visites à effectuer aux clients

3 pts

Type de client	Nombre	CA Annuel moyen en K	Nombre de visites annuelles à effectuer	Total de visites à effectuer
Grossistes	4	60	3	12
Supermarchés <2 500 m ²	60	20	3	180
Supérettes	250	5	3	750
Restaurants	150	5	1	150
Total				1092

Commentaires

3 pts

Le potentiel de visite, 1056, ne permet pas de couvrir les visites de la clientèle, 1092 et encore moins les besoins de prospection, 264. Le besoin total de visites est de 1356 (1092 + 264) et le potentiel est de 1056, soit un déficit de 300 visites. Plusieurs solutions sont possibles, sachant qu'on n'envisage pas de réduire l'effort de prospection.

Augmenter le nombre de visites par jour, notamment en raccourcissant le temps de visites aux petits clients (supérettes et restaurants).

Confier les restaurants à nos grossistes, ou au moins une partie d'entre eux.

Réduire la fréquence de visites aux supérettes. Le caractère saisonnier des ventes le permet tout à fait.

Exemple de nouvelle répartition*3 pts*

Type de client	Nombre	CA Annuel moyen en K	Nombre de visites annuelles à effectuer	Total de visites à effectuer
Grossistes	4	60	3	12
Supermarchés <2 500 m ²	60	20	3	180
Supérettes	250	5	2	500
Restaurants	100	5	1	100
Prospection				264
Total				1056

D'autres propositions sont possibles. On peut, par exemple, confier tous les restaurants aux grossistes et utiliser le potentiel de visite restant pour prospecter plus et visiter plus souvent les gros clients.

INFORMATIQUE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Licence 3 et master d'informatique.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Des questions de cours et des petits exercices pour la partie Informatique générale, un ou deux algorithmes à écrire pour la partie algorithmique, un MCD (Modèle Conceptuel de Données) à créer pour la partie Systèmes d'informations.

PROGRAMME

Informatique générale :

- les systèmes de numération (binaire, octal, hexadécimal et décimal) ;
- la structure de base d'un micro-ordinateur (mémoire centrale, unité arithmétique et logique, unité de commandes) ;
- les fonctions logiques (AND, OR, XOR, NOR, NAND) ;
- Internet et e-business.

Algorithmique :

- les séquences simples ;
- les boucles (pour, répéter, tant que) ;
- les séquences conditionnelles (si alors sinon, cas parmi) ;
- procédures et fonctions (déclarations, utilisation, passage de paramètres) ;
- l'utilisation de tableaux ;
- l'utilisation de pointeurs (listes chaînées simples ou doublement chaînées, piles, files).

Systèmes d'informations :

- les entités et les associations ;
- les dépendances fonctionnelles ;
- les cardinalités ;
- les modèles conceptuels de données ;
- les modèles logiques de données.

BIBLIOGRAPHIE

- Algorithmique.
- Langage Pascal ou C : tout manuel de langage de programmation.
- Bertrand Bisson, *Modèles de données – Étude conceptuelle et relationnelle*, éd. Économica.
- Jean-Louis Peaucelle, *Systèmes d'information*, éd. Économica.
- Hugues Angot, *Système d'information de l'entreprise*, éd. De Boeck Université.

INFORMATIQUE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Amiens.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

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

SUJET

I. INFORMATIQUE GÉNÉRALE

A. Culture Informatique et Internet

- 1) Qu'est-ce que l'interopérabilité ?
- 2) Citer quelques exemples de format d'images fixes ou animées et l'usage qu'il peut en être fait
- 3) A quoi correspond le format PDF, que signifie-t-il et à quoi sert-il ?

B. Conversions

- 1) Compléter le tableau de correspondances suivant :

binaire			10001			11110				1111100
hexa	4						20	22		
octal		10			34					
décimal				25					50	

- 2) Réaliser les conversions suivantes :

- 2) a) Décimal à Hexadécimal

$(624)_{10}$
 $(2009)_{10}$

- 2) b) Hexadécimal à Binaire

$(B2)_{16}$
 $(1C)_{16}$

C. Opérations en Hexadécimal

- 1) Réaliser les opérations suivantes en hexadécimal :
 $52 + 2A$
 $2B4 - CC$

II. ALGORITHMIQUE

Ecrire en langage algorithmique ou dans un langage de programmation, un programme qui permette de gérer une liste chaînée d'éléments à l'aide de pointeurs.

Cette gestion permettra :

- La recherche d'un élément
- L'ajout d'un élément en tête de liste
- La suppression d'un élément

On s'appliquera à déclarer précisément les structures de données choisies. Le programme sera composé de plusieurs procédures ou fonctions.

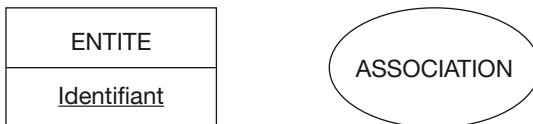
III. SYSTÈME D'INFORMATIONS

Gestion des hébergements d'un camping-caraving

Un camping-caravaning souhaite gérer de manière plus efficace la gestion de ses hébergements. Il propose divers types d'hébergement : bungalows 6 places, caravanes 4 places ou mobil-home 6 places. Ces hébergements sont situés dans diverses zones du terrain de camping (Zone Azur, Zone Cyan, Zone Outremer, Zone Céleste). Chaque type d'hébergement a un aménagement particulier (réfrigérateur ou réfrigérateur-congélateur, cuisinière ou plaque de cuisson, salon de jardin ou pas, cafetière ou pas, draps ou pas, friteuse ou pas, bidon d'eau ou pas, télévision ou pas).

Travail à réaliser :

- 1) Distinguer les entités correspondant à la gestion des hébergements et proposer un identifiant pour chacune d'entre elles.
- 2) Mettre en évidence les associations existant entre ces entités.
- 3) Modéliser cette gestion par un modèle conceptuel de données (MCD) schématisé avec les symboles suivants :



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

CORRIGÉ

I. INFORMATIQUE GÉNÉRALE

A. Culture informatique et internet

1) Qu'est-ce que l'interopérabilité ?

L'interopérabilité est une notion absolument cruciale pour le réseau téléphonique mondial et Internet.

Par essence, des matériels divers et variés sont mis en œuvre dans ces réseaux hétérogènes aux côtés d'une panoplie encore plus vaste de matériels informatiques et de logiciels.

Elle est aussi cruciale pour l'ensemble de l'économie, car dans presque tous les domaines d'activité dans l'industrie, dans les services, et même en agriculture, on emploie des systèmes informatiques, qui aujourd'hui communiquent d'une entreprise à l'autre par l'intermédiaire de réseaux informatiques (Internet, extranet, messageries électroniques).

L'interopérabilité nécessite que les communications obéissent à des normes, clairement établies et univoques (voir Normes et standards industriels).

Ces documents techniques définissent souvent des exigences, parfois accompagnées de recommandations plus ou moins optionnelles. Si la norme est correctement écrite, deux systèmes qui satisfont aux exigences doivent dialoguer ensemble sans souci particulier.

Ils peuvent ainsi évoluer librement sans risque de casser cette possibilité de communication, tant qu'ils respectent la norme définissant leurs interfaces.

2) Citer quelques exemples de format d'images fixes ou animées et l'usage qu'il peut en être fait.

Le tableau ci-dessus vous présente les formats de fichiers obligatoires, recommandés ou interdits par le RGI selon l'usage prévu de la ressource, qu'il s'agisse d'une illustration photographique ou non, d'images qui ne doivent pas être compressées, d'images TIFF, d'animations graphiques simples ou complexes.

	<i>Obligatoire</i>	<i>Recommandé</i>	<i>Interdit</i>
Echanges d'illustrations non photographiques (par exemple : schéma, icône ou logo)	PNG	-	-
Présentation (affichage) d'illustrations non photographiques	-	-	GIF
Echange et présentation d'illustrations photographiques	JPG	-	-
Echanges d'images qui ne doivent pas être compressées.	TIFF	-	-
Présentation d'images TIFF	TIFF	-	-
Animations graphiques simples et/ou de courte durée	-	GIF	-
Animations graphiques complexes et/ou de plus longue durée	-	Flash	-

▲ TAB. 2 : FORMATS DES IMAGES FIXES ET DES ANIMATIONS

Il est déconseillé d'utiliser les formats EPS, PICT, BMP, PCX pour l'échange et la présentation d'images.

Format PNG

PNG (Portable Network Graphics) est un format de fichier graphique de type Bitmap (non-vectoriel). Il a été conçu par une communauté de développeurs afin de fournir un format ouvert, alternatif au format GIF pour la compression sans pertes. Ce format est promu par l'association W3C et par l'ISO.

Norme JPEG

La norme JPEG (Joint Photographic Experts Group), définie par l'ISO, est très utilisée pour la photographie numérique. Elle permet un haut niveau de compression qui convient particulièrement à la compression de photographies. Le taux de compression est réglable. La contrepartie de ce taux de compression est une perte d'information. JPEG fonctionne en mode RVB 24 bits et permet donc une excellente reproduction de couleurs demi teintes.

Format GIF

GIF (Graphic Interchange Format) est un format très répandu mis au point par la société CompuServe en 1987. Ce format étant propriétaire (Unisys), il y a lieu de veiller à migrer dès que possible les fichiers GIF en fichiers PNG. GIF fonctionne uniquement en mode 8 bits, 256 couleurs indexées au maximum. Il utilise une méthode de compression sans perte, donc réversible.

GIF animé

Le GIF animé est un format répandu. En 1989, le format GIF pour image fixe a été étendu pour permettre le stockage de plusieurs images dans un même fichier et pour définir leur séquençement. Ceci permet de créer des diaporamas, voire des animations simples (bandeau par exemple) si les images sont affichées à un rythme suffisamment soutenu. Par ailleurs, chaque image d'une animation peut avoir sa propre palette de couleurs.

Flash

Flash est un format répandu qui permet de réaliser des animations graphiques complexes ainsi que de longue durée. C'est un format propriétaire développé par la société Macromedia. Cette société a été rachetée par la société Adobe Systems en décembre 2005.

3) A quoi correspond le format PDF, que signifie-t-il et à quoi sert-il ?

Le format *PDF, ou Portable Document Format*, est un format propriétaire mis au point par la société Adobe. Il est lié au logiciel Acrobat, et son usage est très répandu.

La spécification PDF/A-1 a été publiée et est utilisée par les organismes de normalisation du monde entier pour garantir la sécurité et la fiabilité de la diffusion et des échanges de documents électroniques. Les sphères publique et privée ont massivement adopté ce format pour simplifier les échanges de document.

Un des principaux avantages de ce format est que les fichiers au format PDF sont fidèles aux documents originaux : les polices, les images, les objets graphiques et la mise en forme du fichier source sont préservés, quelles que soient l'application et la plate-forme utilisées pour le créer.

B. Conversions**1) Compléter le tableau de correspondances suivantes :**

binaire	100	1000	10001	11001	11100	11110	100000	100010	110010	1111100
hexa	4	8	11	19	1C	1E	20	22	32	7C
octal	4	10	21	31	34	36	40	42	62	174
décimal	4	8	17	25	28	30	32	34	50	124

2) Réaliser les conversions suivantes :**2) a) Décimal à Hexadécimal**

$$(624)_{10} = (270)_{16}$$

$$(2009)_{10} = (7D9)_{16}$$

2) b) Hexadécimal à Binaire

$$(B2)_{16} = (10110010)_2$$

$$(1C)_{16} = (11100)_2$$

C. Opérations en Hexadécimal**1) Réaliser les opérations suivantes en hexadécimal :**

$$52 + 2A = 7C$$

$$2B4 - CC = 1E8$$

II. ALGORITHMIQUEEn langage Pascal :

```

Program liste_chaine;
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) ;
Var nouveau : lien ;
Begin
    New(nouveau);
    nouveau^.contenu := elt_a_ajouter ;
    nouveau^.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 ;
```

III. SYSTÈME D'INFORMATIONS

1) Distinguer les entités correspondant à la gestion des hébergements et proposer un identifiant pour chacune d'entre elles.

HEBERGEMENT : codehébergement

ZONE : codezone

TYPE : codetype

AMENAGEMENT : codeaménagement

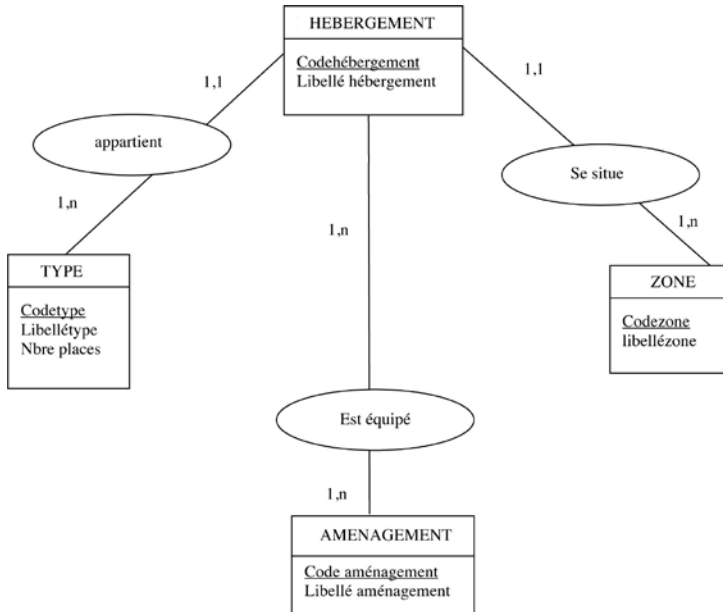
2) Mettre en évidence les associations existant entre ces entités.

« Se situe » : entre HEBERGEMENT et ZONE

« Appartient » : entre HEBERGEMENT et TYPE

« est équipé » : entre HEBERGEMENT et AMENAGEMENT

3) Modéliser cette gestion par un modèle conceptuel de données (MCD) schématisé avec les symboles suivants :



4) Justifier par une phrase chaque cardinalité

Un hébergement se situe dans une et une seule zone
 Une zone peut contenir plusieurs hébergements

Un hébergement appartient à un et un seul type
 Un même type peut s'appliquer à plusieurs hébergements

Un hébergement peut être équipé de plusieurs aménagements
 Plusieurs aménagements peuvent équiper plusieurs hébergements

5) Décrire le modèle logique de données (MLD) correspondant

HEBERGEMENT (codehébergement, libellé hébergement, #codetype , #codezone)

TYPE (codetype, libellé type, nbreplaces)

ZONE (codezone, libellé zone)

AMENAGEMENT (codeaménagement, libellé aménagement)

EST EQUIPE (#codehébergement, #codeaménagement)

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

Les calculatrices sont autorisées.

S U J E T

LE GROUPE LE DUFF

Ce sujet comporte quatre dossiers. Tous portent sur le groupe Le Duff

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

DOSSIER 1 : LES STRATÉGIES DU GROUPE

(7 points)

1.1. Le groupe se définit comme « Professionnel du métier de la pâte ». Citez les différents marchés que ses compétences lui permettent d'exploiter.
(1 point)

1.2. Prononcez-vous sur la stratégie générale menée par le groupe, spécialisation ou diversification ?
Justifiez votre réponse. *(1 point)*

1.3. Pensez-vous que le groupe applique une stratégie d'intégration verticale ?
Justifiez votre réponse. *(2 points)*

1.4. Selon les informations dont vous disposez, évaluez le degré de maîtrise de la filière.
(1 point)

1.5. Indiquez si le groupe, depuis sa création, a uniquement utilisé la croissance interne. Justifiez votre réponse. *(1 point)*

1.6. Citez les valeurs, associées au nom du groupe et à ses marques, qui lui permettent de se développer avec une forte réussite sur tous les continents. Justifiez votre réponse. *(1 point)*

**DOSSIER 2 : LE CONCEPT « BRIOCHE DORÉE »
ET SON DÉVELOPPEMENT***(5 points)*

- 2.1. Définissez le concept « Brioche Dorée ». *(1 point)*
- 2.2. Précisez quelle est la cible privilégiée par la marque Brioche Dorée. Justifiez votre réponse. *(1 point)*
- 2.3. Citez les valeurs fortes du concept qui correspondent le mieux à la cible principale. *(1 point)*
- 2.4. Décrivez la stratégie de branding mise en œuvre par la marque. *(1 point)*
- 2.5. Pensez-vous que les techniques de marchandisage occupent une place importante dans la mise en valeur du produit ? Justifiez votre réponse. *(1 point)*

**DOSSIER 3 : L'ADAPTATION DU GROUPE À LA CONJONCTURE
ET AUX GRANDES TENDANCES***(4 points)*

- 3.1. Montrez en quoi la politique de prix du groupe est adaptée à la crise économique de 2008. (annexes 9, 10, 12) *(1 point)*
- 3.2. Indiquez quelles sont les grandes tendances de consommation prises en compte par les nouvelles prestations « Brioche Dorée » de l'automne 2009 (annexe 11). *(1 point)*
- 3.3. L'enseigne Del Arte du groupe s'est engagée à aller au-delà des préconisations du gouvernement en matière de baisse de TVA (annexe 12). Pourquoi ? *(1 point)*
- 3.4. Expliquez pourquoi le groupe ne semble pas donner une place prioritaire au développement durable dans sa communication institutionnelle. *(1 point)*
- Dossier 4 : les collaborateurs internes et les partenaires externes (annexes 13, 14, 15) *(4 points)*
- 4.1. Citez un certain nombre d'arguments démontrant que le management du groupe a une dimension participative marquée. *(2 points)*
- 4.2. Présentez les opportunités offertes, en termes de carrière, à ses salariés par le groupe. Quelles sont les limites, inhérentes aux activités du groupe à la politique de carrière. *(1 point)*
- 4.3. Indiquez quelle solution est proposée par le groupe aux cadres désireux de quitter le statut de salarié. Citez les avantages trouvés par le groupe dans des partenariats avec d'anciens salariés. *(1 point)*

ANNEXE 1 : DE LA CONVICTION D'UN HOMME AU SUCCÈS D'UN GROUPE

Source : le site du groupe Le Duff

Le Groupe Le Duff, fondé par Louis Le Duff en 1976 sur la base d'un concept reposant sur des produits de qualité, issus de la recherche sur la santé, allie le goût, la tradition française et la nutrition. Le processus de fabrication reste encore volontairement très largement artisanal pour préserver la qualité des recettes traditionnelles.

Il comprend les enseignes :



Leader de la restauration
Rapide de tradition française



Le numéro 1 des restaurants
italiens Pizza/Pasta en France



Toute l'Italie à emporter



Le plaisir retrouvé
du pain artisan



La cuisine française en
Amérique



Le pain, la pâtisserie
et la viennoiserie plaisirs.



Votre solution pain
et viennoiserie

Quelle est l'activité du groupe Le Duff ?

Le groupe Le Duff est une entreprise de restauration orientée Tradition et Nutrition. Nous œuvrons pour que le plaisir et la santé soient dans l'assiette de nos 510 000 clients servis chaque jour. L'ensemble de nos enseignes sont au service de ces valeurs.

Nous sommes des professionnels du métier de la « pâte » : Pâte à Pain, pâte à Brioche, pâte à Viennoiserie, pâte à Pizza...

Les équipes :

- Des professionnels hautement qualifiés,
- Qui partagent la même motivation : la confiance et la satisfaction du client,
- Stables dans l'entreprise,
- Formées à tous les niveaux de poste.

Une gamme de produits artisanaux de très grande qualité, variée et évolutive.

- Goût et tradition,
- Nutrition et santé,
- Une recherche en laboratoire pour une amélioration permanente de la qualité des produits,
- La maîtrise, le contrôle et l'analyse des processus de fabrication, de la matière première jusqu'au consommateur final.

ANNEXE 2 : LOUIS LE DUFF : DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

Source : site du groupe Le Duff

En décembre 1995, le magazine *Entreprendre* décerne le « Prix de l'entrepreneur de l'année » à Louis Le Duff, créateur de l'enseigne Brioche Dorée et du Groupe Le Duff. Il se trouve aujourd'hui à la tête d'une entreprise de restauration de 780 établissements (La Brioche Dorée, Pizza Del Arte, La Madeleine, Le Fournil de Pierre) et de cinq usines Bridor, emploie plus de 10 900 personnes dans le monde et approche cette année les 820 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Rien, pourtant, ne prédestinait cet enfant du Nord-Finistère à figurer au palmarès des success stories de l'économie française. Louis Le Duff est typiquement un fils du Léon, ce terroir situé au nord de Brest dont vient également la famille Leclerc qui a marqué de son empreinte la distribution en France.

1976, Son intention ? Pas des crêpes en Bretagne ! Il y en a à tous les coins de rue... Non, le projet de la Brioche Dorée est clair dans son esprit, un concept de restauration rapide de tradition française : « **L'idée est de regrouper sous un même toit le pain du boulanger, le beurre du crémier, le jambon du charcutier et la salade du marchand de fruits et légumes** pour offrir un bon sandwich à notre client. Une restauration rapide à la française mais servant en continu, offrant pour chaque moment de la journée des produits tout frais sortis du four, le café-croissant le matin, le pain au chocolat pour le coup de pompe de onze heures, des sandwiches, des quiches, des salades et le plat du jour à midi, des tartes et pâtisseries l'après-midi, jusqu'aux plats à emporter pour le retour à la maison en fin de journée. » Une formule nouvelle qui allie les forces du restaurateur, du boulanger-pâtisseries et du traiteur, servant des produits artisanaux inspirés des recettes du terroir, celles que suivait sa grand-mère à la ferme.

Brioche Dorée prend son essor.

C'est grâce à des principes simples de qualité de produit et de service et à de bonnes implantations que va prospérer La Brioche Dorée. « *L'emplacement, l'emplacement, l'emplacement* » disait Trujillo. Le concept grandit au rythme de 25 % par an. En 1981, Louis Le Duff inaugure à Paris, rue de Rennes (on reste en pays de connaissance), près de la gare Montparnasse, sa première boutique de la capitale. Là encore, les effluves des brioches et des croissants tout chauds sont irrésistibles pour la clientèle. La presse nationale signale l'arrivée à Paris du jeune entrepreneur breton qui démontre que les Français savent faire de la bonne restauration rapide.

Jusque là, Louis LE DUFF a ouvert les boutiques une par une, au gré de ses moyens financiers car, dit-il, « **pour demeurer indépendant, il ne faut pas que l'ego dépasse le cash flow.** » En 1984, une excellente occasion se présente, l'achat d'une chaîne de 12 unités qu'il convertira en Brioche Dorée.

Louis LE DUFF martèle sa conviction : « **Nous ne sommes rien sans nos équipes** » et emprunte la formule d'Henry Ford, « **Prenez mes usines, prenez mon argent, mais laissez-moi mes hommes et je rebâtirai mon empire** ».

La loyauté qu'il inspire aux membres de son équipe, – plusieurs fidèles l'accompagnent depuis les débuts –, et son souci des valeurs fondamentales ont nourri la croissance du réseau d'enseignes.

Sans se satisfaire du succès de Brioche Dorée, dès 1983 le groupe Le Duff teste Pizza Lucio, une formule italienne avec service à table qui s'avère un succès. Pizza

Lucio fusionne, quelques années plus tard, avec la chaîne Del Arte, rachetée au groupe Accor. Dans un marché français fragmenté où plus de dix mille pizzerias se font concurrence, Louis Le Duff met sur pied un réseau organisé. Il s'allie à des franchisés et des locataires-gérants qui assurent le succès du concept à chaque emplacement et participent activement à son évolution.

Pour rationaliser la fabrication de pains, de viennoiseries et de pâtisseries pour son groupe en croissance, Louis Le Duff crée en 1988 l'outil de production à l'enseigne. Aujourd'hui Bridor, avec ses cinq usines, dessert non seulement Brioche Dorée et Pizza Del Arte mais aussi l'hôtellerie, la restauration, les boulangeries artisanales et les supermarchés qui misent sur la qualité.

Artisan dans le produit... Industriel dans la gestion, Bridor représente aujourd'hui le quart du chiffre d'affaires du groupe Le Duff.

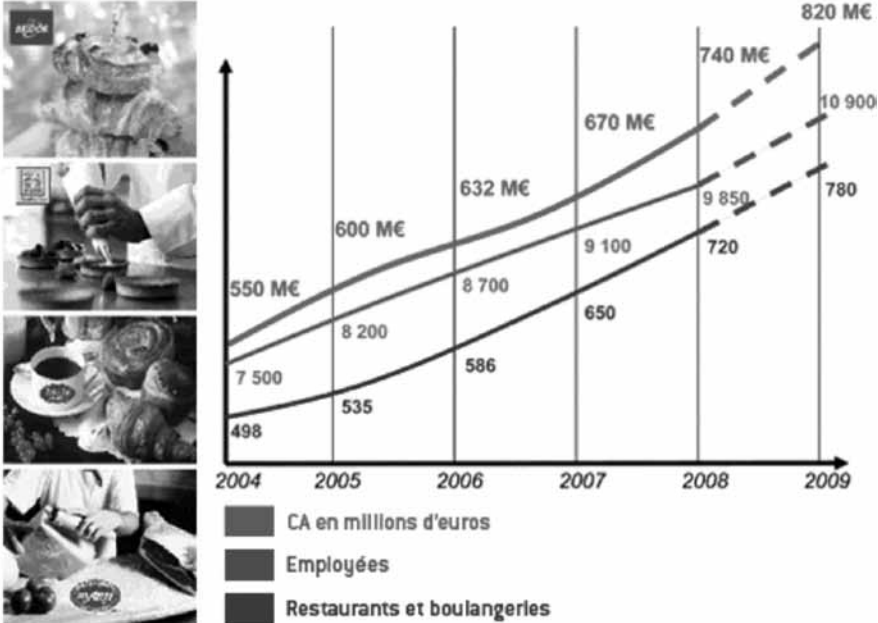
D'autres enseignes entrent dans le giron du groupe. En 1988, Le Fournil de Pierre est racheté à son fondateur qui prend sa retraite. L'enseigne est aujourd'hui en renouveau et l'entreprise envisage de commencer à la franchiser. L'usine Bridor de Montréal, qui dessert la côte Est américaine, compte parmi ses clients La Madeleine, une chaîne de restauration à la française de 65 unités centrée dans le sud et l'est des Etats-Unis. En 2001, le groupe Le Duff rachète la chaîne et la redynamise en lui insufflant sa force technologique et opérationnelle.

L'objectif aujourd'hui est de rationaliser les marques du groupe et de centrer le développement. Le plus difficile pour cet entrepreneur qui voudrait sauter sur toutes les occasions c'est, reconnaît-il, « de ne pas confondre diversification et dispersion ; il faut garder le cap sur l'objectif ; il faut savoir dire non. »

En 2006, le Groupe Le Duff respecte son objectif de mixité, où succursales et franchises se complètent pour préserver l'intégrité d'un concept tout en le dynamisant. Les restaurants sont à 60 % des succursales et à 40 % des franchises, concessions ou joint-ventures (en association avec des entrepreneurs locaux), et d'autres créations et conversions sont prévues.

A N N E X E 3 : L A P R O G R E S S I O N D U G R O U P E

Source : site du groupe Le Duff



Après plus de 30 ans de réussite, le groupe représente aujourd'hui :

- 10 900 hommes et femmes réunis par la passion du métier,
- Plus de 780 restaurants et boulangeries.

Présent sur 4 continents : Europe, Amérique, Afrique et Asie

L'ambition du Groupe LE DUFF aujourd'hui est de poursuivre le développement de chacune des enseignes, tant en France qu'à l'international.

Pour cela, nous continuerons simplement à nous appuyer sur les concepts et les méthodes qui font leurs preuves depuis plus de 30 ans : des produits de qualité irréprochable, des emplacements de premier ordre et un accueil des plus chaleureux.

Nos produits sont commercialisés dans nos restaurants mais également dans des Hôtels prestigieux, les traiteurs, les parcs de loisirs, le catering aérien et ferroviaire, les artisans boulangers.

Nous exportons ces produits dans plus de 50 pays au plus proche des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration qui attendent plus de qualité et plus de service. Nous répondons à ces critères avec une solution plaisir pour les professionnels exigeants.

ANNEXE 4 : CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS À L'INTERNATIONAL

Source : site du journal l'hôtellerie restauration mercredi 24 juin 2009

Avec 820 M€ de chiffre d'affaires en 2009, 780 restaurants et boulangeries, 5 usines de production, le groupe fondé par Louis Le Duff poursuit son expansion à travers le monde.



Menu 'éco' à 4 € chez Brioche Dorée en attendant bientôt le pain et les viennoiseries 'bio'.

« *Ne pas aller trop vite, ne pas se disperser, bien construire sa logistique et avoir les hommes* » : **Louis Le Duff** ne se départ pas de quelques principes simples. Il garde le cap et la tête froide en commentant la progression du groupe : 820 M€ de CA en 2009. Avec 780 restaurants et boulangeries, 5 usines de production, il emploie aujourd'hui 10 900 salariés dans le monde, et son déploiement se poursuit à un rythme soutenu. 50 à 60 **Brioche Dorée**, **Del Arte** ou **La Madeleine** (le concept américain) ouvrent chaque année en France et en Europe (34 en 2009), mais aussi dans de nouveaux pays (13 aux États-Unis, 11 au Moyen-Orient, 2 en Argentine et Amérique du Sud en 2009) en attendant le Japon et la Chine.

La production de Bridor augmente

Elle représente 40 000 t annuelles et équivaut à 10 milliards de viennoiseries. 60 % sont exportés à l'international. C'est à partir de son savoir-faire, de sa réputation de fournisseur de pains et viennoiseries haut de gamme, « à la française », couplés à sa capacité logistique (livraisons en surgelés et terminaux de cuisson) que les enseignes du groupe font leur percée. Louis Le Duff prend pied de l'Allemagne à la Russie, du Canada au Brésil et approche la Corée, Taïwan et la Malaisie. « *Rien n'est possible sans les hommes* », répète le fondateur de Brioche Dorée, parti de rien il y a trente ans. « *Le devenir du groupe tient à eux* », glisse-t-il en désignant la nouvelle équipe qui conduit le développement des marques au quatre coins du monde. Parmi celle-ci, son fils, **Vincent Le Duff**, chargé de l'Europe.

Le bio pour bientôt

« *La réussite, c'est aussi l'innovation constante* », ajoute le leader breton, passionné d'agriculture et de pédagogie. Son jardin secret : une ferme bio près de Rennes. Bridor annonce d'ailleurs une prochaine révolution : une extension de son usine de Servon-sur-Vilaine (Ile-et-Vilaine) pour produire pains et viennoiseries bio. En attendant, le groupe entend rappeler la place d'innovateur et de leader de la restauration rapide à la française de Brioche Dorée grâce au lancement de la pause déjeuner à 4 €. Opération lancée dans ses 507 restaurants exploités, pour une bonne part, en franchise.

Laurent Paris

ANNEXE 5 : « ARTISAN DANS LE PRODUIT ET INDUSTRIEL DANS LA GESTION », BRIDOR EN PLEINE CROISSANCE FÊTE SES 20 ANS

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration Servon-sur-Vilaine (35)

L'anniversaire de l'enseigne boulangerie-viennoiserie du groupe Le Duff est l'occasion d'inaugurer une nouvelle ligne de production.



Louis LeDuff, au centre, et Patrick Scicard, à droite.

Devant un large parterre d'invités au premier rang desquels **Patrick Scicard**, président du directoire de Lenôtre, partenaire de Bridor depuis plus de dix ans, **Louis Le Duff** (Bridor, Del Arte, Brioche Dorée, La Madeleine, Caffé Luccio...) a tenu à rappeler la philosophie de l'enseigne boulangerie-viennoiserie : « *Le succès de Bridor repose sur la règle des 3 T : talent, technologie et terroir ! [S]a force est d'être artisan dans le produit et industriel dans la gestion.* » Fondée le 2 mai 1988, l'entreprise fournit aujourd'hui en pains et viennoiseries crus, pré-cuits ou cuits, les Brioches Dorées, les grandes surfaces, les artisans-boulangers, etc. Et bien évidemment les CHR, « *un vrai réservoir pour nous*, prévoit **Patrick Eyroi**, directeur marketing. *Les cafés, hôtels et restaurants vont nous aider à nous développer.* » Vingt ans donc, et pas mal de chemin parcouru depuis la première usine de 300 m² fonctionnant avec une dizaine de personnes. À l'occasion de son anniversaire, Bridor a inauguré une nouvelle ligne permettant d'augmenter de 30 % sa capacité de production sur son site de Servon-sur-Vilaine près de Rennes (20 000 m²) et de créer 60 emplois. L'investissement se monte à 20 ME. « *Ici, nous respectons les recettes ancestrales des viennoiseries à savoir les temps de repos*, explique **Bruno Rousseau**, directeur général de Bridor. *Notre qualité fait notre différence.* » À l'instar de cette toute nouvelle baguette, Délifibres.

Olivier Marie

ANNEXE 6 : BRICOHE DORÉE : UNE BRILLANTE IDÉE, UNE RÉUSSITE EN OR...

Source : site du groupe Le Duff

Brioche Dorée, c'est un délicieux accueil dans une ambiance douce et chaleureuse, un havre de gourmandise où manger varié et équilibré sera toujours un régal de saveurs authentiques.

Brioche Dorée est le **N° 1 de la restauration rapide de tradition française** avec + de 200 000 clients accueillis chaque jour dont 72 % de femmes. Pionnier du **snacking et de la sandwicherie** en France depuis plus de trente ans, l'enseigne est née en 1976 à Brest et aujourd'hui comprend plus de 500 restaurants dans le monde entier. 5 000 employés vendent plus de 20 millions de sandwiches chaque année en France.

L'idée de Brioche Dorée, c'est tout simplement de réconcilier **restauration rapide et tradition française**. Une idée née de l'étude, en 1975, du comportement alimentaire et des attentes des consommateurs français, de plus en plus exigeants vis-à-vis des produits alimentaires.

Sa réussite est celle d'une nouvelle génération de restaurants, **boulangeries pâtisseries et sandwicheries**, alliant proximité, convivialité, qualité et rapidité.

En offrant une alimentation rapide, diversifiée et équilibrée, Brioche Dorée réconcilie bien-être et gourmandise.

Brioche Dorée : fraîcheur et convivialité

Première enseigne du groupe Le Duff, Brioche Dorée appartient à la nouvelle génération des restaurants alliant, proximité, rapidité, qualité et bon accueil. L'idée : offrir la possibilité de venir se restaurer à toute heure de la journée, que ce soit pour un bon petit déjeuner ou à l'heure du déjeuner avec une salade fraîche, un sandwich toasté chaud, une appétissante tarte salée ou encore l'après-midi avec une viennoiserie ou une pâtisserie traditionnelle accompagnée d'un expresso.

Brioche Dorée est à l'heure du bien-être et du plaisir gustatif mais avec une gamme renouvelée 2 fois par an, capable d'entretenir « le capital santé » : Le plaisir et la santé sont dans votre assiette.

Après plus de 30 ans d'expérience, Brioche Dorée est présente dans les centres villes, les centres commerciaux, les aéroports, les gares, les réseaux autoroutiers et les restaurations d'entreprise.

L'ambiance de nos restaurants correspond aux attentes de notre clientèle qui souhaite faire une pause dans un environnement convivial avec des couleurs et des matériaux chauds, Les couleurs sont actuelles mais traditionnelles comme le Rouge, le Marron, le bois. La vitrine produit reste un élément majeur de l'ambiance.

Brioche Dorée : + de 30 ans d'expérience réussie

Le restaurant Brioche Dorée est un espace pour déjeuner rapidement ou boire un café avec une copine.

Le concept peut évoluer en fonction de l'emplacement : Chariot mobile, kiosque, petite vente à emporter, restaurant d'environ 100m² ou grand restaurant de 200 places assises (300m²).

Dynamisme et Sympathie

Ecoute et Conseil

Choix et Qualité

Nouveauté et Originalité

Hygiène et Propreté

ANNEXE 7 : LA BRIOCHE DORÉE, INGRÉDIENTS DU SUCCÈS ET VALEURS

Source : site du groupe Le Duff

Les Ingrédients du succès

Des produits traditionnels au bon goût du terroir français alliant saveur et nutrition, adaptés aux différents moments de la journée, à consommer sur place ou à emporter...

Une gamme renouvelée régulièrement, afin de s'adapter aux différentes saisons mais aussi aux évolutions du marché et des attentes des clients... comme des sandwiches chauds toastés.

Une variété de pains spéciaux élaborés selon des recettes traditionnelles dont des pains à fibres.

Une atmosphère unique, créée par les décors, l'odeur si reconnaissable des croissants, la blondeur des brioches préparées et cuites sous les yeux des clients...

Des emplacements de 1^{er} ordre, partout où se trouvent les clients : centres-villes, centres commerciaux, aéroports, gares, réseaux autoroutiers.

Une mise en valeur du savoir-faire de la tradition boulangère française. Un atout séduction majeur pour le développement notamment à l'international.

Un concept modulable selon l'emplacement ; du chariot mobile (15 m²) jusqu'au grand restaurant (300 m²) de 200 places assises (surface moyenne de 100 m²).

Des produits plein de bien-être et de saveurs.

Les valeurs

Origine « France » : destination « Monde »

La force de nos origines : pour aujourd'hui et demain des produits de qualité et de tradition en France comme à l'étranger.

La passion : l'amour du travail bien fait

Une équipe professionnelle et dynamique accueille nos clients au sein de nos restaurants pour leur totale satisfaction.

La communication : écouter et donner du sens à l'action

Pour développer la fierté d'appartenance et pour grandir avec l'enseigne.

L'équipe : un état d'esprit qui nous amènera vers l'excellence

Une équipe solidaire bien formée, motivée et polyvalente.

L'innovation : la volonté d'être le leader

Une entreprise créatrice de tendances pour le plaisir de nos clients et de nos salariés.

La rigueur : une façon d'être

Une rigueur dans le comportement et la gestion pour l'exemple et la pérennité.

Reconnaissance

Une évolution professionnelle possible et adaptée.

ANNEXE 8 : UN SUCCÈS MONDIAL

Source : site du groupe Le Duff



Le succès de Brioche Dorée dépasse aujourd'hui les frontières de la France avec plus de 500 restaurants dans le Monde.

L'enseigne a exporté le savoir faire à la française :

- Canada
- États-Unis
- Argentine
- Royaume-Uni
- Suisse
- Luxembourg
- Maroc
- Arabie Saoudite
- Pays du Golfe
- Syrie
- République Tchèque
- Allemagne
- États Arabes Unis

ANNEXE 9 : LE GROUPE LE DUFF, SA RECETTE FACE À LA CRISE

Source : site du groupe Le Duff

La crise économique actuelle n'épargne personne. Le Groupe LE DUFF y fait face grâce à des solutions qui ont déjà fait leurs preuves :

1- Un excellent rapport qualité/prix en France

Un positionnement qui s'adresse au plus grand nombre des français : Nos concepts et nos produits sont « populaires », sandwiches, pizzas, pasta, viennoiserie, quiches ... Les prix restent attractifs dans cette crise avec un repas de tradition française dans les Brioche Dorée pour environ 6 € et un repas servi à table chez Del Arte à 15 € en moyenne. Ainsi, ces restaurants affichent en 2008, à périmètre comparable, un taux de fréquentation légèrement supérieur à l'année 2007, malgré la crise.

2- L'exportation : Le Groupe exporte ses enseignes françaises : Brioche Dorée, Del Arte et Bridor en proposant des nouveautés culinaires séduisantes pour les étrangers. « *Nous exportons le savoir vivre à la française* », mais il est important de s'adapter au marché local, aux habitudes de consommation et surtout à l'image que ces pays se font de la France.

La France pour les Américains c'est Paris, la French Riviera et la Normandie. Nos restaurants La Madeleine, aux Etats-Unis, sont un exemple d'adaptation avec un concept reprenant l'architecture intérieure et extérieure de la ferme Normande. Malgré la température extérieure, un soleil de 35°, avec la climatisation, des cheminés sont allumées afin de recréer l'ambiance chaleureuse de cette Normandie pluvieuse.

Des hommes de **passion**, un Groupe.

3- L'innovation : Le groupe investit depuis de nombreuses années sur la **recherche** afin de proposer à sa clientèle des produits de qualité alliant **plaisir et santé**. Des produits authentiques, du terroir... 50 % des produits des réfrigérateurs n'existaient pas il y a 10 ans. Les enseignes proposent ainsi des produits équilibrés avec de nouvelles recettes à base de légumes, des pains riches en fibres...

4- La motivation des salariés est incontournable : Les équipes sont motivées et autour d'un projet participatif. « L'union fait la force ».

Pour Louis Le Duff, Président fondateur, « *C'est dans la tempête que l'écart se creuse entre les bons et les mauvais marins, il en est de même dans les entreprises* ».

Face à cette crise, de nombreuses personnes se posent des questions sur leur avenir :

La **franchise** est une solution pour les jeunes et les cadres qui veulent créer leur entreprise et maîtriser leur destin.

56 % des Français rêvent de créer leur entreprise.

52 % échouent durant les 5 premières années.

En choisissant le bon franchiseur qui a fait la preuve de son succès, ils ont **10 fois plus de chance de réussir** que d'échouer.

Le Groupe offre la possibilité de devenir son propre patron, le moyen de réussir en s'adossant à des enseignes qui ont fait leur preuve depuis plus de 30 ans. Une bonne franchise, c'est la **sécurité, l'indépendance et la rentabilité**.

Ainsi, le développement du réseau passe par l'ouverture de nouveaux restaurants dont 50 % en franchise. L'ouvrage de Louis Le Duff *Créez votre entreprise-réussir...en toute franchise* est un véritable manuel pour les jeunes, pour transmettre son expérience.

En temps de crise, beaucoup de personnes cherchent à créer, à améliorer leur pouvoir d'achat, à préparer leur retraite et à maîtriser leur destin.

ANNEXE 10 : BRIOCHE DORÉE LANCE SA FORMULE ECO

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration lundi 27 avril 2009



4 euros le déjeuner complet, c'est la nouvelle formule lancée par le groupe Le Duff. Le client a le choix en deux sandwichs (Le Parisien au jambon ou le Poulet Curry), 3 boissons (Evian 50cl, Pepsi ou Pepsi Max 33cl) et 2 desserts (fruit frais ou cookie). La formule, inaugurée le 22 avril, permet aussi de présenter 3 nouveaux produits : le sandwich Poulet Curry, les fruits frais (Pomme verte-Pomme rouge-Banane-Orange) et le cookie aux pépites de chocolat noir.

ANNEXE 11 : BRIOCHE DORÉE, LES NOUVEAUTÉS DE L'AUTOMNE

Source : site du groupe Le Duff

A chaque saison, ses saveurs... Une collection renouvelée à chaque saison, pour une vraie diversité de goûts et de saveurs.

PAUSE DEJEUNER BIO

Brioche Dorée permet chaque jour, partout en France, de faire la « bonne » pause déjeuner : **Equilibre & Plaisir**.

L'enseigne propose depuis le 29 septembre 2009 une pause déjeuner BIO. Depuis 2004, Brioche Dorée œuvre jour après jour pour offrir une pause déjeuner pour manger bien, bon et à petit prix. La qualité, l'équilibre et la santé sont une préoccupation importante pour l'enseigne. Après une période de Test positives sur 12 restaurants, Brioche Dorée lance son offre BIO sur l'ensemble de son réseau national.

Composition de cette offre :

- Un Sandwich au pain BIO :
 - Saumon
 - Tartare d'algues
 - Huile d'avocat et roquette
- Un Yaourt BIO nature au bifidus de la marque « Vrai »
- Un jus de Pommes BIO Tropicana

AUTRE NOUVEAUTE : GRATINS A EMPORTER

Un besoin de **chaleur** pour un déjeuner « remonte-moral » **sur place ou à emporter**, avec une nouvelle **gamme de GRATINS**.

En plus de pouvoir les consommer sur place, un emballage spécifique permet **d'emporter au bureau....**

Des plats chauds élaborés avec de bonnes recettes traditionnelles, qui varient selon les saisons.

A partir du 26 octobre 2009 BRIOCHE DOREE propose des nouvelles recettes de gratins :

- Parmentier de Poisson,
- Parmentier aux 2 Jambons,
- Gratin Pommes Boulangères Bœuf,
- Lasagnes Poulet champignons,
- Lasagnes Légumes du Soleil,
- Moussaka - Lasagnes - Tartiflette - Parmentier de Canard,
- Gratin de St Jacques aux Artichauts.

COLLECTION AUTOMNE HIVER 2009

L'enseigne propose depuis le 29 septembre la nouvelle **carte des saveurs**. Les services « Recherche & Développement » et « Qualité » de **BRIOCHE DORÉE** travaillent en permanence sur l'élaboration de nouvelles recettes axées autour de 5 grands thèmes :

- L'équilibre alimentaire,
- La variété,
- La qualité,
- La sécurité alimentaire,
- Le plaisir,
- la gourmandise.

Ainsi la nouvelle carte des saveurs invite à se restaurer tous les jours de façon variée et équilibrée grâce à un large choix de : plats chauds et gratins, de sandwiches, de salades bien être. Brioche Dorée, c'est aussi des petites douceurs pour bien attaquer l'après-midi ou encore des desserts gourmands pour satisfaire tous les goûts et pour tous les jours.

ANNEXE 12 : BAISSÉ DE LA TVA : DEL ARTE AFFIRME VOULOIR ALLER PLUS LOIN

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration mercredi 1 juillet 2009



Soucieuse de vanter son adhésion aux engagements pris lors du contrat d'avenir, Del Arte, enseigne du Groupe Le Duff qui compte 95 restaurants (sans compter 12 ouvertures prévues en 2009), s'est engagé à aller au-delà des préconisations du Gouvernement en baissant les prix sur un tiers des produits de sa carte dès le 1er juillet 2009.

L'enseigne affirme répercuter la baisse de 11,8 % de la TVA sur 26 produits de sa carte (contre 7 demandés par les accords signés par la profession). Del Arte entend baisser également les prix de 47 autres produits de sa carte. Il en coûtera par exemple dorénavant 1,60 € pour un café (contre 2,20 € avant le 1^{er} juillet). 4,90 € (contre 5,40 €) pour un café gourmand. Entre autres exemples, le menu Presto (plat + boisson) passe de 9,50 € à 9,20 €, tandis que le menu pour enfants Angelo (plat + boisson + dessert) baisse de 6 à 5,90 €.

Les prix barrés et les produits dont la baisse de la TVA est intégrale (11,8%) devraient désormais figurer sur les cartes avec un pictogramme symbolisé par une flèche rouge vers le bas. Des affichages, en extérieur et *via* un chevalet posé sur les tables, sont également prévus.

La baisse de la TVA va permettre également, selon Del Arte, de rénover les villas existantes, soutenir l'ouverture en 2010 d'une vingtaine de restaurants de l'enseigne, qui engendreront environ 400 emplois. 12 ouvertures sont prévues en 2009.

En moyenne, un restaurant Del Arte accueille 97 000 clients par an et emploie 25 personnes pour assurer l'accueil et la préparation des plats. Sa capacité tourne entre 200 et 300 couverts jours.

Côté salariés, l'enseigne Del Arte rappelle qu'elle participe aux négociations en cours au niveau de la branche sur les salaires et la mise en place d'une mutuelle pour l'ensemble de la profession.

Plus généralement, « la baisse du taux de TVA dans la restauration est une mesure concrète qui va donner un deuxième souffle à ce secteur incontournable de l'économie nationale », a estimé dans un communiqué Louis Le Duff, président et fondateur du groupe qui porte son nom.

ANNEXE 13 : DE MULTIPLES OPPORTUNITÉS CHEZ LE GROUPE LE DUFF

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration mercredi 30 septembre 2009

Le groupe a développé un site très pratique mettant à jour toutes les offres destinées aux jeunes et aux professionnels confirmés Brioche Dorée, Del Arte, Café del Arte ou bien Fournil de Pierre ou encore GLD Services... : le choix des enseignes et des postes est large sur le site du Groupe Le Duff mais la sélection reste très aisée. On peut ainsi, en ligne, affiner son tri par département et même par pays (Maroc, Luxembourg, Royaume-Uni, Suisse ...) et poster ensuite sa candidature. L'outil et le nombre d'annonces sont à la mesure du groupe, de ses 780 restaurants et boulangeries et 9 600 collaborateurs.

Celui-ci tente bien sûr d'attirer les jeunes. En particulier les jeunes diplômés de niveau bac + 2 ou + 4, qui ont en poche un BTS hôtellerie, restauration, commerce ou management. Il leur est proposé, par exemple, de rejoindre la Brioche Dorée pour acquérir une première expérience en tant que responsable opérationnel. Ils sont embauchés dès leur intégration en contrat à durée indéterminée et suivent une formation de six mois. Une première phase qui leur permet de s'adapter aux méthodes de travail, de management et aux produits de l'enseigne et de devenir responsable adjoint vente/personnel ou responsable adjoint produit/fabrication.

Des choix très larges

Une fois ces compétences de ventes et d'encadrement des équipes acquises, ils peuvent bien sûr viser un poste de responsable à part entière ou emprunter l'une des multiples filières du groupe. Car l'éventail est large pour ces jeunes ou pour les professionnels confirmés. En cliquant sur l'onglet Recrutement, on découvre des offres aussi variées que : cuisinier pizzaiolo Del Arte, adjoint de direction Del Arte, conseiller franchise, directeur de restaurant, chargé des achats, logisticien, etc.

Le groupe consacre pas moins de 3 % de sa masse salariale à la formation. Tous les restaurants du groupe sont ainsi équipés de CD-rom interactifs. Chaque collaborateur peut, de cette façon, progresser et le formateur suit son évolution. Les stages à la carte permettent l'approfondissement des connaissances et la maîtrise de chacun des postes. Là encore tous les besoins sont couverts : management, hygiène et sécurité, et expertise métier : méthodes de production, service client, etc. Un module est même prévu pour acquérir « *les savoir-faire et savoir être du pizzaiolo expert* ». Un autre pour « *vendre... avec brio* ». Jeu de mots bien sûr pour évoquer le brio... de Brioche Dorée.

Laurent Paris

ANNEXE 14 : LA FORMATION AU SEIN DU GROUPE

Source : site du groupe Le Duff

Partenaires de votre réussite, de votre épanouissement au sein du Groupe LE DUFF, nous nous engageons à :

- Révéler : les compétences de chacun et les rendre opérantes pour notre Groupe.
- Former, informer, motiver et accompagner le changement par des innovations permanentes.
- Faire connaître : les valeurs et l'actualité de l'entreprise
- Faire aimer : l'enseigne et le Groupe pour une implication dans la vie de l'entreprise et pour l'adhésion à la culture du Groupe.
- Faire agir : rassembler et stimuler pour atteindre les objectifs individuels et ceux du Groupe.

Une équipe dynamique, impliquée et à l'écoute de vos attentes pour assurer l'homogénéité du savoir faire et vous offrir un tremplin professionnel.

PASSELLE
2

ANNEXE 15 : LE GROUPE LE DUFF CONTINUE DE RECRUTER POUR BRIOCHE DORÉE

Source : ouest.job.com

Le Groupe Le Duff, qui regroupe les enseignes Bridor, Brioche Dorée, Del Arte et Fournil de Pierre, ouvre chaque année une soixantaine d'enseignes dans le monde. Un développement régulier malgré la crise qui permet au Groupe de proposer en permanence des possibilités d'évolutions à ses collaborateurs, en France et à l'international. Patrice Avellan, Directeur de la Communication du Groupe Le Duff, revient sur le recrutement au sein du Groupe, en particulier de Brioche Dorée.



Parlez-nous du Groupe Le Duff et de Brioche Dorée en particulier...

Le Groupe Le Duff a été créé en 1976 par M. Le Duff, le président fondateur. Nous avons deux activités principales : la restauration et l'industrie agroalimentaire avec Bridor. Nous sommes artisans dans le produit et industriel dans la gestion ce qui nous permet de fabriquer des pains et viennoiseries haut de gamme de grande qualité. Sur l'activité restauration, nous avons plusieurs enseignes : la restauration rapide de tradition française Brioche Dorée, les boulangeries Fournil de Pierre, la restauration à thème italien Del Arte, et La Madeleine, une chaîne de restaurants présents uniquement aux Etats-Unis. Au total, le Groupe compte environ 10 000 salariés.

Comment fonctionnent les restaurants Brioche Dorée ?

Le réseau est composé de succursales et de franchises. Depuis quelques années, nous développons celles-ci de trois manières différentes : en France, grâce à des franchisés, entrepreneurs indépendants qui peuvent gérer deux ou trois restaurants ou via des grands comptes, c'est-à-dire des sociétés ayant des concessions dans les gares, les aéroports, les réseaux autoroutiers (Total, Esso, Compass, Sodexo, Autogrill...) par exemple ; et enfin, à l'international, via des partenaires qui

ont la maîtrise du marché local. Aujourd'hui en France, il y a 44 % de franchisés et 56 % de succursales.

Comment se déroule l'intégration des franchisés indépendants ?

Il y a deux principaux profils. Soit des cadres ou des anciens salariés qui souhaitent se mettre à leur compte à un moment de leur carrière professionnelle. Il n'est pas toujours facile de créer son entreprise aujourd'hui, donc la franchise est une bonne solution puisqu'ils peuvent s'appuyer sur une enseigne qui a déjà fait ses preuves depuis plus de trente ans. Nous avons montré que nos établissements sont rentables. En étant franchisés, ces cadres bénéficient d'une certaine sécurité, d'indépendance, et de tous les supports de l'enseigne en matière d'achats, de formation, etc. Le second profil est constitué d'anciens commerçants qui avaient leur propre affaire auparavant mais qui rencontraient des difficultés en restant seuls. Être franchisés au sein du Groupe le Duff leur permet donc d'intégrer également « une grande famille ».

Vous proposez une formation à tous vos nouveaux collaborateurs sans exception ?

Que ce soit pour nos salariés ou nos franchisés, nous avons une école de formation Brioche Dorée basée à Rennes où nous formons l'ensemble de nos collaborateurs. Quand un nouveau collaborateur est intégré, qu'il soit débutant ou expérimenté, il suit une formation de onze semaines, comprenant huit semaines pratiques sur des restaurants écoles, et trois semaines de stage théorique à l'école de formation Brioche Dorée. Il est formé sur notre cœur de métier : le service à la clientèle, l'hygiène, les normes de sécurité, la gestion, le management, la gestion des ressources humaines, les actions de marketing... Nous recrutons également des jeunes en alternance à Bac+2, Bac+3 et Bac+5 grâce à nos partenariats avec des écoles partout en France.

En conclusion, que conseiller aux candidats à l'embauche ?

Il faut savoir que, malgré la situation économique que chacun connaît, le Groupe Le Duff continue à évoluer et à se développer puisque nous aurons ouvert une soixantaine de restaurants dans le monde d'ici la fin de l'année 2009. Il y a de fortes opportunités sur des postes évolutifs en France et à l'international. Nous recherchons des collaborateurs venant d'horizons différents puisque nous assurons une formation adaptée en fonction des expériences de chacun. Ces candidats doivent être motivés, avoir le sens commercial, et chose primordiale, aimer être en contact avec la clientèle.

Les conditions d'accès au réseau

	Brioche Dorée	Del Arte
Contrat de franchise - durée	9 ans	9 ans
Droits d'entrée	30 000 € HT	46 000 € HT
Redevances d'enseigne	5 % du CA HT	5 % du CA HT
Contribution marketing	1,5 maxi du CA HT	2,5 maxi du CA HT
Apport franchisé investisseur	100 k€	200 k€
Apport location-gérance	30 k€	50 k€
Formation	11 semaines	11 semaines

DOSSIER 1 : LES STRATÉGIES DU GROUPE

(7 points)

1.1. Le groupe se définit comme « Professionnel du métier de la pâte ». Citez les différents marchés que ses compétences lui permettent d'exploiter.

(1 point)

En définissant le métier comme le système d'offre de l'entreprise, la pâte, préparation à base de farine, permet au groupe Le Duff d'être présent sur le marché de la boulangerie, de la pâtisserie, y compris industrielle (biscuiterie), et de la restauration.

1.2. Prononcez-vous sur la stratégie générale menée par le groupe, spécialisation ou diversification ? Justifiez votre réponse.

(1 point)

En définissant le métier comme le système d'offre de l'entreprise, la pâte, préparation à base de farine, permet au groupe Le Duff d'être présent sur le marché de la boulangerie, de la pâtisserie, y compris industrielle (biscuiterie), et de la restauration.

1.3. Pensez-vous que le groupe applique une stratégie d'intégration verticale ? Justifiez votre réponse.

(2 points)

La diversification du groupe est verticale, vers l'aval, puisque les produits offerts (pain, pâtisserie, viennoiseries, pizza, restauration rapide,...) sont liés au produit de base en amont, la pâte. Il contrôle ainsi le processus de fabrication de la matière première jusqu'au consommateur final.

1.4. Selon les informations dont vous disposez, évaluez le degré de maîtrise de la filière.

(1 point)

Le groupe Le Duff est présent sur tous les segments de la filière pâte, préparation à base de farine :

- Sur le segment amont pour les matières premières : Bridor, une ferme bio,... ;
- Sur le segment centre pour la production : Fournil de Pierre, FB Solution et, surtout, Bridor ;
- Sur le segment aval pour les prestations de service : enseignes du groupe ; ou en tant que fournisseur : hôtellerie, restauration, traiteur, catering, événementiel, boulangeries artisanales, supermarchés...

1.5. Indiquez si le groupe, depuis sa création, a uniquement utilisé la croissance interne. Justifiez votre réponse.

(1 point)

Deux contre exemples pour montrer que le groupe ne s'est pas développé uniquement par croissance interne : le rachat au groupe Accor de Pizza Del Arte et l'acquisition de La Madeleine aux Etats-Unis.

1.6. Citez les valeurs, associées au nom du groupe et à ses marques, qui lui permettent de se développer avec une forte réussite sur tous les continents. Justifiez votre réponse.

(1 point)

Mise en valeur du savoir-faire, réputation de fournisseur de pains et viennoiseries haut de gamme, « à la française », capacité logistique (livraisons en surgelés et terminaux de cuisson) assurent la percée des enseignes du groupe à l'international. La communication : écouter et donner du sens à l'action pour développer la fierté

d'appartenance et pour grandir avec l'enseigne. Cette valeur peut attirer des partenariats potentiels.

L'innovation : la volonté d'être le leader ne peut s'exprimer que si le développement devient mondial.

DOSSIER 2 : LE CONCEPT « BRIOCHE DORÉE » ET SON DÉVELOPPEMENT

(5 points)

2.1. Définissez le concept « Brioche Dorée ». *(1 point)*

Une offre d'une alimentation rapide, diversifiée et équilibrée pour réconcilier bien-être et gourmandise.

2.2. Précisez quelle est la cible privilégiée par la marque Brioche Dorée. Justifiez votre réponse. *(1 point)*

La cible privilégiée est la clientèle féminine qui représente 72 % des consommateurs du produit.

2.3. Citez les valeurs fortes du concept qui correspondent le mieux à la cible principale. *(1 point)*

Offrir la possibilité de venir se restaurer à toute heure de la journée, que ce soit pour un bon petit déjeuner ou à l'heure du déjeuner avec une salade fraîche, un sandwich toasté chaud, une appétissante tarte salée ou encore l'après-midi avec une viennoiserie ou une pâtisserie traditionnelle accompagnée d'un expresso.

Le plaisir et la santé sont dans votre assiette.

L'ambiance de nos restaurants correspond aux attentes de notre clientèle qui souhaite faire une pause dans un environnement convivial avec des couleurs et des matériaux chauds. Les couleurs sont actuelles mais traditionnelles comme le Rouge, le Marron, le bois.

Le restaurant Brioche Dorée est un espace pour déjeuner rapidement ou boire un café avec une copine.

2.4. Décrivez la stratégie de branding mise en œuvre par la marque. *(1 point)*

A l'instar des grands groupes comme Elicor, Autogrill, le groupe Le Duff implante sa marque phare La Brioche Dorée dans des lieux à forte fréquentation (centres villes, centres commerciaux, aéroports, gares, aires d'autoroutes, entreprises) en adaptant si nécessaire le concept : chariot mobile, kiosque, petite vente à emporter ou restaurant.

2.5. Pensez-vous que les techniques de merchandising occupent une place importante dans la mise en valeur du produit ? Justifiez votre réponse. *(1 point)*

Une vitrine produit est toujours considérée comme du merchandising. Comme elle reste ici un élément majeur de l'ambiance, on peut donner une réponse positive à la question posée.

DOSSIER 3 : L'ADAPTATION DU GROUPE À LA CONJONCTURE ET AUX GRANDES TENDANCES

(4 points)

3.1. Montrez en quoi la politique de prix du groupe est adaptée à la crise économique de 2008. (annexes 9, 10, 12)

(1 point)

La crise économique actuelle se traduit, entre autres, par une augmentation du chômage, une faible revalorisation des salaires. Ceci aboutit à une stagnation du pouvoir d'achat des consommateurs.

La politique du groupe caractérisée par des prix attractifs pour les produits anciens ou nouveaux, voire une diminution des prix par la mise en œuvre des préconisations du gouvernement en matière de TVA, permet de maintenir la demande à un niveau élevé. Le groupe se retrouve peu affecté par la crise.

3.2. Indiquez quelles sont les grandes tendances de consommation prises en compte par les nouvelles prestations « Brioche Dorée » de l'automne 2009 (annexe 11).

(1 point)

Trois principales tendances se dégagent : la première, le Bio, probablement décliné sur le long terme ; la deuxième, le chaud, avec les gratins pendant les saisons froides et la troisième, les saveurs, avec une carte qui invite à se restaurer tous les jours en automne hiver.

3.3. L'enseigne Del Arte du groupe s'est engagée à aller au-delà des préconisations du gouvernement en matière de baisse de TVA (annexe 12).

Pourquoi ?

(1 point)

L'enseigne reste dans la logique entrepreneuriale du groupe qui réinvestit sans cesse dans les clients et les hommes : la baisse de TVA entraîne celle des prix pour les clients, la rénovation de certains établissements, l'ouverture de nouvelles unités, créant ainsi de nouveaux emplois et assurant la pérennité du groupe.

3.4. Expliquez pourquoi le groupe ne semble pas donner une place prioritaire au développement durable dans sa communication institutionnelle.

(1 point)

Le groupe Le Duff travaille de façon artisanale, donc a priori écologique, investit dans les hommes et est ainsi soucieux des problèmes sociaux, contribue largement à la croissance économique. Dès lors, on peut estimer qu'elle inscrit son activité dans le développement durable et ne juge pas utile de le souligner dans sa communication institutionnelle.

DOSSIER 4 : LES COLLABORATEURS INTERNES ET LES PARTENAIRES EXTERNES (ANNEXES 13, 14, 15)

(4 points)

4.1. Citez un certain nombre d'arguments démontrant que le management du groupe a une dimension participative marquée.

(2 points)

Le management participatif vise à susciter la créativité du personnel grâce à la convergence entre les objectifs individuels et organisationnels. Les engagements du groupe vont dans ce sens :

- Révéler : les compétences de chacun et les rendre opérantes pour notre Groupe ;
- Faire aimer : l'enseigne et le Groupe pour une implication dans la vie de l'entreprise et pour l'adhésion à la culture du Groupe ;
- Faire agir : rassembler et stimuler pour atteindre les objectifs individuels et ceux du Groupe.

4.2. Présentez les opportunités offertes, en termes de carrière, à ses salariés par le groupe. Quelles sont les limites, inhérentes aux activités du groupe à la politique de carrière. *(1 point)*

Des postes variés et évolutifs dans différentes enseignes mais le haut de la pyramide offre peu de place aux hauts cadres.

4.3. Indiquez quelle solution est proposée par le groupe aux cadres désireux de quitter le statut de salarié. Citez les avantages trouvés par le groupe dans des partenariats avec d'anciens salariés. *(1 point)*

Le groupe propose à ces cadres de se mettre à leur compte en tant que franchisés d'une enseigne. Il est ainsi assuré de trouver en eux des partenaires qui connaissent bien l'enseigne et, qui à ce titre, adhèrent facilement à ses objectifs et engagements.

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'EM Strasbourg.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Calculatrices autorisées.

SUJET

LA FERME DE LIESEL

Avertissement

Le cas La Ferme de Liesel 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 foie gras, mais de proposer une méthodologie d'analyse de ce marché.

Les données du cas (notamment les chiffres d'affaires des entreprises citées) sont inspirées de faits et chiffres réels, mais ont été modifiés par souci de confidentialité.

I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

La Ferme de Liesel est une entreprise familiale lancée en 1994 par Elisabeth et Jean Pierre Kieffer, un couple de jeunes agriculteurs qui gavait des oies pour fabriquer du foie gras d'Alsace. Artisanale à l'origine, leur activité s'est peu à peu étoffée et structurée puisque aujourd'hui, ils produisent et commercialisent 28 tonnes de foie gras, dont la moitié provient de foies d'oies, une spécialité d'Alsace.

Le gavage d'oies et de canards représente aujourd'hui une part mineure de l'activité de l'entreprise car près de 90 % des foies utilisés sont désormais importés de Hongrie et de Bulgarie. Une grande attention est portée à la sélection des producteurs et des foies qui doivent être d'une qualité irréprochable.

Ses ateliers sont agréés aux normes européennes ; les différentes étapes de fabrication sont contrôlées. Le processus permet d'assurer une traçabilité de tous les produits fabriqués. Jean-Pierre K. s'occupe de la production et de l'approvisionnement en foies tandis que son épouse s'occupe de la commercialisation.

Avec un prix moyen de 75 € / kg ⁽¹⁾ les produits de la Ferme de Liesel (foies gras entiers, blocs de foie gras...) se positionnent dans le haut du marché.

(1) tous les prix indiqués dans ce cas sont, pour des raisons de simplification et de cohérence, des prix de vente TTC aux consommateurs. Les chiffres d'affaires des entreprises sont exprimés hors taxes.

Avec 10 salariés à plein temps et le recours à une vingtaine de CDD en automne, la Ferme de Liesel réalise en 2010 un chiffre d'affaires de 2,1 millions d'euros en progression de 5 %. Ses ventes se ventilent de la sorte :

- 20 % est commercialisé directement depuis la ferme aux habitants de la région ou aux touristes de passage qui visitent la célèbre Route des Vins ;
- 10 % est vendu par correspondance à un fichier de clients fidèles. Ce segment régresse lentement mais régulièrement depuis cinq ans ;
- 38 % est commercialisé en grandes surfaces, dont 70 % au moment des fêtes de fin d'année.
- 10 % dans des boutiques spécialisées dans les produits du terroir ;
- 10 % est diffusé *via* des Comités d'entreprise, des mairies qui offrent des colis à leurs aînés et des entreprises pour leurs cadeaux d'affaires. Ce segment augmente de 12 % par an depuis quatre ans sous l'impulsion d'Elisabeth K ;
- Enfin, 9 % de la production est exportée en Allemagne et en Suisse.

Signalons que 3 % du chiffre d'affaires est constitué de produits annexes, qui complètent l'offre du magasin : vins blancs d'Alsace, pain d'épices artisanal, eaux de vie et céramiques d'Alsace.

La Ferme de Liesel a également ouvert un site internet, mais les ventes y restent très marginales. Le nombre de visiteurs uniques s'établit à 500 par mois et 2,5 pages sont consultées en moyenne. Nous ne savons pas si les personnes qui se renseignent sur internet achètent finalement les produits par un autre canal.

La moitié des ventes sont réalisées en décembre, une saisonnalité qui ne va pas sans poser difficultés en termes de production, d'activité commerciale et de gestion financière.

Son budget communication reste stable à 30 000€. Les principaux postes de communication sont :

- un mailing annuel aux 2 000 clients dont les coordonnées postales sont connues (3 K€) ;
- un dépliant présentant la Ferme de Liesel et sa gamme de produits (4K€) ;
- une participation au Salon des comités d'entreprise (20 K€) ;
- un site internet, vitrine de l'entreprise, qui ne permet pas le paiement en ligne (3 K€).

II. LE MARCHÉ DU FOIE GRAS

A. Les origines

Le premier foies gras a été fabriqué il y a plus de 4 500 ans en Egypte, point de passage de la migration des oies et des canards. Il apparait à Rome au premier siècle avant Jésus Christ. C'est sous le règne de Louis XV qu'il obtient ses lettres de noblesse : en 1778 Jean-Pierre Clause, cuisinier du Maréchal de Contades, met au point la recette du foie gras gastronomique à Strasbourg. Le foie gras fait depuis partie de la culture gastronomique alsacienne.

40 millions de palmipèdes sont gavés tous les ans en France. Elever un canard prend en moyenne 4 mois. Les 15 derniers jours de sa vie, celui-ci est gavé et avale 1 kilo de bouillie de grains de maïs par jour. Son foie décuple alors de volume et passe de 70 à près de 700 grammes.

B. Le produit

Il existe une diversité de produits à base de foie gras :

- La plus noble est le foie gras entier, qui peut être consommé cru, mi-cuit ou cuit,
- Le foie gras proprement dit, assemblage de morceaux de foie différents,
- viennent ensuite les blocs de foie gras, crèmes de foies gras mixés.

Seules ces trois premières catégories peuvent bénéficier de l'appellation foie gras.

Viennent ensuite :

- les parfaits de foie gras qui contiennent 75 % de foie gras,
- les pâtés de foie gras et la mousse de foie gras (50 % de foie gras).

Les conditionnements sont de différents types :

- sous vide pour le foie gras cru,
- en barquette, en terrine sous film ou en pain pour le semi-conservé ou le mi-cuit,
- en bocal ou en boîte pour le foie gras en conserve.

L'éventail de prix va de 30 € (pour les parfaits de foie gras) à plus de 300 € le kilo pour les foies gras entiers avec truffes. L'augmentation des prix a été supérieure à l'inflation ces dernières années.

C. La production**a) La production mondiale**

Elle est marquée par la prédominance de la production française :

Production mondiale en 2010	
France	19 000 T
Hongrie	2 800 T
Bulgarie	2 000 T
Espagne	600 T
Autres	600 T
Total	25 000 T

De nouveaux producteurs apparaissent en Europe de l'Est, d'autres disparaissent. Ainsi Israël (jusqu'alors 4^e producteur mondial), l'Italie et la Pologne ont interdit le gavage et cessé sa production.

A noter : le poids de la France est encore plus marqué dans la transformation du foie gras dont elle assure plus de 95 % de l'activité mondiale.

b) La production française

Elle est en forte augmentation sur la période récente :

Production de foie gras en France	
1990	6 000 T
2000	15 300 T
2010	19 000 T

Elle est constituée à 97 % de foies de canards. La production de foies d'oies, pourtant positionnée dans le haut de gamme, reste marginale. Elle est essentiellement d'origine alsacienne.

Le Sud-ouest (l'Aquitaine et Midi-Pyrénées, dont le département du Gers où se concentrent de nombreux producteurs) réalise près de 70 % de la production, tandis que de nouvelles régions sont apparues au cours des trente dernières années : Bretagne, Pays de Loire et Vendée qui contribuent aujourd'hui à près de 30 % de la production.

Cette forte évolution quantitative s'est accompagnée d'une mutation des systèmes de production : une professionnalisation de la filière artisanale et une restructuration de la filière industrielle autour de quelques grands groupes (Cf. concurrence).

c) La production en Alsace

L'Alsace transforme majoritairement des foies d'oies (55 % de la production), les foies de canards ne concernent que 45 % de la production.

Avec 45 000 oies et canards par an, la production alsacienne est aujourd'hui bien loin des 150 000 têtes du début du xx^e siècle, l'âge d'or du foie gras alsacien. Chaque ferme possédait alors son petit cheptel d'oies qui permettait d'arrondir les fins de mois. La Seconde Guerre mondiale, durant laquelle l'occupant a interdit le gavage des oies, puis l'industrialisation de l'Alsace ont décimé la production. Celle-ci s'est cependant maintenue dans un tissu de petites et moyennes entreprises.

Sa part de marché nationale est faible : moins 5 % en volume, ce qui la conduit à rechercher des stratégies de niche.

D. La consommation

Le Français est le plus gros consommateur de foie gras au monde. En 18 ans, la consommation de foie gras a doublé en France. Après un recul des ventes en 2 008 de 1,8 %, 2009 et 2010 ont été de bonnes années où l'on a enregistré des progressions de 7,5 % et de 1,5 %.

Consommation de foie gras en France		
	En tonnes	en g/hab
1990	8 000	141g
2000	15 700	260 g
2010	18 000	290 g

La consommation se concentre sur les fêtes de fin d'année qui représentent les trois-quarts des ventes.

65 % des Français mange au moins une fois du foie gras par an. Par rapport au « trou d'air » de 2008, le marché a gagné ou retrouvé 5 % de ménages acheteurs. L'acheteur fait en moyenne 2,2 achats par an (en progression de 0,1).

Les disparités régionales de consommation sont fortes ; les régions à forte consommation correspondent aux régions traditionnelles de production.

E. La distribution

La part de la distribution dans les achats des ménages est de 82 %.

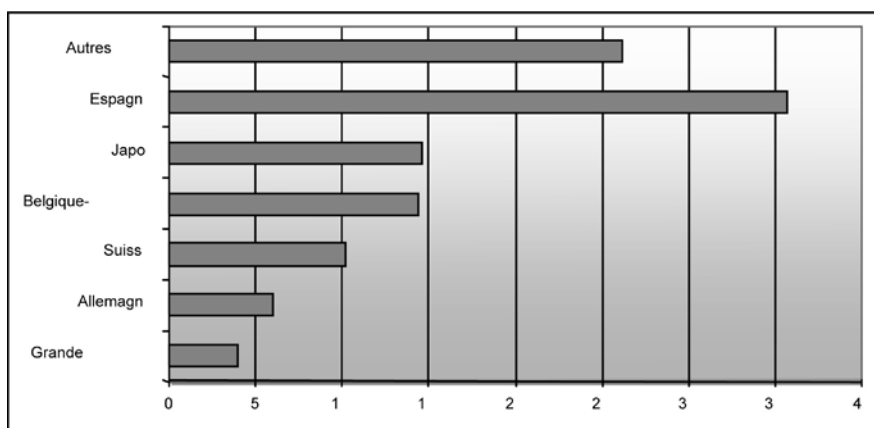
F. Le commerce international

Principal producteur et principal consommateur de foie gras, la France en est aussi le principal exportateur et importateur. Elle importe essentiellement des foies non élaborés et exporte des produits à haute valeur ajoutée.

Commerce international en 2010			
Export	2 300 T	111 Mio d'€	21,7 €/kg
Import	3 000 T	43 Mio d'€	14,3 €/kg

Mio = millions

Les principaux importateurs de foies gras (en millions d'euros)



Dans ces pays la consommation de foies gras à domicile pour les fêtes est plus réduite qu'en France. Les modes de distribution principaux restent la restauration haut de gamme et les grands magasins.

Certains pays ont interdit l'importation de foie gras pour des raisons de protection des animaux, d'autres menacent de boycott (USA lors de la guerre du Golfe, Chine en 2008...). Sur le marché américain, le foie gras subit toujours une taxe de 100 % à l'importation. Ces mesures ont anéanti plusieurs années de travail de conquête du marché américain réalisé par les grosses entreprises françaises.

En plus de ces mesures gouvernementales, les producteurs de foies gras souffrent en Europe de l'activisme d'associations de défense des droits des animaux. Sous l'égide de personnalités (Roger Moore en Grande Bretagne) ils militent pour que consommateurs et distributeurs boycottent le foie gras. La chaîne britannique Selfridges a ainsi renoncé à en commercialiser. Même si nous n'en sommes pas encore là dans la patrie du foie gras, de récents sondages ont révélé que 44 % des français seraient favorables à une interdiction du gavage. Le même sondage ne dit pas si ceux-ci sont prêts à renoncer à consommer le plat favori des fêtes.

L'international reste cependant un marché en forte croissance : 15 % en moyenne sur les dernières années soit trois fois plus qu'en France.

III. La concurrence

La concurrence se structure autour de quatre grands concurrents au niveau national, un producteur alsacien de taille moyenne, de petits producteurs régionaux, une production artisanale et des marques de distributeurs.

A. Quatre grands producteurs nationaux

a) Euradis – Montfort, le leader

Le groupe Euradis regroupe trois marques complémentaires : Montfort axé sur le grand public ; Rougié, dédié aux professionnels de la restauration ; et Pierre Champion positionné sur la vente à distance et la vente aux Comités d'entreprise.

Les foies gras Montfort sont reconnus pour leur créativité et leur qualité d'innovation qui s'expriment notamment par le trio de gourmandises : crème brûlée de foie gras, façon crumble et tiramisu. Ils bénéficient du label Indication géographique protégée du Sud-ouest.

Ils s'appuient sur une communication forte avec un plan TV relayé en affichage, radio et sur Internet durant les premières semaines de décembre.

Les foies gras Montfort développent de nombreuses promotions en magasins : animations événementielles haut de gamme.

Montfort en quelques chiffres : 310 Millions d'euros de chiffres d'affaires en 2009 ce qui représente une part du marché du foie gras de 30,9 % en valeur (soit + 13 % / 2008), 800 salariés.

b) Delpeyrat, le challenger

Avec pour slogan « Le meilleur du Sud-ouest est là », Delpeyrat ancre sa communication dans son terroir. Ici aussi, un spot TV impactant se décline en TV, radio, presse, affichage et internet. Il sponsorise la Delpeyrat Classic Cup, un tournoi de rugby qui invite d'anciens joueurs internationaux.

Delpeyrat met l'accent sur l'innovation avec de nouvelles gammes de foies gras : 1890 (appelée ainsi en raison de la date de création de l'entreprise).

Classic et Apéritif festif. Avec son statut de coopérative, Delpeyrat se diversifie vers le jambon de Bayonne qui lui permet de trouver de nouveaux relais de croissance et de lisser la très forte saisonnalité de l'activité (production et commercialisation).

Delpeyrat vient d'investir dans une joint-venture avec une société chinoise, Jifa, avec un objectif de production de 1 000 tonnes par an ce qui devrait lui offrir une croissance de 20 à 25 % par an.

Delpeyrat en quelques chiffres : 240 millions d'euros de chiffres d'affaires sur l'activité foies gras (+ 13,6 %) dont 20 à l'export, 700 salariés.

c) Labeyrie, filiale du groupe islandais Alfesca.

N° 3 en part de marché, il est cependant le N° 1 en termes de notoriété et d'image (évocation du plaisir, de la qualité et de la confiance que l'on retrouve dans son slogan « le plaisir est un état d'esprit »), Labeyrie innove en lançant de nouveaux concepts : lingot de foie gras pour Noël, foie gras pour agrémenter les soirées pierrade et les fondues... Ses concepts publicitaires allient esthétique, anticonformisme et épicurisme.

Labeyrie est présent quasi exclusivement en GMS. Il s'est diversifié dans les produits gastronomiques festifs : saumon crevettes, blini, tamara...
 Labeyrie en quelques chiffres : 150 millions de chiffre d'affaires pour le foie gras (+12 %), 1 000 salariés sur plusieurs sites dans le Sud-ouest.

d) La Comtesse du Barry

Réalisant un chiffre d'affaires nettement moins important (70 millions d'euros) La Comtesse du Barry occupe une place à part sur le marché du foie gras. Elle bénéficie d'une forte notoriété et d'une bonne image. C'est aussi l'un des rares producteurs à ne pas se plier à la toute puissance des centrales d'achat des grandes surfaces.

Spécialisée dans la vente par correspondance, elle a également développé une en franchise de 70 boutiques qui réalisent chacune 180 à 300 000 euros de chiffre d'affaires. Son budget de communication et de marketing direct, nécessaire à son positionnement haut de gamme, s'établit à 13 % du chiffre d'affaires.

B. Un producteur alsacien de taille moyenne : Feyel-Artzner

Avec 80 % de la production régionale de foie gras et 3 % de la production nationale, Feyel est le principal ambassadeur du foie gras alsacien en France et à l'étranger. Ce groupe livre la grande distribution sous la marque Feyel et réserve la marque Artzner au foie gras haut de gamme vendu en boutiques spécialisées. Cette entreprise ne gave pas ses oies et canards mais les sélectionne et les achète directement du Sud-ouest ou de Hongrie.

Feyel innove constamment en proposant des foies gras entiers au champagne, aux griottes au kirsch, ou même du foie gras halal pour les marchés du Moyen-Orient. Ses marchés : le Grand-Est, l'Île-de-France, l'Allemagne, la Suisse et le Benelux. Ses nouveaux marchés porteurs se situent au Japon, en Russie, en Chine, au Kazakhstan, en Thaïlande, aux Philippines ou même au Moyen-Orient.

Feyel en quelques chiffres : 400 tonnes de foies gras, 25 Millions d'euros de chiffres d'affaires en 2010 (+ 10 %) dont 9 à l'export, 140 salariés.

C. Plusieurs petits producteurs régionaux

Une dizaine de petits producteurs alsaciens sont présents sur le marché avec des chiffres d'affaires variant entre 800 K€ et 3,5 Millions d'euros. Parmi eux la Ferme de Liesel.

D. les producteurs artisanaux

Pour de nombreux producteurs artisanaux (Sud-ouest notamment), le foie gras est une activité annexe à l'exploitation agricole ou au tourisme à la ferme. Ces exploitations familiales fournissent également les grandes maisons qui transforment et commercialisent leurs foies. Ils produisent un foie gras authentique, apprécié des connaisseurs et des touristes, mais ne peuvent cependant rivaliser avec les grands groupes ou mêmes les petits producteurs régionaux qui sont mieux à même de négocier avec les grandes surfaces. Les exploitations en monoproduction rencontrent des difficultés liées à la saisonnalité des ventes.

Ils représentent 13 % de la production française.

E. La montée en puissance des Marques de distributeurs (MDD)

Les grands distributeurs se sont dotés de marques de distributeur et de marques de premier prix. Il s'agissait à l'origine pour l'essentiel de terrines à base de foies gras reconstitués vendues à partir de 35 € le kilo. Ces dernières années ont cependant enregistré une montée en gamme de ces productions qui communiquent sur le respect du terroir et de la tradition.

F. Le foie gras fait maison

Une nouvelle tendance se développe : le foie gras fait maison à partir de foies non transformés. Le foie gras cru se développe au rythme de 18 % par an. C'est sur ce segment que la saisonnalité est la moins forte.

D'où le lancement par certains professionnels du Sud-ouest de terrines prêtes à cuire ou de foies gras crus labellisés.

Travail demandé

I. Après avoir décrit l'évolution du marché, vous calculerez et commenterez les parts de marché (en valeur et en volume) de la Ferme de Liesel. (3 points)

Puis vous établirez un diagnostic interne et externe de cette entreprise. (4 points)

II. A partir de votre diagnostic, présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs, cibles et positionnement.

Vous justifierez les actions proposées. (9 points)

III. Quelles sont les informations dont vous souhaiteriez disposer pour approfondir votre réflexion ?

Vous distinguerez les informations internes à l'entreprise des informations externes. (4 points)

I. Après avoir décrit l'évolution du marché, vous calculerez et commenterez les parts de marché (en valeur et en volume) de la Ferme de Liesel. (3 points) Puis vous établirez un diagnostic interne et externe de cette entreprise. (4 points)

Introduction

La filière du foie gras a subi de profonds bouleversements ces dernières années, tant du côté de la production (fortes innovations, entreprises leaders qui se forgent une notoriété élevée et une image forte grâce à d'impactantes campagnes publicitaires) que de la consommation. Produit phare de la gastronomie française, il est souvent méconnu hors de nos frontières même si les années 2000 ont enregistré une croissance à deux chiffres de nos exportations.

En France, après des années de croissance en volume et en prix, le foie gras est aujourd'hui touché par la baisse du pouvoir d'achat et, marginalement, par les conséquences des campagnes menées par des associations anti-gavage.

Le marché est organisé en quasi-oligopole : 3 grands acteurs détiennent 62 % du marché et dépensent des budgets de communication importants.

Cependant, les Marques de distributeurs et Marques premier prix apparaissent et exercent une pression sur les prix pour le segment entrée de gamme. Dans cet environnement, les petits producteurs régionaux doivent trouver un positionnement spécifique.

Parts de marché en volume et en valeur du foie gras d'Alsace et de La Ferme de Liesel.

PDM volume	nb de tonnes	PDM France	PDM Alsace
France entière	19 000 T	100 %	/
Alsace	500 T	2,6 %	100 %
La Ferme de Liesel	28T	0,15 %	5,6 %

Un autre calcul consiste à ne considérer que les ventes en France (25,2 T) et à les comparer à la consommation française (18 000 T). On obtient alors une part de marché de 0,14 %.

PDM valeur	CA en Mios €	PDM France	Prix moyen
Total France entière	1 100	100 %	58 € /kg
Euradis-Monfort	340	30,9 %	
La Ferme d'Elodie	2,1	0,19 %	75 €/kg

NB : en gras, les chiffres donnés dans le cas qui permettent l'extrapolation.

Ce premier tableau met en évidence que, sur ce marché dominé par trois géants, la Ferme de Liesel est un petit producteur qui évolue sur le segment des foies gras d'Alsace avec 0,15 % du marché national et 5,6 % du segment des foies gras d'Alsace.

La Ferme de Liesel a une part de marché Valeur (0,19%) supérieure à sa part de marché Volume (0,15%), preuve de son positionnement dans le moyen/haut de gamme des foies gras français. Cela est confirmé par le prix moyen de 75 € par kilo (vs 58 € pour la moyenne nationale).

SWOT

Un grand nombre de chiffres sont cités dans ce cas. Il ne s'agit pas pour les candidats de les recopier tous, mais de sélectionner ceux qui sont pertinents.

Forces

Produit et commercialise du foie gras (+ marginalement gavage des oies)
Situé sur la route des vins (commercialisation directe à la clientèle régionale et aux touristes)

Fortement positionné sur le Foie gras d'oie

Image de qualité du foie gras d'Alsace

Contrôle de qualité et traçabilité des produits, ateliers agréés aux normes européennes

Savoir faire traditionnel et familial

Bien positionné sur le marché des comités d'entreprise

Faiblesses

Petite entreprise évoluant sur un marché dominé par de grands groupes (quasi-oligopole)

Importe la majeure partie de ses foies (matière première) de Hongrie et de Bulgarie
Manque de notoriété nationale

Manque de visibilité et de différenciation par rapport à ses concurrents

Un budget de communication faible (1,5% du CA) et qui ne progresse pas

Un fichier clients de seulement 2 000 noms. L'énoncé ne dit pas si l'entreprise connaît leurs adresses mail

Un site internet peu fréquenté tant en nombre de visiteurs, qu'en nombre de pages vues (2,5 en moyenne) et qui ne permet pas le paiement en ligne et donc la commande

La progression du CA de 5%, qui peut paraître favorable, est inférieure à celle des ténors du marché, tous supérieurs à 8% malgré la crise

Opportunités

- Marché français

Augmentation en volume et en valeur sur la décennie

Plaisir et tradition restent très importants pour les consommateurs dans l'alimentaire

Nouvelles manières de consommer : grignotage, plateau-repas, célibataires et familles monoparentales qui cherchent de nouvelles solutions festives...

- Marchés étrangers

Exportations en forte hausse (+15%)

Potentiel de développement important (Chine, Extrême-Orient)

Image de luxe et de fête du foie gras

Menaces

- Marché français

Conjoncture économique / baisse du pouvoir d'achat

Recherche d'alimentation diététique et de produits allégés

Très forte saisonnalité des ventes

Fortes importations, notamment sur des produits de bas et moyen de gamme
 Augmentation des prix supérieure à l'inflation
 Activisme des associations anti-gavage
 Concurrence du foie gras fait maison

- Marchés étrangers

Exportations françaises trop concentrées sur quatre pays : plus des 2/3 en Espagne, Belgique, Japon et Suisse.
 Produit peu connu dans les pays émergents
 Foie gras peu adapté aux goûts des consommateurs de certains pays
 Menaces de boycott (cf USA lors de la guerre du Golfe ou de Chine en 2008)

II. A partir de votre diagnostic, présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs, cibles et positionnement. Vous justifierez les actions proposées. (9 points)

Remarque : plusieurs stratégies pourront être suivies par les candidats. Le correcteur s'attachera avant tout à apprécier la pertinence de l'argumentation présentée et sa cohérence avec l'analyse développée en I.

Les objectifs gagneront à être quantifiés et exprimés de manière concrète.
 Par exemple :
 Progresser de 10 % par an pendant 3 ans pour atteindre 2,8 millions d'€ de CA
 Ou encore :
 Gagner en rentabilité en faisant passer le prix moyen de 75 à 80 euros/kg sur 2 ans

Les écueils à éviter

Les moyens mis en œuvre devront être cohérents et surtout, ne pas être disproportionnés par rapport aux moyens de cette petite PME qu'est la Ferme de Liesel. Pas de plan TF1 en prime time avec Monica Bellucci comme le proposent si souvent certains candidats !

De la même manière, la Ferme de Liesel n'a pas les moyens de prospecter des dizaines de marchés du Moyen-Orient ou d'Extrême-Orient. Pour augmenter significativement son CA export, il suffit de trouver un pays (et pourquoi pas un pays voisin : Allemagne, Suisse ou Luxembourg ?)

Le foie gras de la Ferme de Liesel s'inscrit dans le haut de gamme. Il ne doit cependant pas être considéré comme un produit de luxe, car il est accessible à la très grande majorité des foyers français (un bloc de foie gras de qualité pour une famille coûte moins de 30 euros).

III. Quelles sont les informations dont vous souhaiteriez disposer pour approfondir votre réflexion?

Vous distinguerez les informations internes à l'entreprise des informations externes. (4 points)

Des informations indispensables à la prise de décision stratégique devront être recherchées par les dirigeants. Certaines peuvent facilement et sans coûts être obtenues en interne :

- Quelles gammes de produits connaissent le plus fort taux de croissance ?
- Lesquelles contribuent le plus à sa rentabilité actuelle ?
- Lesquelles assoiront sa rentabilité future ?
- Quels circuits de distribution (ou quels clients) connaissent les plus forts taux de croissance ?
- Lesquels contribuent le plus à la rentabilité de l'entreprise ?

D'autres informations exigent des recherches documentaires (chambres de commerce, PEE des ambassades...) ou des études de marché (analyse des linéaires en grande distribution, relevés des prix des concurrents...).

- Quelles gammes de produits connaissent la plus forte croissance ?
- Dans quels pays étrangers, la consommation de foie gras progresse-t-elle le plus ?

Il sera également intéressant d'étudier le parcours des visiteurs de notre site internet.

MATHÉMATIQUES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

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

Barème : 4 point pour l'exercice 1, 6 points pour l'exercice 2 et 10 points pour l'exercice 3.

S U J E T

PASSERELLE
2

EXERCICE 1

Des relevés climatiques indiquent qu'en moyenne 2 des 30 jours du mois de juin sont pluvieux. On considère la pluie journalière comme une épreuve indépendante. On note X le nombre de jours pluvieux en juin.

1. Quelle est l'espérance de X ? Reconnaitre alors sa loi et donner sa variance.
2. Déterminer la probabilité d'avoir au moins un jour en juin où il ne pleut pas.
3. En utilisant l'approximation de Poisson, calculer la probabilité d'avoir au plus 3 jours pluvieux en juin.

EXERCICE 2

Soient la matrice de taille 3 à coefficients réels $A = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 0 \\ 0 & 2 & 0 \\ -1 & 1 & 2 \end{pmatrix}$ et I la matrice identité de taille 3.

- 1.a) Déterminer les valeurs propres de A .
 - b) Déterminer une base de chaque sous-espace propre.
 - c) La matrice A est-elle diagonalisable ?
2. On veut retrouver la réponse à la question précédente.
 - a) Calculer $A^2 - 3A + 2I$.
 - b) En déduire que les valeurs propres de A sont les racines de l'équation $x^2 - 3x + 2 = 0$.
 - c) Retrouver alors la réponse à la question 1c).

EXERCICE 3

On rappelle que $\sum_{n=1}^{+\infty} \frac{1}{n^2} = \frac{\pi^2}{6}$ et que pour tout $x \in [0, 1[$, $\ln(1-x) = -\sum_{n=1}^{+\infty} \frac{x^n}{n}$.

1. Montrer que pour tout $\alpha \in \mathbb{R}$, la série $\sum_{n \geq 1} \frac{1}{n^{\alpha} 2^n}$ converge.

On note S_α sa somme.

2. Déterminer S_1 .

3. Soient $0 < a \leq 1$ et $n \in \mathbb{N}$. Justifier l'existence de l'intégrale $\int_0^a x^n \ln x \, dx$, puis démontrer

$$\int_0^a x^n \ln x \, dx = \left(\ln(a) - \frac{1}{n+1} \right) \frac{a^{n+1}}{n+1}.$$

4. On admet que pour tout $a \in]0, 1]$, $\int_0^a \frac{\ln x}{1-x} \, dx = \sum_{n=0}^{+\infty} \int_0^a x^n \ln x \, dx$.

En déduire : d'une part la valeur de $\int_0^1 \frac{\ln x}{1-x} \, dx$ et d'autre part que $\int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln x}{1-x} \, dx = -(\ln 2)^2$

5.a) A l'aide d'un changement de variable et de la question 4, justifier l'existence de l'intégrale $\int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln(1-t)}{t} \, dt$ et l'exprimer en fonction de S_2 .

b) A l'aide d'une intégration par parties, démontrer que $\int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln(1-t)}{t} \, dt = -S_2$.

EXERCICE 1

1. L'espérance de X est égale à 2. Pour $i \in [1, n]$, la variable aléatoire $X_i = \begin{cases} 1 & \text{s'il pleut le } i\text{-ème jour,} \\ 0 & \text{sinon} \end{cases}$

suit une loi binomiale de paramètres 1 et p . Les variables X_i sont indépendantes. On a $X = \sum_{i=1}^{30} X_i$ et X suit une loi binomiale de paramètres 30 et p . Or $2 = E(X) = 30p$ d'où $p = \frac{1}{15}$. Sa variance est $V(X) = np(1-p) = \frac{28}{15}$.

2. On veut $P(X \leq 29)$. Or $P(X \leq 29) = 1 - P(X = 30)$, donc $P(X \leq 29) = 1 - \left(\frac{1}{15}\right)^{30}$.

3. On veut $P(X \leq 3)$. On a $n \geq 30$, $p \leq 0,1$ et $np < 15$. On peut approcher la loi binomiale de X par une loi de Poisson de paramètre 2. On a alors $P(X \leq 3) = e^{-2}(1 + 2 + \frac{2^2}{2!} + \frac{2^3}{3!}) = \frac{19}{3}e^{-2}$ et $P(X \leq 30) \simeq 0,857$.

EXERCICE 2

1. On note (e_1, e_2, e_3) la base canonique de \mathbb{R}^3 .

a) Le nombre 2 est valeur propre car la 3-ième colonne de A signifie que $Ae_3 = 2e_3$.

On a $A - 2I = \begin{pmatrix} -1 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ -1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$ qui est de rang 1, par le théorème du rang, l'espace propre $E_2(A)$ associé à la valeur propre 2 est de dimension 2. Il manque une seule valeur propre qui sera forcément simple.

On a $A - \lambda I = \begin{pmatrix} 1-\lambda & 1 & 0 \\ 0 & 2-\lambda & 0 \\ -1 & 1 & 2-\lambda \end{pmatrix}$. Alors $A - I$ n'est pas de rang 3 (ou encore $\det(A - I) = 0$) car $C_1 = -C_3$. Donc 1 est valeur propre de A . Les valeurs propres de A sont 1 et 2.

b) D'après le raisonnement fait en a), $\dim(E_2(A)) = 2$ et $e_3 \in E_2(A)$. Mais dans $A - 2I$, $C_1 = -C_2$, ainsi $e_1 + e_2 \in E_2(A)$. La famille $(e_1 + e_2, e_3)$ est libre dans $E_2(A)$ qui est de dimension 2, c'est donc une base de $E_2(A)$. On a aussi par a), $\dim(E_1(A)) = 1$ et $C_1 = -C_3$ dans $A - I$, entraîne que $E_1(A)$ est engendré par $e_1 + e_3$.

c) La matrice A est diagonalisable car $\dim(E_1(A)) + \dim(E_2(A)) = \dim(\mathbb{R}^3)$.

2.a) On a $A^2 - 3A + 2I = 0$.

b) Si X est un vecteur propre de A associé à la valeur propre λ , alors $AX = \lambda X$ et $(A^2 - 3A + 2I)X = A^2X - 3AX + 2X = \lambda^2X - 3\lambda X + 2X = (\lambda^2 - 3\lambda + 2)X$. Comme $A^2 - 3A + 2I = 0$ et $X \neq 0$, forcément λ est solution de l'équation $x^2 - 3x + 2 = 0$. On vérifie comme en 1b) que 1 et 2 sont effectivement valeur propre de A .

c) On a pour tout $X \in \mathbb{R}^3$,

$X = (2I - A)X + (A - I)X$. Or $0 = A^2 - 3A + 2I = (I - A)(2I - A) = (2I - A)(I - A)$, donc $(2I - A)X \in E_1(A)$ et $(A - I)X \in E_2(A)$. D'où $E_1(A) + E_2(A) = \mathbb{R}^3$ et comme $1 \neq 2$, $E_1(A) \oplus E_2(A) = \mathbb{R}^3$, on retrouve alors que A est diagonalisable.

EXERCICE 3

1. Posons $a_n = \frac{1}{n^2 2^n}$: c'est un terme général positif, et $\frac{a_{n+1}}{a_n} = \frac{1}{2} \left(\frac{n}{n+1}\right)^2$ tend vers $\frac{1}{2}$ quand n tend vers $+\infty$. La règle de d'Alembert dit alors que la série de terme général a_n converge.

2. Par le deuxième rappel, $S_1 = \sum_{n=1}^{+\infty} \frac{1}{n 2^n} = -\ln(1 - \frac{1}{2})$ et $S_1 = \ln(2)$.

3. Si $n = 0$, la fonction $x \mapsto \ln x$ est intégrable sur $]0, a]$ car $\lim_{\varepsilon \rightarrow 0} \int_{\varepsilon}^a \ln x \, dx = \lim_{\varepsilon \rightarrow 0} [x \ln(x) - x]_{\varepsilon}^a$ existe et est finie.

Si $n \geq 1$, la fonction $x \mapsto x^n \ln x$ est prolongeable par continuité en zéro donc elle est intégrable sur $]0, a]$.

Soient $n \in \mathbb{N}$, ε et a deux réels tels que $0 < \varepsilon < a \leq 1$. On intègre par parties :

$$\begin{aligned} \int_{\varepsilon}^a x^n \ln x \, dx &= \left[\frac{x^{n+1} \ln x}{n+1} \right]_{\varepsilon}^a - \frac{1}{n+1} \int_{\varepsilon}^a x^n \, dx, \\ &= \frac{a^{n+1} \ln a}{n+1} - \frac{\varepsilon^{n+1} \ln \varepsilon}{n+1} - \frac{1}{(n+1)^2} (a^{n+1} - \varepsilon^{n+1}). \end{aligned}$$

On fait ensuite tendre ε vers zéro, pour obtenir

$$\int_0^a x^n \ln x \, dx = \left(\ln(a) - \frac{1}{n+1} \right) \frac{a^{n+1}}{n+1}.$$

4. Les intégrales $\int_0^1 \frac{\ln x}{1-x} \, dx$ et $\int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln x}{1-x} \, dx$ existent car $\frac{\ln x}{1-x} \sim \ln x$ et $\frac{\ln x}{1-x} \sim 1$.

Si on évalue a en 1 ou $\frac{1}{2}$ dans la formule de la question 4, on obtient

$$\begin{aligned} \int_0^1 x^n \ln x \, dx &= -\frac{1}{(n+1)^2}, \\ \int_0^{\frac{1}{2}} x^n \ln x \, dx &= -\frac{1}{(n+1)2^{n+1}} \left(\ln 2 + \frac{1}{n+1} \right). \end{aligned}$$

En utilisant le résultat admis, on a alors : $\int_0^1 \frac{\ln x}{1-x} \, dx = \sum_{n=0}^{+\infty} \int_0^1 x^n \ln x \, dx = -\sum_{n=0}^{+\infty} \frac{1}{(n+1)^2}$. Par un changement

et le premier rappel, on a $\int_0^1 \frac{\ln x}{1-x} \, dx = -\frac{\pi^2}{6}$.

De même :

$$\begin{aligned} \int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln(x)}{1-x} \, dx &= \sum_{k=0}^{+\infty} \int_0^{\frac{1}{2}} x^k \ln x \, dx, \\ &= -\sum_{k=0}^{+\infty} \frac{1}{(k+1)2^{k+1}} \left(\ln 2 + \frac{1}{k+1} \right), \\ &= -S_1 \ln 2 - S_2, \\ &= -(\ln 2)^2 - S_2. \end{aligned}$$

5.a) Le changement de variable affine $x = 1 - t$ donne $\int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln(1-t)}{t} \, dt = \int_{\frac{1}{2}}^1 \frac{\ln x}{1-x} \, dx$. La relation de Cha-

question précédente donnent alors $\int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln(1-t)}{t} \, dt = -\frac{\pi^2}{6} + (\ln 2)^2 + S_2$.

b) Soit $\varepsilon > 0$. Par une intégration par parties, $\int_{\varepsilon}^{\frac{1}{2}} \frac{\ln(1-t)}{t} \, dt = [\ln t \ln(1-t)]_{\varepsilon}^{\frac{1}{2}} + \int_{\varepsilon}^{\frac{1}{2}} \frac{\ln t}{1-t} \, dt$. En faisant tendre

zéro et à l'aide de la question précédente, on obtient :

$$\begin{aligned} \int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln(1-t)}{t} \, dt &= \left(\ln \frac{1}{2} \right)^2 + \int_0^{\frac{1}{2}} \frac{\ln t}{1-t} \, dt, \\ &= (\ln 2)^2 - (\ln 2)^2 - S_2, \\ &= -S_2. \end{aligned}$$

6. En comparant les résultats des questions 5a) et 5b), on a

$$S_2 = \frac{\pi^2}{12} - \frac{(\ln 2)^2}{2}.$$

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 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 était « L'homme face à la mort ».
- En 2011, le thème était « Cultures et nature humaine »
- En 2012, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « L'art : l'expérience esthétique ».

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...* / Épicète : *Manuel* / Épicure : *Lettre à Ménécée* / Machiavel : *Le Prince* / Hobbes : *Le Citoyen ; Léviathan* / Descartes : *Méditations métaphysiques ; Le Discours de la Méthode...* / Pascal : *Pensées* / Spinoza : *Éthique ; Traité théologico-politique* / Rousseau : *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes ; Le Contrat social...* / Kant : *Critique de la raison pure ; Fondements de la métaphysique des mœurs ; 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 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 était « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».
- En 2011, le thème était « Autobiographie et roman autobiographique ».
- En 2012, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Le thème de la guerre dans la littérature ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Pour traiter correctement le sujet, il est attendu de l'étudiant :

- Une capacité à lire et comprendre un sujet en recherchant les différents aspects de traitement possibles et les différents points de vue possibles. Il convient donc de se défier d'une lecture univoque du sujet proposé. L'exploration des termes de l'énoncé est particulièrement recommandée ;
- Qu'il mobilise ses connaissances dans le domaine de la littérature, quelles que soient les sources d'acquisition. L'originalité des auteurs cités n'est pas un critère déterminant ;
- Qu'il structure correctement son raisonnement afin de développer un point de vue avec progression et en s'appuyant sur des références précises (auteurs et œuvres) ;
- Qu'il organise son écriture afin de conduire ce raisonnement : introduction, développement et conclusion. Les règles traditionnelles de construction d'un devoir, d'une partie et d'un paragraphe doivent être maîtrisées ;
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de l'expression et de la communication écrites dans le souci de communiquer avec un lecteur ;
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de la langue française dans la correction orthographique et grammaticale ;
- La capacité à développer un point de vue personnel, notamment en situant la littérature dans un contexte (par exemple historique, socioculturel...) est appréciée ;
- Les compétences méthodologiques pour répondre au sujet sont celles développées dans l'apprentissage scolaire.

BIBLIOGRAPHIE

Tout étudiant pourra s'appuyer sur les cours suivis dans son cursus (se reporter aux programmes de français et littérature des lycées de l'Éducation nationale).

Aucun ouvrage particulier n'est à recommander sinon les manuels de français de seconde, première et terminale.

Certains sites sur Internet sont consacrés à la littérature (« auteurs », « littérature », « rubriques littéraires », « écrivains », « poètes », « histoire littéraire », « culture et littérature », « histoire de la langue française », « notions minimales d'histoire littéraire »...).

Cependant, l'entraînement est une source considérable de progrès.

L'évaluation ou l'auto-évaluation (référence à des corrigés de sujets donnés dans des ouvrages d'annales) sont nécessaires lors de la préparation.

SCIENCES HUMAINES

PUBLIC CONCERNÉ

Les candidats susceptibles de choisir l'épreuve de sciences humaines doivent posséder une solide culture générale en histoire, sociologie et/ou économie.

Toutes ces sciences sociales abordent un même phénomène sous des angles différents mais complémentaires.

Elles permettent de se déprendre des préjugés du discours commun.

Il convient donc de ne pas se satisfaire du seul discours journalistique qui ne saurait suffire à se constituer une culture générale : il faut connaître les bases des disciplines de sciences sociales ainsi que leur esprit pour mieux sociologiser un problème d'actualité à l'aide de références et d'outils conceptuels.

PROGRAMME

- En 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 était « La démocratie ».
- En 2011, le thème était « Histoire et changement ».
- En 2012, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Hiérarchie et stratifications sociales ».

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.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

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

L'homme est-il un être dénaturé par la culture ?

SUJET N° 2 : LETTRES

Autobiographie et roman autobiographique constituent deux genres littéraires qui se joutent étroitement. Comment peut-on les distinguer ? Quelles sont les motivations de l'auteur à choisir l'un ou l'autre de ces genres ? Vous répondrez à ces questions en prenant appui sur des œuvres de votre choix.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

La chute du Mur de Berlin en 1989 a pu être définie par certains commentateurs comme la « fin de l'histoire ». Qu'en pensez-vous ?

SUJET N°1 : PHILOSOPHIE

L'homme est-il un être dénaturé par la culture ?

Introduction

Les créations issues de la main et de l'esprit de l'homme forment les diverses civilisations. Les hommes mettent en place institutions, règles sociales, adoptent us et coutumes, élaborent et transmettent savoirs et techniques : cet univers complexe paraît important pour organiser leur existence. Mais d'un autre côté, les habitudes culturelles forment une « seconde nature » qui modifie et conditionne les hommes. Ils subissent l'emprise des normes collectives et s'éloignent de leur nature première. On peut donc se demander si l'homme ne serait pas un être dénaturé par la culture. Cette question invite à réfléchir sur les effets de la culture et sur la notion de « nature humaine ». La culture a-t-elle une influence néfaste, faisant perdre aux hommes leur identité ? Ou bien est-elle bénéfique pour réaliser leur nature spécifique, éveiller et former leur humanité ? Ne faut-il pas dépasser cette opposition, en montrant que la culture engendre ce double effet simultané ? Tout en dénaturant l'homme, elle l'humaniserait... On verra d'abord que la culture est critiquable parce qu'à cause d'elle, l'homme devient artificiel et n'a plus rien de naturel. Puis on montrera qu'en réalité la culture est non seulement importante mais encore indispensable pour s'humaniser. On précisera enfin en quoi la dénaturation est la condition d'accès à l'humanité.

I – A première vue, l'homme façonné et transformé par la culture semble un être « dénaturé »

La vie civilisée semble faire de l'homme un être artificiel : il aurait perdu ses caractéristiques naturelles et authentiques ; il se serait dégradé, perverti, à cause des artifices issus de la culture.

1) Chaque individu semble dénaturé parce qu'il ne suit pas sa nature immédiate, mais obéit à un cadre collectif qui le façonne selon des normes préétablies. La culture intervient sur les besoins primaires en les codifiant (convenances, rituels, interdits...). Les impulsions immédiates sont contrôlées, encadrées, d'où une perte de liberté naturelle, de spontanéité et de simplicité, et l'apparition de l'hypocrisie en société. Pour Rousseau, l'homme civilisé est un être factice, « faux », vivant dans l'apparence, et perverti par rapport à l'homme naturel.

2) La dénaturation revêt d'autres aspects : l'homme s'est de plus en plus coupé de la nature avec le développement des techniques ; dans la culture moderne, un monde industriel et urbain s'est mis en place, entraînant des comportements standardisés et souvent aliénants. Référence possible : Marx et l'analyse du « travail aliéné ». Par ailleurs, l'homme s'est éloigné de la nature dans la mesure où il en vient à privilégier le superflu au lieu de s'en tenir au nécessaire. En se sophistiquant, la civilisation entraîne en effet la multiplication de faux besoins, créateurs d'insatisfactions et de dépendances. Référence possible : Epicure et Diogène, qui prônent une forme de « retour à la nature ».

3) Enfin la culture peut rendre intolérant à l'égard des autres cultures. C'est l'ethnocentrisme, analysé notamment par Claude Lévi-Strauss, tendance à valoriser

sa civilisation, son identité culturelle, et à rabaisser les autres cultures, considérées comme non conformes, voire barbares... Ce mépris, lié à l'ignorance, à la peur, peut aller jusqu'à une volonté de domination concrétisée dans des projets de colonisation. Les appartenances culturelles semblent donc pervertir l'homme en entraînant des attitudes haineuses et destructrices.

II – En fait la culture est ce qui permet à l'homme de devenir véritablement humain

Les éléments négatifs venant d'être exposés peuvent se renverser en éléments favorables, qui enrichissent la condition humaine sans la dégrader.

1) Les institutions fondamentales que sont les lois, les tribunaux, les écoles permettent d'installer des repères communs, de transmettre des savoirs et des règles collectives. Or les hommes ont besoin d'éducation et d'instruction, d'acquis formant l'essentiel de la culture générale, pour comprendre le monde, communiquer et s'intégrer à la société. De plus, sans règles, chacun serait livré à lui-même et cette spontanéité tournerait à la sauvagerie, stade auquel aucune société ne pourrait se construire. L'homme devient vraiment humain en se démarquant de conduites impulsives et instinctives : il doit discipliner ses tendances naturelles pour adopter des conduites réfléchies.

2) En outre, le développement des sciences et des techniques n'est pas négatif non plus ; il est même décisif pour dépasser un mode de vie précaire et accéder à une meilleure qualité de vie. Déjà le « mythe de Prométhée » montrait que l'intelligence fabricante, l'habileté technique, sont des pouvoirs majeurs. Grâce à eux, l'espèce humaine, mal formée au départ par Epiméthée l'étourdi, devient une espèce viable et même puissante, capable d'agir sur le milieu naturel pour améliorer sa condition. Au fil des siècles, des progrès ont résulté des efforts des scientifiques et ingénieurs. Référence : Descartes invitait les hommes à se rendre « maîtres et possesseurs de la nature » par le développement des sciences et des techniques, pour accroître le bien-être de l'humanité.

3) Enfin la culture permet un enrichissement intellectuel et spirituel grâce aux confrontations d'idées et aux diverses formes de création artistique. C'est justement grâce aux échanges qu'on apprend à s'ouvrir aux autres, à dépasser l'ethnocentrisme. La culture fait progresser la pensée et les mentalités. Le langage en est un élément indispensable, comme facteur de sociabilité, moyen de devenir conscient, de former l'univers intérieur des pensées et de transmettre les savoirs.

III – La culture opère bien une dénaturation, mais au sens d'une « bonne dénaturation »

L'homme a besoin de la culture pour se réaliser, il doit forger ses conditions d'existence, en fabriquant des outils, en mettant en place des institutions... Se dénaturer est la condition pour coïncider avec sa nature propre.

1) Etre « dénaturé » est la condition normale de l'homme, au sens d'exister dans un univers autre que naturel et animal. Au sens ethnologique, les cultures sont diverses par leurs particularités, mais la culture au sens philosophique est un phénomène universel, elle est la marque distinctive de l'homme, ce par quoi il se détache de l'animalité dont le mode de vie est instinctif. L'animal s'adapte à la nature d'une façon guidée par l'instinct alors que l'homme modifie l'environnement naturel de manière consciente. Pris en ce sens, le fait d'être dénaturé n'a rien de péjoratif. En

effet, il ne s'agit pas de la perte d'une nature première qui serait initialement bonne et remplacée par un comportement pervers. Il s'agit plutôt de la réalisation de la vraie nature humaine, qui suppose l'environnement de la société civilisée.

2) L'idée que l'homme perdrait sa nature première à cause de la culture est une vision naïve et erronée. Cela revient à attribuer à l'homme des caractéristiques qui formeraient son être à l'état naturel. Or à l'état brut, l'homme est inachevé, imparfait. Sur ce point, on peut évoquer à nouveau le « Mythe de Prométhée » : si l'homme était resté à l'état naturel, il n'aurait pas été viable, manquant de ressources pour se développer. L'intervention de Prométhée répare l'oubli d'Épiméthée, et inscrit l'homme dans un processus historique et culturel, en écart avec la vie naturelle.

3) L'être humain a une vocation à la culture. Sans l'activité fondamentale du travail, qui modifie le monde extérieur par des efforts conscients, et aboutit à une transformation de soi-même, l'homme ne s'accomplirait pas. Pour Kant (*Réflexions sur l'éducation*), la vie au Paradis, vie naturelle, facile et inactive, serait vite ennuyeuse, et cette vie léthargique, vide, serait indigne de l'homme qui réalise sa vraie nature par l'action. Hegel insiste encore plus sur l'importance du travail, base de la culture, pour accéder à l'humanité : dans la « dialectique du maître et de l'esclave », c'est l'esclave qui acquiert le statut supérieur d'être humain, parce qu'il gagne la maîtrise du monde extérieur et de lui-même.

Conclusion

On pouvait d'abord croire que la culture entraîne une mauvaise dénaturation, mais c'est excessif et illusoire, car en réalité, sans environnement social et culturel, l'homme ne s'humaniserait pas, ne deviendrait pas réellement ce qu'il est, c'est-à-dire un être capable de penser, de parler, de perfectionner ses savoir-faire. La vraie nature de l'homme est créée par l'éducation, les savoirs, les règles de vie collective. Toutefois on peut émettre des critiques face aux dérives ou aux pratiques de certaines cultures, ou face à certaines idéologies qui, elles, peuvent pervertir les hommes. Dans ce cas, il ne s'agit pas de critiquer LA culture qui dénaturerait l'homme, mais simplement certains éléments de telle ou telle culture, parce qu'ils piègent ou oppriment l'homme. La recherche d'une « bonne dénaturation » est toujours à poursuivre, en perfectionnant les institutions, en réfléchissant sur les valeurs les plus importantes pour les hommes.

SUJET N° 2 : LETTRES

Autobiographie et roman autobiographique constituent deux genres littéraires qui se joutent étroitement. Comment peut-on les distinguer ? Quelles sont les motivations de l'auteur à choisir l'un ou l'autre de ces genres ?

Vous répondrez à ces questions en prenant appui sur des œuvres de votre choix.

Attendus de correction

Nous avons choisi de proposer comme thème « autobiographie et roman autobiographique » invitant ainsi le candidat à développer une réflexion sur la relation entre l'auteur et l'œuvre, entre l'auteur et le lecteur autour de l'œuvre.

Pour traiter ce sujet, le candidat pourra prendre appui à la fois :

- Sur ses études littéraires.
- Sur ses lectures personnelles.

Nous présentons ici des éléments qui ne constituent pas un « corrigé type ». Ils proposent des axes de réflexion pour le traitement du sujet choisi.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (parties structurées et liées entre elles par un raisonnement, introduction et conclusion).

La pertinence des références aux auteurs et aux œuvres sera appréciée.

La qualité de l'expression écrite sera prise en compte : précision du vocabulaire, correction orthographique et grammaticale, clarté de la syntaxe.

Le candidat devra proposer, et utiliser pour sa réflexion, une définition des deux genres littéraires mentionnés dans le sujet : l'autobiographie et le roman autobiographique. Nous définirons ici tout d'abord l'autobiographie en distinguant par la suite le roman autobiographique.

Une entrée étymologique

Étymologiquement, le terme « autobiographie » provient de l'anglais *autobiography* (1809 vraisemblablement), terme aux origines grecques regroupant : le fait d'écrire (*graphein*, graphie) sur sa propre vie (*auto*, soi et *bios*, vie). Il apparaît en français en 1842.

L'autobiographie se définissant comme une œuvre dans laquelle un auteur décide de parler de lui, il est possible d'en faire remonter très loin les origines, par exemple jusqu'aux *Confessions* de Saint Augustin (entre 397 et 401). Nous nous limiterons ici à parler de l'autobiographie et du roman autobiographique en nous accordant sur l'émergence d'un genre avec Jean-Jacques Rousseau.

Le candidat devra tout d'abord situer les deux genres littéraires, l'autobiographie et le roman autobiographique parmi d'autres genres littéraires proches.

L'autobiographie

Si on se limitait à définir l'autobiographie comme une œuvre dans laquelle l'auteur « parle de lui », alors, le risque serait grand d'en faire un genre littéraire « fourre-tout ». C'est pourquoi, il convient d'aller plus loin en cherchant des caractéristiques permettant de distinguer plusieurs catégories d'œuvres dans lesquelles l'auteur prend appui sur son histoire personnelle pour développer un récit.

L'autobiographie répond spécifiquement à des normes littéraires identifiées :

- Un récit en prose.
- Une vie individuelle comme sujet traité.
- Une identité entre l'auteur, le narrateur et le personnage principal.
- Un récit rétrospectif

La principale caractéristique qui permet de classer une œuvre dans la catégorie des autobiographies est l'engagement pris par l'auteur de respecter une forme de sincérité à laquelle le lecteur peut accorder sa confiance. C'est ce que Philippe Lejeune a nommé « le pacte autobiographique ». Cependant, cette vérité peut être altérée, involontairement, par la perception ou la mémoire de l'auteur.

Dans l'autobiographie, l'auteur reconstruit sa vie en lui donnant un sens. C'est souvent le cas pour les autobiographies, nombreuses comme en témoignent les œuvres citées à titre d'exemples, portant sur l'enfance. La narration de cette période de la vie éclaire sur la poursuite de cette vie. C'est pourquoi l'aspect rétrospectif du récit, identifié comme l'une des caractéristiques, s'accompagne d'une introspection. L'auteur, au-delà de la narration, porte un regard personnel et possible à l'âge adulte.

Aller plus loin dans l'interprétation, ou prendre de la distance par rapport à l'une des quatre caractéristiques énoncées précédemment, celle d'une forme de « vérité », conduirait alors à passer de l'autobiographie au roman autobiographique.

Un exemple d'autobiographie : Les Confessions de Jean-Jacques Rousseau. Dès le prologue, Rousseau pose le « pacte autobiographique » : « Voici le seul portrait d'homme, peint exactement d'après nature dans toute sa vérité ». Il affirme à nouveau dans l'incipit sa volonté de rapporter avec exactitude des faits : « Voilà ce que j'ai fait, ce que j'ai pensé, ce que je fus. J'ai dit le bien et le mal avec la même franchise. Je n'ai rien tu de mauvais, rien ajouté de bon ». Il attribue tout biais comme imputable à « un défaut de mémoire ».

Le roman autobiographique

Le roman autobiographique se distingue particulièrement de l'autobiographie dans la nature du lien entre l'auteur, le narrateur et le personnage principal. En effet, le personnage principal peut être distingué de l'auteur, même si des événements rapportés appartiennent bien à la vie de ce dernier.

Comme l'autobiographie, le roman autobiographique peut être écrit à la première personne. Si des éléments véridiques de la vie de l'auteur sont rapportés, le « pacte autobiographique » n'est pas posé et l'auteur garde une liberté « romanesque ».

Si le roman autobiographique est basé sur la vie de l'auteur, des éléments de fiction apparaissent : noms et lieux changés, événements recréés pour les rendre plus dramatiques, événements gommés pour valoriser l'image de l'auteur ... L'engagement de neutralité ou de vérité n'est donc pas pris et le propos romanesque peut l'emporter.

Un exemple de roman autobiographique : la trilogie de Jules Vallès : *L'Enfant*, *Le Bachelier*, *L'Insurgé*.

Dans cette trilogie, l'auteur, Jules Vallès, se distingue du personnage principal Jacques Vingtras même si les événements rapportés appartiennent à sa vie.

Des genres littéraires proches

Autour de l'autobiographie et du roman autobiographique, existent des genres littéraires proches :

- Les mémoires qui ne traitent pas exclusivement de la vie de l'auteur, mais rapportent le point de vue de l'auteur sur son époque et les événements. De ce fait, l'auteur n'est pas le sujet de son œuvre. Il peut arriver, comme dans les *Mémoires d'outre-tombe* de Chateaubriand qu'autobiographie et mémoires se rejoignent dans une même œuvre. Parfois, des ouvrages d'hommes politiques ou d'hommes de guerre ne sont pas reconnus à proprement parler comme des œuvres littéraires entrant dans cette catégorie tant le témoignage l'emporte.
- Le journal intime peut être résumé comme un compte-rendu, souvent au jour le jour, d'événements dont l'auteur a été témoin. De ce fait, il se distingue de l'autobiographie et du roman autobiographique car, rédigé sous forme de notes, il ne propose pas systématiquement de récit ni de sens aux événements en l'absence de recul lié au temps.

Il serait possible de repérer d'autres genres sans que cela contribue précisément au traitement des sujets proposés : le témoignage, l'autoportrait, la confession... L'utilité de ces genres est de permettre le classement d'œuvres ne présentant pas les caractéristiques de l'autobiographie ou du roman autobiographique dans leur pureté.

Au terme de cette volonté de distinguer autobiographie et roman autobiographique, il convient d'être prudent et d'éviter tout dogmatisme. C'est dans la tension réciproque entre les différentes caractéristiques énoncées qu'il faudrait rechercher une justification à une classification qui resterait discutable. Ainsi, une autobiographie pourrait être rédigée à la troisième personne, ou à la deuxième, et considérée comme telle si le « pacte autobiographique » était énoncé et respecté.

C'est pourquoi, l'intérêt de l'étude de ces deux genres littéraires réside principalement dans la motivation de l'auteur à les adopter pour son œuvre et dans l'intérêt qu'un lecteur peut leur porter.

Un questionnement

A partir du sujet, le candidat pourra développer un questionnement.

Pourquoi un auteur choisit-il l'autobiographie ou le roman autobiographique ?

- Pour analyser sa propre histoire, mieux la comprendre et mieux se connaître.
- Pour se libérer d'un poids, d'un secret, éventuellement pour se justifier aux yeux des autres.
- Pour communiquer une image de soi dont il pense qu'elle puisse être altérée.
- Pour conserver la trace d'événements de sa vie dont il craint la perte dans sa mémoire et celle des autres.
- Parce qu'il voit dans sa propre histoire une valeur universelle.

Bien d'autres raisons peuvent être évoquées dont certaines sont communes à d'autres genres littéraires comme l'accès à la postérité par la réalisation d'une œuvre.

Si nous considérons à présent le lecteur, destinataire de l'œuvre, l'auteur peut également considérer que la narration de sa vie va présenter pour ce lecteur :

- Un enrichissement dans la connaissance d'une histoire personnelle ainsi que de l'époque dans laquelle elle se situe.

- Un divertissement par la qualité, parfois exceptionnelle, des faits et des expériences rapportés.
- Un enseignement à partir des événements de sa vie personnelle transposables dans les propres expériences du lecteur et éclairant sa propre réflexion.

Le lecteur de son côté peut être motivé à la lecture d'une autobiographie ou d'un roman autobiographique de façon parallèle :

- Mieux connaître un auteur dans sa personnalité, ou dans l'histoire ayant construit cette personnalité.
- Rechercher des « clés » pour la compréhension de sa propre histoire.
- Comprendre la « différence » des autres.

En conclusion

En conclusion, le projet autobiographique est donc bien un projet littéraire dans lequel l'auteur souhaite donner à un moment, ou à l'ensemble de sa vie, une cohérence tout en restituant des émotions. En écrivant, il précise ses souvenirs en même temps qu'il analyse son évolution ou trouve des racines à celle-ci. Au-delà d'un « travail sur soi » qu'il effectue, il témoigne du désir de laisser une trace non seulement en tant qu'écrivain mais aussi en tant qu'homme puisqu'il est autant auteur que « matière ». Mais plus encore, il estime que son expérience est importante à transmettre à la fois comme témoignage et comme source d'enrichissement pour le lecteur. Son projet personnel et d'écrivain le conduira à signer ou non le « pacte autobiographique ».

Des références

Le candidat pourra prendre en référence des œuvres étudiées lors de son cursus tout en montrant parfois la difficulté de les classer nettement dans un genre. Nous citerons uniquement à titre d'exemple, dans les œuvres qu'un candidat aura étudiées dans son cursus ou découvertes par ses lectures personnelles, quinze ouvrages :

Hervé Bazin : *Vipère au poing*

Simone de Beauvoir : *Mémoires d'une jeune fille rangée*

Louis-Ferdinand Céline : *Voyage au bout de la nuit*

Alphonse Daudet : *Le Petit Chose*

Marguerite Duras : *l'Amant*

Anne Frank : *Journal*

Joseph Joffo : *Un sac de billes*

André Malraux : *Antimémoires*

Marcel Pagnol : *La Gloire de mon père, Le Château de ma mère (...)*

Jules Vallès : *l'Enfant, Le Bachelier, L'Insurgé.*

Jules Renard : *Poil de Carotte*

Jean-Jacques Rousseau : *Les Confessions*

Georges Sand : *Histoire de ma vie*

Nathalie Sarraute : *Enfance*

Jean-Paul Sartre : *Les Mots*

Et plus récemment :

Alexandre Jardin : *Le Roman des Jardin*

Philippe Grimbert : *Un Secret*

Patrick Modiano : *Livret de famille*

Et en référence pour l'autobiographie :

Philippe Lejeune : *Le Pacte autobiographique* (1975)

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

La chute du Mur de Berlin en 1989 a pu être définie par certains commentateurs comme la « fin de l'histoire ». Qu'en pensez-vous ?

Introduction

Le 9 novembre 1989, les Berlinoises de l'Est commencèrent à se rendre librement à l'Ouest en franchissant le *Brandenburger Tor*. Si tout le monde s'accorde sur l'importance symbolique de la « chute du Mur » au point d'en faire la synecdoque de l'effondrement des totalitarismes, l'enjeu de la qualification de la « révolution » semble soulever toute une série de problèmes à en juger par la diversité interprétative à l'œuvre dans la pluralité sémantique. Pour désigner l'événement de l'ouverture du Mur, survenue à Berlin dans la nuit du 9 au 10 novembre 1989, le lexique employé n'est ainsi pas avare de métaphores ou de qualificatifs pour caractériser cette « révolution ».

I. Retours critiques sur la chute du mur de Berlin

Le 13 novembre 1989, le Spiegel décrivait en gros titre ce qui se passait sur les places et les boulevards de RDA, comme « La révolution pacifique » [*Die friedliche Revolution*]. Un an plus tard, on la dénonçait comme la « révolution avortée ». Wolf Lepenies thématise l'événement comme une « révolution volée » aux yeux des intellectuels allemands, avec comme horizon – ou absence d'horizon – l'absence de programme, de perspective, le consensus et la conservation, la protection du consensus posé comme valeur suprême. Cette conscience de vivre une fin, d'être au terme n'est pas du tout la conscience d'une décadence ou d'un déclin : il s'agit d'une fin sans pathos, sans passion, sans affect. Dans « La révolution de rattrapage », Habermas regrette que les événements manquent « d'emphase révolutionnaire » et déplore que la joie et l'enthousiasme initial se soient vus successivement remplacés par une espèce de confusion et de désorientation, de nombreux pays n'ayant pas osé aller de l'avant et ayant préféré opérer un retour à la « case départ » d'avant l'importation (*l'imposition*) du régime soviétique. Ainsi, il déplore « l'absence presque totale d'idées innovatrices orientées vers l'avenir », spécialement dans la RDA qui, du coup, a vécu selon lui un « *Anschluß* » total à la RFA, terme choisi avec soin puisqu'il est extrêmement connoté par le rattachement de l'Autriche à l'Allemagne hitlérienne en 1938. Il semble qu'il eût préféré une autre issue des événements.

Alors que, par définition, la révolution est anti-fatalité, nombre de commentateurs ont avancé l'idée inverse de l'existence d'un *fatum* (*Schicksal*). La fatalité constituait déjà l'enveloppe des « théories de la convergence » des années 1960 et 1970 qui prédisaient que les deux systèmes politiques et économiques rivaux en viendraient à se ressembler plus ou moins rapidement et, inévitablement, iraient à la rencontre l'un de l'autre. L'Est devait s'enrichir d'éléments d'économie de marché, tandis que l'ordre économique « mixte » du capitalisme occidental avait déjà adopté des éléments d'intervention étatique dans les processus de production et de distribution. Pour autant, l'on eût pu imaginer une autre perspective que ce fatalisme véhiculant un évolutionnisme finaliste, une téléologisation de l'histoire à laquelle ces commentateurs ont participé au risque de ruiner « la qualité du nouveau, l'accent du commencement imprévisible » et à figer la révolution en son contraire en l'évidant de sa puissance d'effraction démocratique pourtant si attendue. S'ensuit la résurgence de la figure de la *fin de l'histoire* : vieux thème allemand, hégélien, postrévolutionnaire, le syntagme « fin de l'histoire » est pourtant venu des Etats-Unis.

II. La rhétorique aporétique de la fin de l'histoire

A la chute du Mur de Berlin sont associées d'autres « fins » : *fin* de la Révolution qui avait déjà servi de slogan aux célébrations du bicentenaire en France quelques semaines plus tôt, *fin* du progrès, *fin* du social qui résonnent avec la *fin* du communisme, *fin* des démocraties populaires (François Fejtö, Seuil, 1992), *fin* d'un empire (Jacques Lévesque, Presses de Sciences Po., 1995), ou sur un mode plus essayiste, ou *requiem* pour les révolutions (Paul-Marie de la Gorce, Flammarion, 1990) ou encore *fin* de la démocratie (Jean-Marie Guéhenno, Flammarion, 1993). Toutes ces formules participent de la conscience d'une époque marquée par l'avènement des « fins ».

Le présent se vit alors comme fin, terme, achèvement, butée, donc comme limite dernière... Or, cette conscience des fins est tout le contraire d'une conscience du but. Elle se traduit, au contraire, par l'absence de but, l'indécision, l'indétermination... La fin, c'est l'arrêt, la pause, le *stand-by*, le maintien indéfini des choses en l'état, l'absence de perspective. Lorsqu'on décrète la « fin de l'histoire », l'histoire « finie » ou lorsqu'on prétend « en finir » avec elle, alors resurgit le spectre du finalisme. Les actuels débats sur la « fin de l'histoire » supposent des modèles de temps non dialectiques. Cette épistémologie implicitement positiviste explique sans doute la tonalité de ces écrits, empreints d'une forme de présentisme. Cette résurgence, insoupçonnée, de la nécessité historique a pour conséquence de transformer un *événement*, la chute du Mur de Berlin, en *avènement*, la fin des révolutions, coïncidant alors avec la « fin de l'histoire », pour emprunter à la thèse finaliste de Fukuyama, gommant par là même les dimensions proprement singulières du Mur de Berlin, apparaissant comme un symptôme (un malaise, un démenti plus ou moins violent), une suspension dans l'histoire.

Or, l'idée même de « révolution volée » ouvre l'histoire plus qu'elle ne l'enferme dans un finalisme ou ne la referme sur un fatalisme. Si la révolution fut « volée », elle eût pu demeurer libre ouvrant également un rapport à l'histoire sur le modèle auquel nous invite Reinhart Koselleck dans *Le futur passé* et la « sémantique des temps historiques ». Si l'histoire est ouverte, si le « nouveau » est possible, c'est que l'avenir n'est pas connu d'avance... Rien de mystique ou d'« irrationnel » dans ce constat : il découle de la nature même du politique comme activité humaine collective, certes conditionnée par les structures sociales et économiques existantes, mais capable de les dépasser, de les transformer, de les bouleverser, en créant du nouveau. Ce qui veut dire que l'histoire demeure ouverte et qu'elle comporte d'autres possibilités, peut-être même révolutionnaires, émancipatrices et/ou utopiques. Le philosophe Walter Benjamin, auteur des thèses « Sur le concept d'histoire », rédigées quelques mois avant sa mort en 1940, permet de rompre avec tout déterminisme téléologique et avec tout modèle idéal de société qui entretient l'illusion d'une fin des conflits, et donc de l'histoire, comme l'eût également dit Paul Veyne (*Comment on écrit l'histoire ?*).

STAPS (SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES)

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Aucune calculatrice n'est autorisée.

SUJET

La mise en spectacle et la médiatisation du sport.

Identifiez et analysez les différents types de relations qui existent entre les médias (aujourd'hui plus particulièrement audiovisuels) et les grandes compétitions sportives internationales (leurs organisateurs), leurs intérêts réciproques, et les influences et effets des premiers sur les secondes.

Introduction

On sait que le Tour de France a été inventé par un journal sportif pour créer un événement appuyant une stratégie économique de lutte contre un concurrent. Le succès populaire et donc économique (ventes du quotidien) fut si grand, que le concurrent ne put trouver de parade événementielle et finit par péricliter. De nos jours, si une telle initiative aurait du mal se réaliser (les compétitions sportives sont le monopole des fédérations, nationales ou internationales), le spectacle sportif n'en demeure pas moins un enjeu économique et stratégique majeur pour les grands médias nationaux et internationaux, tout comme pour les organisateurs des grandes compétitions (fédérations nationales ou internationales, ligues, comités d'organisation ad hoc...), lesquels ne peuvent se passer de la présence des médias. Il existe donc des relations et intérêts réciproques, mais, dans le même temps, on peut s'interroger sur les influences et effets des médias sur l'organisation des grandes compétitions sportives.

I. Relations entre médias et grandes compétitions sportives

De nos jours, les grandes compétitions sportives (Coupe du monde de football, Jeux Olympiques, Championnats du monde d'athlétisme, Tournois du Grand Chelem de tennis, Grands Prix de Formule 1, etc.) ne sauraient exister économiquement sans la présence des grands médias internationaux (chaînes de télévision). Mais, d'une certaine manière, les médias ne sauraient se passer du spectacle sportif. Nous allons donc identifier les relations entre les deux, avant de mettre en évidence dans une seconde partie, les effets des premiers sur les secondes. Plusieurs points sont à noter.

A. Les médias comme diffuseurs d'information

Dans le cadre de l'organisation d'une grande compétition, les fédérations ou comités d'organisation ne peuvent se passer des médias, car ceux-ci ont pour fonction première de diffuser de l'information, et donc de porter à la connaissance du public l'existence de la compétition et de ses péripéties et résultats. Ils jouent littéralement la fonction d'intermédiaires entre organisateurs et compétiteurs et spectateurs et téléspectateurs potentiels, c'est-à-dire les clientèles du spectacle sportif.

B. Le financement par les médias des grandes compétitions internationales

Les grandes compétitions citées supra ne sauraient, économiquement, se passer de la présence des médias, lesquels participent au financement de l'organisation par le biais des contrats d'exclusivité en ce qui concerne la retransmission et la vente des images desdites compétitions. Le poids économique des spectateurs payants qui assistent à la compétition est donc très réduit, celui-ci se voyant complété par le marchandisage (vente de produits dérivés), les annonceurs (sponsors) constituant l'autre pôle important côté recettes avec les médias.

C. La présence des médias comme certitude d'exposition

La présence des médias dans les compétitions offre la certitude aux organisateurs que celles-ci seront exposées aux yeux des consommateurs (spectateurs et téléspectateurs sportifs). Cette exposition est, bien entendu, un élément important de la stratégie économique des organisateurs, lesquels pourront alors intéresser les sponsors. Le gage, pour ces derniers en tant que *partenaires* que, à travers les images télévisées, leur nom ou leur logo sera vu par des dizaines ou centaines de

millions de téléspectateurs à travers le monde, constitue une stratégie publicitaire majeure, en particulier pour les multinationales de produits de grande consommation (boissons, vêtements de sport, constructeurs automobiles, cartes bancaires, etc.).

D. Les intérêts stratégiques et économiques des médias à être présents

Les médias – grandes chaînes de télévision nationales et internationales – ne peuvent se permettre d'être absents. Au sein du champ de concurrence qui est le leur, toute absence est un terrain libre offert aux autres. Aussi, soit par l'intermédiaire du droit d'exclusivité, soit par la reprise des images, il est nécessaire d'être présent sur le terrain des grandes compétitions internationales. Si cette présence implique des achats de droits de retransmission très élevés, elle implique aussi le déploiement de moyens matériels et humains qui coûtent très cher. Aussi, la revente des images d'une part et les tarifications spéciales pratiquées pour les annonceurs, avec les espaces publicitaires entourant ou coupant les diffusions d'autre part, sont des moyens de rentabiliser les investissements effectués. Parfois, d'ailleurs, les médias savent pertinemment qu'ils ne pourront pas rentabiliser les investissements consentis pour s'attacher une compétition, mais il en va de la visibilité de la position du média sur le marché de la concurrence.

E. La position monopolistique des organisateurs

Concernant le financement des grandes compétitions internationales, le monopole exercé par la fédération ou le comité d'organisation en termes d'offre, qui met en concurrence de multiples clients potentiels relativement à l'achat des droits télévisés, met le premier dans une position de force sur le marché. N'ayant aucune concurrence dans le domaine de l'offre, il a toute latitude pour faire monter les prix des contrats d'exclusivité des retransmissions (surtout que celui-ci est généralement lié à des espaces régionaux : Amérique du Nord, Europe, etc.). Les médias, qui ont besoin de ces retransmissions des grandes compétitions internationales, car elles mobilisent des audiences considérables, sont alors contraints à y investir des sommes colossales s'ils veulent obtenir les contrats.

Dans le même temps, afin d'accroître les recettes potentielles, les fédérations ou ligues propriétaires des compétitions n'hésitent pas à segmenter leur offre par *package* : matches décalés, tous les buts, extraits de longue durée, direct/différé, etc. Le *pay per view*, lié à l'innovation technologique, permet là aussi aux propriétaires d'accroître la segmentation de l'offre vis-à-vis des acheteurs potentiels.

Toutefois, ces médias ne sont pas totalement désarmés face au monopole des organisateurs (fédérations, ligues, comités d'organisation, etc.), et peuvent imposer leurs points de vue concernant certains aspects des compétitions. C'est l'objet de la seconde partie.

II. L'influence et les effets des médias sur les compétitions

Si les médias sont quelque peu dépendants de la position monopolistique des organisateurs du spectacle sportif, ils ont toutefois à leur disposition des moyens de pression pour influencer soit les conditions d'organisation de ces compétitions, soit les règlements de celles-ci. Quelles en sont les raisons, et quelles conditions leur permettent d'imposer leurs points de vue ?

A. Les raisons des moyens de pression

Si les médias se trouvent face à un organisateur monopolistique, ils forment toutefois une corporation qui, au-delà de la concurrence interne au champ, peut s'en-

tendre de manière formelle ou informelle sur certains points majeurs en matière de retransmission du spectacle sportif mis aux enchères. Autant, bien sûr, une entente informelle visant à faire baisser le prix d'achat relève du code du commerce relatif à la libre concurrence dans le cadre d'un appel d'offres, autant toutefois certains aspects des conditions de retransmission peuvent générer un consensus entre les acheteurs que l'offreur ne pourra pas, vis-à-vis du code du commerce, faire considérer comme une collusion visant à faire baisser les prix du marché. Explications.

B. L'adaptation des conditions de retransmission

Au niveau de l'espace planétaire, on sait que les continents ou les sous-régions à l'intérieur d'un continent ne constituent pas démographiquement et économiquement des espaces homogènes. Aussi, le lieu d'origine des médias qui achètent l'exclusivité des images constitue une donnée incontournable quant au poids investi dans les négociations des conditions de retransmission.

Ainsi, lors de la Coupe du monde de football au Mexique en 1986, les matches se déroulaient à 12 ou 16 heures locales, soit aux heures les plus chaudes de juin - juillet, car les médias européens exigeaient de pouvoir retransmettre la compétition aux heures de meilleures audiences, c'est-à-dire en soirée (18 ou 22 heures). Les mêmes exemples concernent certaines compétitions des Jeux Olympiques de Séoul (1988) ou Pékin (2008) relativement aux médias d'Amérique du Nord.

C. La modification des règlements pour une meilleure retransmission

Les médias, particulièrement audiovisuels, qui sont ceux qui contribuent de façon majoritaire au financement des compétitions, ne peuvent pas offrir à leurs clients (les téléspectateurs) un spectacle qui ne soit pas de bonne qualité audiovisuelle. C'est-à-dire, justement, dont la visibilité sur le petit écran (terme aujourd'hui désuet avec les nouvelles tailles proposées) soit médiocre. Aussi, les organisateurs de compétitions (fédérations) ont assez rapidement compris, ou ont été dans un certain nombre de cas, contraintes de modifier les règlements de leurs compétitions afin de s'adapter aux conditions d'une bonne retransmission télévisée, ou plus encore de pouvoir continuer à voir leur produit télévisé. On connaît la Fédération internationale de tennis de table qui a modifié la dimension et la couleur de la balle afin que le téléspectateur puisse suivre les échanges entre les pongistes.

D. La spectacularisation des compétitions télévisées

Deux phénomènes sont particulièrement remarquables en ce qui concerne les effets de la médiatisation sur les compétitions.

D'une part, la spectacularisation des compétitions par le biais des retransmissions télévisées par le déploiement de moyens techniques importants, avec la multiplication des caméras, des angles de prise de vue, des ralentis, etc., qui donnent à la compétition sportive retransmise une dimension qui n'a plus rien à voir avec la réalité du spectacle dans le stade. Effet concomitant : la spectacularisation des compétitions dans le stade même, via les écrans géants qui y sont dorénavant implantés.

D'autre part, la diffusion tout au long des compétitions, en cours de leur déroulement, de « statistiques » (disons plus précisément et modestement de données chiffrées), importée des télévisions nord-américaines.

E. La modification des règlements pour s'adapter aux programmes des médias

Mais, certains règlements, issus de l'histoire et constituant une tradition, ont aussi dû être modifiés afin de pouvoir faire en sorte que la compétition s'insère mieux dans les programmes audiovisuels. Autant l'on sait qu'un match de football néces-

site environ deux heures de retransmission télévisée, autant un match de tennis peut s'éterniser. De leur côté, les médias audiovisuels établissent des programmes horaires avec des plages bien identifiées et précises (publicité, jeux, feuilleton, etc.) qui ils ne peuvent pas voir bouleverser à la moindre occasion sans mécontenter leurs téléspectateurs ou leurs annonceurs. Ainsi, en ce qui concerne le tennis, la règle des deux jeux d'écart au sein des sets a-t-elle été modifiée par le tie-break afin de réduire les incertitudes en matière de durée des matches, pour une meilleure insertion dans les horaires des programmes.

F. Les débats sur le vidéo arbitrage

Enfin, *last but not least*, le débat tourne aujourd'hui autour de l'usage du vidéo arbitrage, en particulier dans le football. S'il est utilisé par d'autres sports avec parcimonie (rugby), la question – au niveau national comme international – ne cesse d'être débattue depuis plusieurs années. Si certains acteurs comme Michel Platini, le président de l'UEFA, résistent, il est évident que l'usage de moyens techniques sophistiqués lors de la retransmission télévisée des matches (cf. II.D.) conduit d'autres acteurs, sportifs (mais aussi certains médias eux-mêmes...) à prôner ce nouveau moyen de jugement des actions litigieuses. La technologie utilisée par les médias qui, jusqu'à présent, était restée assez en dehors du règlement même des compétitions, peut très bien s'y voir prochainement intégrée, et ce de façon massive, mais aussi complexe, pour venir aider arbitres et juges de ligne à vérifier l'aspect licite ou illicite d'une action de jeu dans certains sports (les plus riches et les plus populaires).

CONCLUSION

L'analyse des rapports entre médias (en particulier les grands médias audiovisuels) et organisateurs des grandes compétitions sportives internationales permet de comprendre la complexité de leurs relations. Chacun des acteurs possède ses propres arguments pour contraindre l'autre à faire évoluer ses exigences pour arriver à ses fins, la vente des droits ou l'obtention de ceux-ci : modification des règlements ou des conditions d'organisation des compétitions pour les propriétaires des grandes manifestations, acceptation de la segmentation et du *package* de l'offre et de leurs conditions financières pour les médias. Qui plus est, aujourd'hui, les technologies utilisées par les médias ont de fortes chances, à terme, et ce malgré les résistances, de venir seconder les arbitres dans leurs jugements dans certains sports particulièrement populaires (football).

EVALUATION

Existence chapitre ou partie identifiant les relations : médias / compétitions = 1 point

Description et analyse des modalités de relations :

Médias diffuseurs d'information = **1 point**

Médias financeurs = **1 point**

Certitude d'exposition médiatique = **1 point**

Intérêts stratégiques et économiques des médias = **1 point**

 Modes de rentabilisation = **1 point**

 Stratégie de position sur le marché = **1 point**

Position monopolistique des organisateurs = **1 point**

Conséquences pour les acheteurs = **1 point**

Apport d'exemples alimentant la description et analyse = **1 point**

Existence chapitre ou partie identifiant influences et effets des médias = 1 point

Description et analyse des influences et effets :

Existence de moyens de pression = **1 point**

Adaptation des conditions de retransmission = **1 point**

Modification des règlements pour retransmission = **1 point**

Spectacularisation des compétitions par le biais de la retransmission = **1 point**

Modification des règlements pour programme = **1 point**

Débat sur le vidéo arbitrage = **1 point**

Apport d'exemples alimentant la description et analyse = **1 point**

DISTANCIATION ANALYTIQUE

(Attentes du concepteur/correcteur : Une capacité à réfléchir sur le fonctionnement du phénomène sportif, en identifiant ses enjeux dans différents domaines, en usant d'arguments scientifiques pour en débattre.)

Absence de jugement sur la négativité des médias vis-à-vis du sport = -1 point (si présence = 1 point)

Absence de recours à l'idée d'une « essence » du sport = -1 point (si présence = 1 point)

TECHNOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

Aucun document n'est autorisé.

La calculatrice est autorisée.

S U J E T

Constatant la multiplication des plaintes concernant la faible autonomie des téléphones portables, la société X, surfant sur la vague verte, a mis au point un système adaptable qui permet de recharger les batteries lorsque l'on se déplace à vélo.

1. Décrivez votre propre conception de ce système.
2. Décrivez un processus de contrôle final unitaire du produit.
3. Quels sont les critères déterminant le choix entre contrôle automatique ou manuel ?

Au lancement, l'assemblage du produit sera manuel. L'investissement par poste de montage est de 1500 €. Il est prévu que l'on assemble 50 unités à l'heure par poste à un taux horaire de 40 €. Les postes fonctionnent 16 heures par jour et 20 jours par mois.

Les prévisions de ventes mensuelles (en milliers) sont les suivantes :

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prev	15	18	22	26	32	38	45	55	68	81	100	120

4. Calculez le coût unitaire d'assemblage au bout d'un an (hors actualisation).
A partir de la deuxième année, on décide d'investir dans une ligne d'assemblage automatique. La demande prévue est stabilisée à 125 000 unités par mois. L'investissement est de 1 million d'euros que l'on souhaite amortir sur 5 ans, la maintenance annuelle est estimée à 125 000 euros et les frais fixes annuels imputables sont de 200 000 euros.

5. Calculez le coût unitaire d'assemblage au bout de 5 ans (hors actualisation).
La société X est spécialisée dans les produits et composants électriques, or ce nouveau produit comporte un certain nombre de composants mécaniques avec notamment l'axe de la dynamo.

6. Quelles sont les raisons qui peuvent l'inciter à en sous-traiter la fabrication ou au contraire à l'internaliser ?

Une portée des paliers de l'axe doit faire un diamètre de 8 avec une tolérance de ± 0.01 . Sur 10 pièces, on obtient le relevé suivant :

	Cote
1	8,0040
2	8,0050
3	7,9970
4	7,9980
5	8,0030
6	8,0020
7	7,9970
8	7,9960
9	8,0010
10	7,9970

7. Est-ce que la machine est correctement réglée ?

8. Est-ce que le processus est capable ? (Pour mémoire, la capabilité simple correspond à 6 écarts type)

Chez le fabricant d'axes, le coût de lancement d'une fabrication est de 5 000 €, le taux de possession est de 25 %, le coût de production est de 1,30 €. Les ventes mensuelles prévues (année 2), sont les suivantes :

1	2	3	4	5	6
132 000	127 000	130 000	135 000	110 000	115 000
7	8	9	10	11	12
127 000	131 000	122 000	121 000	130 000	120 000

9. Donnez la quantité économique (pour mémoire Wilson = $\sqrt{\frac{2LD}{pv}}$ avec L : coût de lancement, D : demande moyenne, p : taux de possession, v : coût de production).

10. Donnez le point de commande.

11. On souhaite un taux de service de 95 %, donnez le stock de sécurité et le nouveau point de commande.

CORRIGÉ

1. Le système est élémentaire. On peut imaginer par exemple :

- une dynamo (des projets à base d'éoliennes embarquées existent également).
- un ensemble de clips permettant de fixer le câble électrique sur tous type de vélo.
- une station d'accueil (multistandards) intégrant le transformateur et que l'on peut fixer sur le guidon avec des clips.

2. On pose la dynamo sur un support qui la met en contact avec une roue d'entraînement.

On branche un voltmètre/ampèremètre sur la station d'accueil.

On lance la roue d'entraînement et on vérifie que les valeurs électriques de sortie sont conformes aux exigences.

3. Le tri manuel présente l'avantage de ne pas nécessiter d'investissement, mais il est très peu fiable. On ne peut reposer sur lui pour atteindre les objectifs de quelques ppm imposés par les industries modernes.

4.

Coût poste	1500												
Capacité horaire poste	50												
Nombre heures/jour	16												
Nombre jours/mois	20												
Capacité mensuelle poste	16000												

Coût horaire	40												
---------------------	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Prévisions mensuelles en milliers												
Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prev	15	18	22	26	32	38	45	55	68	81	100	120

Nb poste	1	2	2	2	3	3	3	4	5	6	7	8
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Coût unitaire		
Prod totale	620	En milliers
Invt	12000	8 postes à 1500 €

Coût 1	0,0193548	Investissement divisé par volume («amortissement»)
Coût assembl	0,8	Taux horaire divisé par production horaire
Total	0,8193548	Amortissement + Assemblage

5.

Automatisation	
-----------------------	--

Investissement	1 000 000
Durée amortissement	5
Maintenance/an	125 000
Frais fixes	200 000

Conso/an	1 500 000
----------	-----------

Coût unitaire	0,35
---------------	------

Coût : (Investissement + 5 x (maintenance + frais fixes)) / (5 x conso an)

6. Intérêt de la sous-traitance :

- Absence d'investissement.
- Réduction du risque.
- Avantage de coût lié à la spécialisation.
- Avantage de coût lié au taux d'utilisation des équipements.

Inconvénients :

- Perte de maîtrise des procédés.
- Perte de l'avantage spécifique dans la mesure où le sous-traitant travaille éventuellement pour des entreprises concurrentes.
- Dépendance et perte d'autonomie.

7.

	Cote
1	8,0040
2	8,0050
3	7,9970
4	7,9980
5	8,0030
6	8,0020
7	7,9970
8	7,9960
9	8,0010
10	7,9970

Moyenne	8,0000
Ecart type	0,0032
IT	0,0200
capa	1,0437

La moyenne est exactement de 8, donc la machine est correctement réglée.

8. La capacité est de $0.02 / (6 \times 0.0032) = 1.04$

9. La quantité économique est de : 214 834 (215.000 en pratique).

10. Le PDC est de : 156 250. On le fixera en pratique à 150.000.

11. La consommation moyenne est de 125 000 avec un écart-type de 7 495. Pour 95 %, on a $Z = 1.64$. Le stock de sécurité est de : $7\,495 \times 1.64 = 12\,329$. Soit un PDC qui passe à 168 579 (170.000 en pratique).

A CHAQUE ÉCOLE **son entretien**

L'entretien est une phase très importante de votre intégration dans une ESC. C'est le moment où vous pourrez affirmer vos motivations, faire part de votre expérience passée, présenter la logique de votre parcours personnel, exposer vos projets. Chaque école a mis en place une procédure d'entretien qui lui appartient et qui est présentée dans les encadrés qui suivent.

Pour en savoir plus sur les écoles et leurs caractéristiques, consultez le site www.passerelle-esc.com, rubrique « Écoles ».

EDC Paris



- **Mini-jeu d'entreprise (entretien collectif) :**

Par groupes de 5 ou 6, les candidats sont mis dans une situation d'entreprise : gestion de crise, lancement d'un projet (publicité, produit, boutique) ... Ils travaillent en groupe, observés par le jury. Puis ils présentent en cinq minutes le fruit de leur réflexion collective.

Le jury peut poser des questions à l'issue de cet exposé.

Les candidats sont évalués individuellement sur leur esprit d'initiative, leur rigueur, leur bon sens et leur créativité. Durée : 40 minutes

- **Entretien individuel :**

Il a pour finalité d'appréhender la personnalité et la motivation du candidat, ainsi que son adhésion au projet et aux valeurs de l'école.

Durée : 30 minutes

- **Composition du jury :**

Un représentant de l'école (professeur ou membre de la direction), un Ancien, chef d'entreprise ou cadre dirigeant

EM NORMANDIE



- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir du CV du candidat (préalablement envoyé par l'École).

- **Objectif de l'épreuve :**

Apprécier le potentiel du candidat, sa motivation à intégrer l'École, sa personnalité, son authenticité, son enthousiasme, sa capacité d'adaptation et la pertinence de son argumentation.

À l'EM Normandie, chaque candidat est unique et l'École s'enrichit de la diversité des profils et des tempéraments des étudiants qui composent ses promotions.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé de 2 personnes : 1 professeur ou 1 cadre de l'École et 1 professionnel.

EM STRASBOURG



- **Entretien individuel**

Durée : 25 min.

Dans un premier temps, le candidat expose au jury un de ses centres d'intérêt ou une de ses passions, quel que soit le domaine. Il peut illustrer ses propos à l'aide d'un support (photo, accessoire...). Puis discussion ouverte avec le jury à partir du questionnaire personnalisé type préalablement rempli par le candidat.

- **Objectifs de l'épreuve :**

Le jury cherche à déterminer le potentiel de l'étudiant à exercer de futures responsabilités en entreprise. Il apprécie aussi son ouverture d'esprit, sa personnalité, ses rêves, la cohérence de son discours, son goût pour l'international et sa motivation pour ce type d'études.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé de deux ou trois membres :

- un représentant de l'école,
- un représentant du monde professionnel (entreprise partenaire, diplômé, etc),
- un professeur extérieur.

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



BRETAGNE BREST

- **Entretien :**

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



**GROUPE
ÉCOLE SUPÉRIEURE
DE COMMERCE
CHAMBÉRY SAVOIE**

- **Entretien individuel :**

Préparation : 30 min.

Entretien : 20 min.

Discussion ouverte autour d'un sujet d'actualité et du CV candidat (CV à compléter lors de la préparation).

- **Objectifs de l'épreuve :**

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 :**

2 membres minimum dont : 1 représentant de l'école et 1 cadre/dirigeant d'entreprise.

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



BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS DIJON PARIS
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE CÔTE-D'OR

- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir du CV du candidat (rempli avant l'entretien par celui-ci).

- **Objectifs de l'épreuve :**

En complément des épreuves écrites, l'entretien a pour objectif de déceler les motivations et les potentialités du candidat.

Il s'agit avant tout d'apprécier l'adéquation entre la personnalité du candidat, ses projets et le cursus de formation à l'ESC Dijon.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé d'au moins 2 personnes dont 1 professeur ou cadre du Groupe ESC Dijon Bourgogne.

ESC GRENOBLE



- **Entretien individuel :**

L'entretien se déroule en 3 parties :

- Exposé tiré au sort et préparé (30 min. de préparation).

- Interview d'un membre du jury*.

- Dialogue avec les membres du jury*.

(*1 représentant de l'école et 2 représentants de l'entreprise).

- **Exposé :** Fidèle à la pédagogie différenciée, l'ESC Grenoble propose, lors de l'oral, un entretien personnalisé. À ce titre, 4 types de sujets sont proposés à l'étudiant : une carte de géopolitique, des tableaux de chiffres ou graphiques économiques, un thème ou une citation. Libre à lui de choisir celui qui l'inspire, l'objectif étant de dégager une problématique et de l'exposer.

- **Interview :** Épreuve spécifique à l'école, elle fait partie intégrante de l'entretien. L'étudiant sélectionne un membre du jury et l'interviewe sur le sujet de son choix (durée : 9 min et une minute de restitution).

- **Objectifs de l'épreuve :**

Mesurer la créativité et l'adaptation du candidat face à une personne inconnue, évaluer sa capacité d'écoute et son aisance à communiquer.

ESC LA ROCHELLE



Groupe Sup de Co
La Rochelle

- **Entretien individuel :**

Durée : 25 min.

En 1^{re} partie, exposé de 3 à 5 min. sur un sujet d'ordre général puis questions-réponses.

En 2^e 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, ..., en relation avec la situation choisie.

- **Objectifs de l'épreuve**

Le témoignage du candidat, sur le fond comme sur la forme, permet au jury d'identifier les caractéristiques personnelles et le potentiel indispensables requis à un futur cadre et dirigeant d'entreprise. Les questions posées par les membres du jury au fil du récit visent à approfondir progressivement la connaissance du candidat, et à évaluer entre autres sa capacité d'adaptation, d'anticipation, sa curiosité, son ouverture d'esprit, son intégrité, ...

- **Composition du Jury**

Il se compose de 2 ou 3 personnes : d'1 professeur ou d'1 responsable du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, ainsi que d'1 cadre ou dirigeant d'entreprise.

ESC PAU



- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

- 10 min. pour présenter au jury vos centres d'intérêts et vos passions.

- 15 min. pour échanger avec le jury autour de votre CV.

- 5 min. pour répondre, sans préparation, à une problématique déroutante.

Jury : 1 professeur de l'école + 1 dirigeant 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, ... L'évaluation du potentiel du candidat est principalement articulée autour de sa personnalité.

- **Entretien collectif :**

En groupe de 6 à 10 candidats vous débattrez sur un sujet d'actualité proposé par le jury.

Durée : 30 min.

Jury : 2 professeurs.

- **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

ESC RENNES
SCHOOL OF BUSINESS

- **Entretien collectif :**

Durée : 60 min. Groupe de 5 personnes.

Vous devrez, dans un premier temps, vous présenter au jury à partir de deux éléments marquants du curriculum vitae détaillé que vous aurez rédigé auparavant et remis au jury.

Puis en compagnie des 4 autres candidats, vous serez invité à mener un travail d'équipe autour d'une thématique qui vous sera proposée.

- **Objectifs de l'épreuve :**

L'observation par les membres du jury de chacun des candidats vise à appréhender sa personnalité, à évaluer sa capacité de travail en groupe, sa créativité, son potentiel de leadership, son aptitude au changement et à la communication et à vérifier l'adéquation de son profil avec le Programme Grande École de l'ESC Rennes School of Business.

- **Composition du jury :**

1 professeur permanent ou cadre de l'école et 1 dirigeant d'entreprise.

ESC SAINT-ETIENNE

ESC Saint-Étienne
innovating in business

- **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

GROUPE
ESC
TROYES
EN CHAMPAGNE

- **Entretien individuel :**

Durée : 30 min.

Discussion ouverte à partir d'un questionnaire préalablement rempli par le candidat et permettant d'identifier ses goûts, ses passions, ses réalisations, ses projets, etc., aussi bien sur le plan personnel que professionnel ou associatif.

- **Objectifs de l'épreuve :**

Faire en sorte que le candidat révèle tout le potentiel de sa personnalité et de sa motivation.

Il est important que l'école découvre les candidats pour tester leur potentiel, leur projet professionnel, leur culture générale, leur capacité à argumenter, à faire passer un message tout en mettant en valeur leur sens de l'analyse et leur esprit critique.

- **Composition du jury :**

Le jury est composé de 2 personnes :

1 professeur et 1 cadre dirigeant d'entreprise.

NOVANCIA



- Objectifs de l'épreuve

Cette épreuve permet d'apprécier le potentiel du candidat, sa motivation et son projet professionnel.

- Déroulement de l'épreuve

Il s'agit d'un entretien individuel qui se déroule devant un jury composé de deux personnes qui peuvent être enseignant, membre de l'administration de l'école, professionnel d'entreprise ou ancien élève.

1- Préparation (30 mn). Juste avant l'épreuve, le candidat se voit attribuer 3 textes issus de la presse économique, sociale ou internationale. Il choisit celui dont le thème l'inspire le plus et dispose de 30 mn pour préparer un exposé argumenté.

2- Exposé (15 mn). Le jury invite le candidat à se présenter rapidement et à commencer l'exposé qu'il a préparé. L'entretien, après l'exposé, se déroule sous forme d'interview : le candidat est amené à répondre à des questions complémentaires sur le sujet traité.

3- Entretien de motivation (15 min). Le candidat répondra aux questions du jury sur ses motivations pour l'école, son éventuel projet professionnel, l'articulation entre sa formation précédente et son souhait d'intégrer Novancia. Le candidat pourra aussi être interrogé sur ses expériences passées : investissement dans des projets individuels ou collectifs, passions, expériences académique et professionnelle...

TELECOM Ecole de Management



MANAGING THROUGH TECHNOLOGY

- Entretien individuel

Durée : 30 mn

Discussion ouverte à partir d'un questionnaire préalablement rempli par le candidat. L'entretien permet d'évaluer 3 choses chez le candidat :

- sa curiosité intellectuelle et son ouverture culturelle ;
- sa capacité d'analyse et de réflexion sur lui-même et le monde, sa prise de recul ;

- son adéquation avec le projet de l'école qui est de former des professionnels dotés de solides compétences en économie-gestion, avec un esprit créatif et innovant, une approche humaine des problèmes et un intérêt prononcé pour les technologies numériques.

L'école fait également passer aux étudiants des entretiens de langues vivantes : anglais, allemand, espagnol, arabe...

- Jury composé de 3 personnes : 1 professeur, un professionnel et un cadre de l'école.

Les écoles

PASSERELLE ESC se présentent

EDC PARIS	P.420
EM NORMANDIE	P.422
ECOLE DE MANAGEMENT STRASBOURG	P.424
ESC AMIENS PICARDIE	P.426
ESC BRETAGNE BREST	P.428
ESC CHAMBERY SAVOIE	P.430
ESC CLERMONT	P.432
ESC DIJON	P.434
ESC GRENOBLE	P.436
GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE	P.438
ESC MONTPELLIER	P.440
ESC PAU	P.442
ESC RENNES	P.444
ESC SAINT-ETIENNE	P.446
ESC TROYES	P.448
NOVANCIA PARIS	P.450
TELECOM ECOLE DE MANAGEMENT	P.452

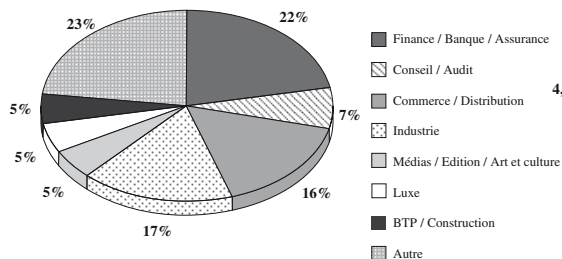
L'ÉCOLE

Date de création : 1950
Statut : Établissement privé
Visa et labels : Diplôme visé (bac +5) conférant le grade de Master.
 Membre de la Conférence des Grandes Écoles et de l'EFMD
Directeur du Groupe : Edgard Gnanou
Dir. du programme Master : Edgard Gnanou
Responsable Concours et Admissions : Isabelle Fontanella

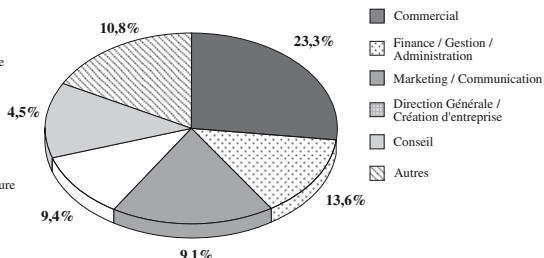
EN PRATIQUE

Scolarité : 7 700 €/an
Financement : Bourses de l'Enseignement Supérieur, bourses EDC, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels
Logement : Mise à disposition d'un fichier Logement
Assoc. des anciens : Réseau de plus de 13 000 diplômés en activité
 Contact Annuaire des Diplômés : Claude Boismorand
 Tél : 01 46 93 30 10
<http://www.force-edc.com/>
 Président : Jacques Rouvroy
 E-mail : claude.boismorand@edcparis.edu

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- **Accords internationaux :**
 - 52 accords internationaux ;
 - 3 accords de double-diplôme ;
 - 1 programme joint avec la Creative Academy de Milan : « Managing Creativity and Design ».
- **Stages et séjours académiques :** 6 mois à l'étranger obligatoires.

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- MBA « Luxury Brand Marketing and International Management » (Sup de Luxe)
- MBA « Sports Management School »

SPÉCIFICITÉS

Créée en 1950, EDC Paris est une école de commerce post-bac réputée. Rachetée en 1995 par 270 anciens élèves, tous chefs d'entreprise, elle place les valeurs entrepreneuriales au cœur de ses enseignements. Son diplôme visé à bac+5 confère le grade de master, et elle est membre de la Conférence des Grandes Ecoles.

• Notre mission :

Donner à nos étudiants la capacité de pouvoir, un jour, être leur propre patron, et de développer, quelle que soit l'entreprise où ils travailleront, une mentalité d'entrepreneur responsable, créatif et réactif. Donner à chaque étudiant un emploi avant même sa sortie de l'école.

• Nos valeurs :

ambition et respect, recherche de l'excellence, conquête, éthique, solidarité.

• Notre réseau d'Anciens :

Avec ses 13000 membres, dont de nombreuses personnalités du monde économique, Force EDC est l'un des réseaux les plus puissants de France. Propriétaires de leur école, les Anciens participent à la sélection des étudiants, parrainent les promotions, facilitent l'insertion professionnelle.

• Nos « missions d'entreprise », conçues par Robert Papin et HEC Entrepreneurs :

Chaque mission traite d'une problématique apportée par un porteur de projet, dirigeant ou chef d'entreprise.

• Notre fonds d'aide à la création d'entreprise :

EDC Capital est un fonds d'investissement et un incubateur de projets, à la disposition des EDC désireux de créer ou reprendre une entreprise. EDC Capital investit de 5 000 à 50 000 € par projet.

• Nos spécialisations :

Finance, Management entrepreneurial, International Management, Marketing management.



EM NORMANDIE
ÉCOLE DE MANAGEMENT
DE NORMANDIE

Campus de Caen
 9, rue Claude Bloch - 14052 Caen Cedex 4
 Tél : 02 31 46 78 78 – Fax : 02 31 43 81 01

Campus du Havre
 30, rue de Richelieu - 76087 Le Havre Cedex
 Tél. : 02 32 92 59 99 – Fax : 02 35 42 11 16
 info@em-normandie.fr
 www.em-normandie.fr

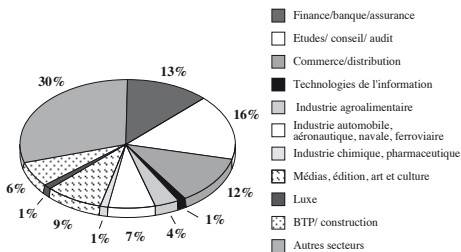
L'ÉCOLE

Date de création :	1871
Statut :	Association de loi 1901
Visa et labels :	Diplôme visé Bac+5 par le Ministère de l'Éducation Nationale conférant le Grade de Master. Accréditation EPAS (Master FI).
Membre :	Chapitre des Ecoles de Management de la Conférence des Grandes Ecoles, Polytechnicum de Normandie, FNEGE, Campus France, et réseaux internationaux EMBS, EFMD, AACSB. Membre associé : UGEI.
Directeur Général :	Jean-Guy Bernard
Directeur Général Adjoint :	Jean-Christophe Hauguel
Directeur de la Recherche :	Pascale Bueno Merino
Directrice Concours :	Catherine Perez

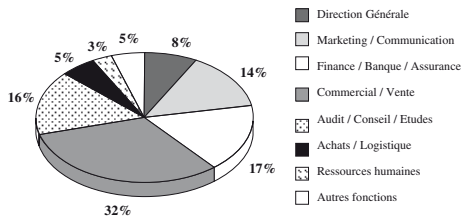
EN PRATIQUE

Scolarité 2012/2013 :	7 390 € (année 1) – 7 790 € (années 2 et 3)
Financement :	Bourses de l'Enseignement Supérieur, prêts d'honneur de l'Éducation Nationale, bourses des Régions, Conseils Généraux et Villes, allocations d'études et d'installation, bourses Socrates-Erasmus, bourses de voyages ou de stages, fonds d'aide aux étudiants.
Logement :	Cité universitaire, logements privés à proximité de l'école (fichier à disposition des étudiants), recensement des logements répondant à des critères stricts de qualité via l'association Alhoet.
Association des Diplômés :	Réseau EM Normandie – 10 580 membres 30, rue de Richelieu – 76087 Le Havre Cedex Tél : 02 35 41 16 03 – Fax : 02 35 41 16 03 E-mail : diplomés@reseau-emnormandie.fr Annuaire des diplômés : oui

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



- 94 % des étudiants ont signé un contrat de travail dans les 4 mois suivant leur sortie.
 - Salaire brut moyen annuel débutant : En France : 32 500 € / A l'étranger : 40 500 €.
- Selon l'enquête 2011 sur l'insertion professionnelle des Jeunes Diplômés 2010.

INTERNATIONAL

- 150 universités partenaires dans 45 pays
- 15 doubles-diplômes : MBA ou Magister en université étrangère en année de Master 2, en Allemagne, Brésil, Canada, Maroc, Etats-Unis...
- Plus de 250 étudiants étrangers à l'école en 2010-2011
- Près de 70 professeurs visitants étrangers en 2010-2011
- 30 à 100 % de cours en anglais selon les années
- 9 langues vivantes proposées :
2 langues obligatoires,
3^e langue optionnelle gratuite
- Score TOEIC de 750 minimum requis pour l'obtention du diplôme
- Stages à l'étranger : 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^{er}, 2^e ou 3^e année et/ou dans le cadre de l'année optionnelle de césure.

3^{ES} CYCLES

MSc (formations 100 % en anglais) :

- MSc Supply Chain Management (Le Havre) ;
- MSc Tourism and Leisure Management (Deauville) ;
- MSc International Events Management (Deauville) ;
- MSc Cross-Cultural Marketing and Negotiation (Caen) ;
- MSc International Logistics and Crisis Management (Le Havre) ;
- MSc Management du Tourisme et des Loisirs en e-learning.

Mastères Spécialisés :

- MS Entrepreneurs (Caen et Le Havre) ;
- MS Développement, Innovations et Marketing Territorial (Caen) ;
- MS Management des Compétences et Gestion des Ressources Humaines (Deauville) ;
- MS Marketing, Communication et Ingénierie des Produits Agroalimentaires avec l'ESITPA, école d'ingénieurs (Rouen).

3^e cycle :

- 3^e cycle Manager des Systèmes d'Information en partenariat avec l'EMSI Grenoble (Deauville).

SPÉCIFICITÉS

La vocation du programme Master EM Normandie est de former des hommes et des femmes ouverts au monde de demain, responsables, épanouis et solidaires.

Trois piliers fondamentaux développent le savoir-faire et le savoir-être des étudiants : **la professionnalisation** (immersions répétées en entreprise par le biais de missions réelles, matchs...), l'ouverture à **l'international et le développement personnel**. Acteur dans la construction de son parcours, chaque étudiant développe ainsi son potentiel, son employabilité et acquiert les valeurs et les compétences nécessaires pour s'adapter, tant sur le plan personnel que professionnel, à l'échelle des cultures et des modes de vies de la planète.

- Cycle Undergraduate : année 1 (U3) Fondamentaux de gestion et techniques managériales : marketing, comptabilité et finance, économie, droit, gestion de projets, développement personnel, langues et cultures étrangères : (LV1 anglais et LV2 obligatoires), LV3 optionnelle gratuite. 1 mission « Etude de Marché » en entreprise.

- Cycle Master : année 2 (Master 1) et année 3 (Master 2)

Master 1 : approfondissement des connaissances managériales : stratégie et management, organisation et environnement de l'entreprise, marketing, problématiques internationales, finance, langues et cultures étrangères.

En option : Master 1 International Management, enseigné 100 % en anglais.

1 mission en entreprise « Création d'Entreprise » ou « Diagnostic Organisationnel ».

Master 2 : année de professionnalisation

- 13 spécialisations au choix : Entrepreneurs / Finance des Groupes / Audit et Finance d'Entreprise / Marketing et Stratégie Commerciale / Management des Compétences et Gestion des Ressources Humaines / Développement, Innovations et Marketing Territorial / Marketing, Communication et Ingénierie des Produits Agroalimentaires (en partenariat avec l'ESITPA) / Manager des Systèmes d'Information (en partenariat avec l'EMSI) / Cross-Cultural Marketing and Negotiation* / Supply Chain Management* / International Logistics and Crisis Management* / Tourism and Leisure Management* / International Events Management*.

* Enseignements 100 % en anglais.

- Double-diplôme en France ou à l'étranger

- Année optionnelle de césure (entre Master 1 et 2) : stage en entreprise (France ou étranger) ou séjour d'études universitaire à l'étranger ou combinaison de ces 2 types d'expériences.

ALTERNANCE

- Possibilité de suivre la filière alternance en M1 et M2.
- Durée : 2 ans alternant systématiquement 2 mois à l'Ecole et 4 mois en entreprise.
- L'étudiant est rémunéré par l'entreprise d'accueil et il est exonéré des frais de scolarité.
- Places ouvertes par année :
Campus de Caen : 35 places (contrat d'apprentissage).
Campus du Havre : 40 places (contrat de professionnalisation).

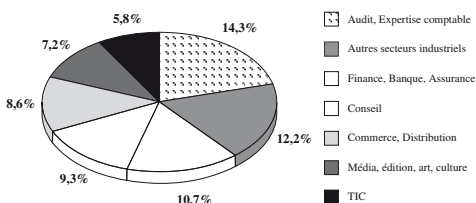
L'ÉCOLE

- Date de création :** 1919, fusion avec l'IAE de Strasbourg en 2007
Statut : Ecole de commerce au sein d'un pôle universitaire d'excellence (Université de Strasbourg).
 Partenariat CCI alsaciennes et E.M. Strasbourg-Partenaires (regroupant 170 grandes entreprises et organismes).
Visa et labels : Accréditation EPAS du Programme Grande Ecole.
 Diplôme visé par le Ministère de l'Éducation nationale et conférant le grade de Master.
 Certification Qualicert. Membre de la Conférence des Grandes Écoles et du Chapitre des Ecoles de Management, de l'EFMD, d'AACSB, de l'AFMD et membre fondateur du réseau Hermès (cursus doubles-diplômes). Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies Global Compact.
Dir. du Groupe : Isabelle Barth
Dir. Délégué Programme Grande École : Babak Mehmanpazir
Responsable communication : Michèle Schmitt
Responsable concours : Aida Gharrech

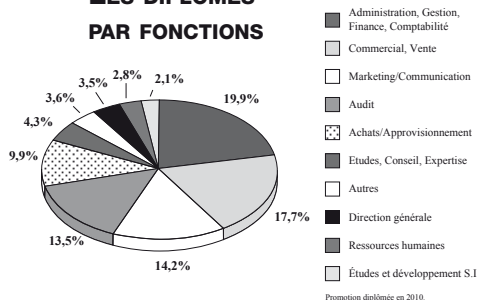
EN PRATIQUE

- Scolarité :** 7 500 €/an (année 2012/13)
Financement : Prêts bancaires, bourses d'État et prêts d'honneur, bourses Erasmus, apprentissage
Logement : Offres gérées par le Bureau des élèves ; studios et chambres universitaires accessibles par le Crous
Assoc. des Diplômés Président : Jacques Ruh – Tél. : 03 68 85 83 76
 EM Strasbourg Alumni E-mail : alumni@em-strasbourg.eu

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- 1 an minimum d'études à l'étranger obligatoire (**facultative pour les admissions parallèles 2^e année ayant déjà effectué un séjour de 6 mois minimum à l'international dans leur cursus antérieur**).
- 175 accords internationaux dont 24 avec doubles diplômes.
- Doubles diplômes ou diplômes communs :
 - 10 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 Suisse, en Thaïlande et au Vietnam.
- Tri-Master avec les universités de Dresde et Cracovie.
- 350 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^e 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.

- Cursus en apprentissage :
 Marketing – Logistique et achat international – Conseil/Audit/Finance – E-marketing et management des TIC.

- Doubles diplômes en apprentissage :
 Marketing et M2 Marketing et gestion d'événements – Ressources humaines et M2 RH – Entrepreneuriat et M2 Entrepreneuriat en PME.

SPÉCIFICITÉS

L'EM Strasbourg a pour ambition de former des managers réflexifs, désireux et capables de donner du sens à leurs actions, dans le respect de la conciliation de leur vie personnelle et de leur vie professionnelle. Sa mission est de transmettre à chaque étudiant des valeurs, présentes tout au long du cursus dans les enseignements, de développement durable, d'éthique et de diversité. L'École l'aide à se doter de bases solides techniques et comportementales en vue d'en faire un professionnel compétent, maîtrisant sa spécialité, sachant partager son expertise et s'insérer dans un environnement mondialisé et numérisé. Véritable spécificité et originalité du Programme Grande École, l'immersion internationale est une réalité à l'EM Strasbourg avec notamment le séjour d'une année obligatoire dans l'une des 175 universités partenaires réparties dans 54 pays.

Cette forte internationalisation du programme permet en moyenne à 35 % des étudiants de l'école de trouver leur premier emploi à l'étranger. Seule Business School en France à faire partie intégrante d'un pôle universitaire d'excellence, l'Université de Strasbourg, l'EM Strasbourg est appuyée par les CCI alsaciennes et l'ensemble des collectivités locales, ainsi que par E.M.Strasbourg-Partenaires, regroupant 170 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^{ES} CYCLES

- Masters universitaires (M1 – M2) en formation initiale, continue ou en apprentissage :
 Audit financier et opérationnel – Comptabilité Contrôle Audit – Conseiller en clientèle professionnelle – Contrôle de gestion – Entrepreneuriat en PME – Gestion - Ingénierie d'affaires – Lutte contre la criminalité organisée dans sa dimension économique et financière en Europe – Management et administration des entreprises – Management des organisations de santé – Marketing et écoute des marchés – Marketing et gestion d'événements – Prévention des fraudes et du blanchiment – Ressources humaines.
- Diplômes d'université :
 Finance islamique – Management de systèmes logistiques – Manager de la diversité – Jeune Entrepreneur
- MBA :
 International MBA – Executive MBA (partenariat avec l'ICN) – Executive MBA Développement durable et responsabilité sociale des organisations – Executive MBA Management hospitalier et des structures de santé – Executive MBA Management et marketing de la pharmacie d'officine.
- Autres diplômes :
 Licence professionnelle DISTECH Grande distribution – Bachelor Affaires internationales – Licence professionnelle Investigations judiciaires en matière de délinquance économique et financière.

ESC AMIENS PICARDIE

L'ÉCOLE

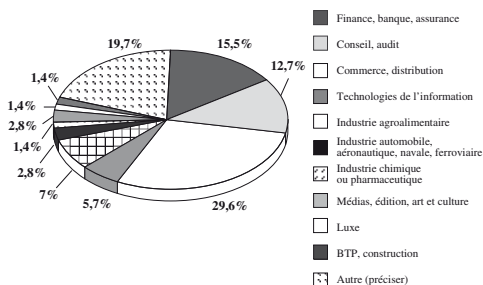
Date de création : 1942
Statut : Association loi 1901
Visa et labels : Diplôme reconnu et visé par le ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche.
 Membre de la Conférence des Grandes Écoles et de l'European Foundation for Management Development. Grade de master.
 Membre de l'AACSB.

Dir. du Groupe : Jean-Louis Mutte
Directeur ESC : Roger Davis
Relations entreprises : Georges Pouzot
Responsable concours : Jennifer Pisiso
Resp. communication : Hélène Guillaumot

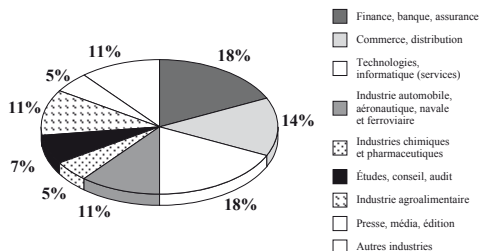
EN PRATIQUE

Scolarité : 6 950 €/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 100 universités partenaires dans 40 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^e et ou en 3^e 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.

3^{ES} CYCLES

- Mastère Ingénierie des affaires internationales, avec l'ESIEE.
- Programmes de formation continue.

SPÉCIFICITÉS

Ce qui nous différencie des autres grandes écoles de commerce :

- L'organisation du cursus en Filières : chaque élève de l'ESC Amiens arrive avec son propre parcours, son projet élaboré ou non, ses expériences, ses ambitions, ses rêves... autant d'éléments qui font de chaque individu un être unique, dont le parcours ne pourra qu'être unique... En plus, l'ESC Amiens lui propose l'excellence avec un dispositif complet :
 - Le principe du Master Plus, qui permet, uniquement aux étudiants qui le souhaitent, d'ajouter à leur Master une coloration d'excellence via les Filières (Science Politique, Lettres Modernes, Internationale, Apprentissage, Comptabilité Contrôle Audit...);
 - Une pédagogie modulable ;
 - Des choix en nombre et en qualité dans la façon d'apprendre et les spécialisations,
 - Des méthodes de travail adaptées ;
 - Des tuteurs et des professionnels disponibles qui accompagnent chaque étudiant ;
- 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,...
- La créativité : animé par des artistes, le séminaire « Œuvriers d'entreprise » permet aux étudiants de 1^{re} 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^e 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^e 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,
- Communication et publicité,
- Management des canaux de vente,
- Développement international des marchés,
- Marchés financiers,
- Finance d'entreprise et contrôle de gestion,
- Audit et contrôle,
- Management des organisations,
- Gestion des ressources humaines et sociales.

En 3^e année, les étudiants réalisent un mémoire de recherche portant sur une problématique d'entreprise.

- Un cadre d'étude original au coeur 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. 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 (5 400 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.



BRETAGNE BREST

**ESC
BRETAGNE BREST**
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Bretagne Brest
2, avenue de Provence - CS 23812
29238 Brest Cedex 3
Fax : 02 98 34 44 69
Tél. : 02 98 34 44 87
E-mail : communication@esc-bretagne-
brest.com
www.esc-bretagne-brest.com

L'ÉCOLE

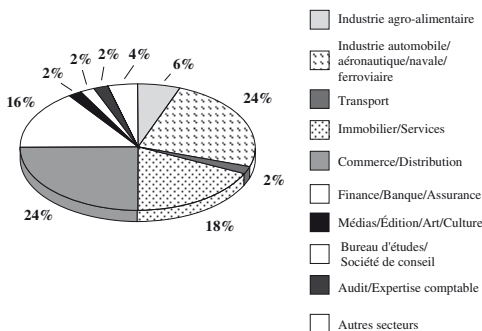
Date de création : 1962
Statut : Établissement consulaire
Visa et labels : École habilitée à délivrer le grade Master. Diplôme visé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Membre de la Conférence des Grandes Écoles et du Chapitre des Écoles de Management. Membre de l'AACSB, de la FNEGE, de l'EFMD, de la Crepuq, du Cladea et du PRME.

Dir. du Groupe : Philippe Le Glas
Dir. Relations Extérieures et du Développement : Françoise Choquet
Direction des Programmes : Luc Pontet
Responsable Concours : Benoît Furet

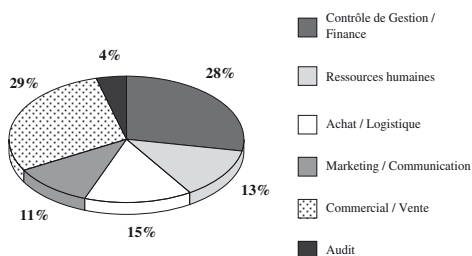
EN PRATIQUE

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

**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** sur les trois années.

• **15 % d'étudiants étrangers** sur le campus.

ENTREPRISES

• Stage de 3 mois possible en 1^{re} et 2^e année

• Stage final de 6 mois minimum en 3^e année

• Possibilités d'année césure en entreprise en fin de 1^{re} année ou fin de 2^e année (20 % de la promotion)

• Apprentissage : 85 % des étudiants de 3^e année.

SPÉCIFICITÉS

Le programme ESC Grande Ecole comprend :

- Deux années pour découvrir l'ensemble des dimensions managériales.
- Une année pour se spécialiser. Les enseignements de 3^e année sont organisés autour d'une **double spécialisation** :

Une option majeure :

- Ingénieur d'affaires,
- Marketing et e-business
- Gestion des ressources humaines,
- Contrôle de gestion & S.I.,
- Banque/Finance,
- Supply chain management,
- Manager and Consulting,
- Export and international development.

Une option mineure :

- Alimentation et industries agro-alimentaires
- Entrepreneurat et innovation
- Audit, expertise
- Certification professionnelle Banque, marchés et services financiers
- International business environment
- Management juridique
- Société, citoyen et manager

Nombre d'heures par spécialisation : 225 h pour une majeure, 135 h pour une mineure

- 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 de 3^e année).
- Possibilité de suivre le cursus en anglais sur les trois années .
- Intégration des valeurs de solidarité, d'esprit d'équipe, d'engagement éthique à la fois dans les programmes et méthodes pédagogiques.

MASTÈRES

- Mastère Spécialisé contrôle de gestion et pilotage de la performance
- Mastère Spécialisé management des activités logistiques
- Mastère Spécialisé gestion patrimoniale et financière
- MSc in international business

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

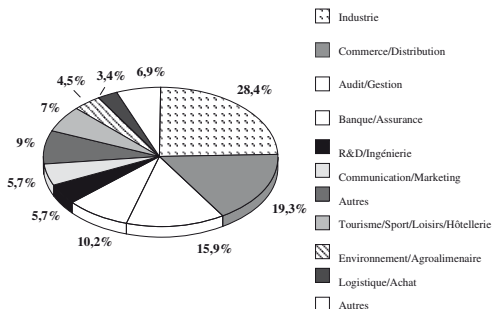
L'ÉCOLE

Date de création :	1992
Statut :	Association
Visa et labels :	Visé par le Ministère de l'Éducation nationale, Grade de Master
Directeur du Groupe :	Bernard Pinat
Responsable du programme ESC :	Bernard Pinat
Directeur académique :	Hélène Michel
Responsable concours :	Julien Suaudeau
Responsable admissions :	Julien Suaudeau

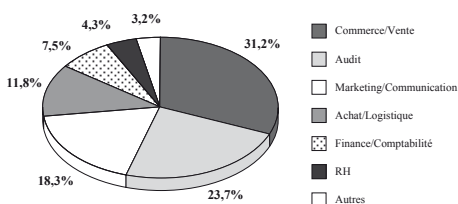
EN PRATIQUE

Scolarité :	7 600 €/an
Financement :	Bourses d'État, Bourses ESC Chambéry (mérite et critères sociaux), Prêts bancaires, Alternance, Apprentissage...
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 :

Plus de 70 partenaires en Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Colombie, Corée du Sud, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, Grèce, Hongrie, Italie, Lituanie, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Paraguay, Pérou, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Suède, Suisse, Taïwan, Vietnam.

• Plus de 20 doubles diplômes :

- Strathclyde University, Glasgow, Écosse :
Master of Science in Finance
Master of Science in Marketing
- Deggendorf University of Applied Sciences, Allemagne :
- Master's Degree of Arts in Strategic & International Management
- HTW Saarbrücken, Allemagne :
- Master of Arts in International Management
Master in Betriebswirtschaft
- Hochschule München, Allemagne :
- Master in Betriebswirtschaft
- Geneva Business School, Geneva, Suisse :
- Master of Business and Administration*
Master of Science in Finance*
- Neumann Business School, Lima, Pérou :
- MBA (Magíster en Administración de Negocios)
- 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
- University of Craiova, Roumanie :
- Master Programme in Management
- Karlstad University Suède :
- Master in Business Administration, specialization in Marketing
- Master in Business Administration, specialization in Finance and Accounting
- Master in Business Administration, specialization in Management
- Master in Business Administration, specialization in Service Management.
- Mälardalen University, Västerås, Suède :
- Master in International Marketing
- Master in International Business and Entrepreneurship
- * Diplôme payant

• Mobilité internationale :

6 mois minimum d'expérience internationale tout au long de la scolarité.

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 et contrôle de gestion, Finance, Entrepreneuriat, Global negotiation, Management événementiel, Management des ressources humaines, Marketing et innovation, Développement commercial.
- Mineures (choix parmi des cours électifs) :
Mineure manager commercial, Mineure finance, Mineure ressources humaines, Mineure management de projet, Mineure international business, Mineure contrôle de gestion (DSCG), Mineure marketing et innovation.
- Plus de 20 doubles diplômes : DSCG et diplômes internationaux.
- Des stages chaque année et l'alternance possible dès la 2^e 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 (plus de 70 universités partenaires).
- Un Service Emploi Carrière et un réseau d'anciens diplômés, relais pour l'emploi.
- Au cœur de la région Rhône-Alpes, 2^e région économique de France.
- Sur le technopôle Savoie Technolac « Solar Innovation Campus » entre villes, lacs et montagnes.

ALTERNANCE

- En 2^e et/ou en 3^e année.
- Rythme alterné École / Entreprise.
- Plusieurs formules possibles : contrat de professionnalisation, convention de stage en rythme alterné, contrat d'apprentissage.
- Rémunération et/ou prise en charge des frais de scolarité par l'entreprise (prise en charge partielle ou totale suivant le contrat).

ESC CLERMONT

L'ÉCOLE

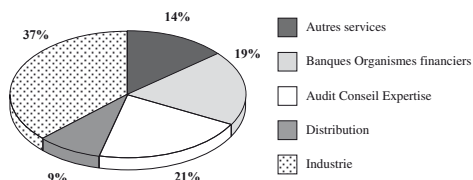
Date de création : 1919
Statut : Établissement géré par la CCI de Clermont-Issoire.
Visa et labels : Accréditée AACSB. Diplôme visé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, habilitée à délivrer le grade Master. Top 50 international des meilleurs Masters In Management du Financial Times 2008, 2009 et 2010. 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. ESC Clermont : Lionel Pradelier
Responsable concours : Nicole Le Cann

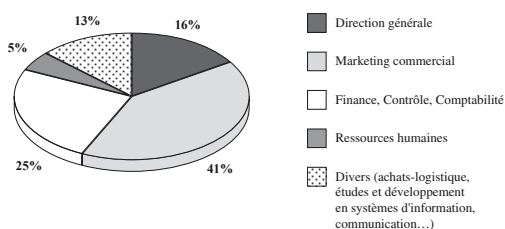
EN PRATIQUE

Scolarité : 7 000 €/an
Financement : Bourses d'État, exonération partielle de droits, monitorat, prêts bancaires à taux préférentiels, apprentissage.
Logement : Accord avec la société Moversia (www.moversia.com), dirigée par un diplômé : locations et colocations, prise en charge personnalisée des étudiants internationaux.
Assoc. des anciens : Président : Etienne Dubois.
 L'association édite un annuaire des 8 000 diplômés.

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- **Accords internationaux :**
– 120 partenaires dans le monde
- **50 Doubles diplômes**

• **Stages à l'étranger :**
tous les élèves doivent effectuer un séjour de 6 mois.

APPRENTISSAGE

240 élèves en 3^e année, première promotion d'apprentis de France en 2011/2012.

3^{ES} CYCLES

Mastères et Masters of Science :

- MSs International Project Management (également enseigné 100 % en anglais)
- MSc International Business Development
- MSc Finance and Auditing (taught in english).
- MS Management européen des ressources humaines

Nouveautés 2011/2012 :

- MSc International Management and Cultural Diversity

SPÉCIFICITÉS

Une valeur sûre pour faire la différence

Vers un monde sans frontières

10^e Grande École française accréditée AACSB, classée dans le top 50 des meilleurs Masters européens par le Financial Times, avec 120 accords de partenariat en Europe et dans le monde, 11 langues enseignées, 12 programmes LMD allant du Bachelor au DBA, l'ESC Clermont s'est naturellement et durablement imposée comme une valeur sûre de l'enseignement supérieur du management. Ses diplômés en activité dans plus de 60 pays sont autant de témoins de la marque de fabrique du Groupe ESC Clermont : 8000 diplômés, autant de personnalités. Parce qu'elle veut envisager le monde différemment et dans sa complexité, l'École forme des managers d'exception, compétents techniquement mais aussi dotés de toute l'épaisseur personnelle nécessaire.

Dans l'entreprise

Une insertion réussie, c'est un parcours cohérent bâti sur un projet professionnel propre à chacun. Dès la deuxième année, chaque élève, pour s'inscrire dans le « parcours métier » souhaité, est coaché par un professeur responsable dans ses choix : modules de cœur de métier, modules transverses, modules libres, séjours à l'international, stages en entreprise, investissement associatif, mémoire de fin d'études. Ces préconisations ont été pensées sur quelque trente parcours dans les métiers de la Finance, des Systèmes d'information, du Marketing, des Ressources Humaines, du Management, de la Stratégie.

Une École interculturelle

Aux trente disciplines de tronc commun, s'ajoutent nombre d'opportunités : 150 enseignements au choix, l'« International Program », l'expérience internationale de 6 mois à 2,5 ans, 50 double-diplômes, l'expérience en entreprise de 12 mois à 3 ans (240 apprentis de 3^e année en 2011/2012)... le partage avec les étudiants internationaux du programme (27 nationalités représentées), avec les élèves ingénieurs des grandes écoles d'ingénieurs partenaires... dans le respect de nos valeurs d'humanisme et d'ouverture, qui dictent depuis toujours les choix de l'école, et qui distingueront les managers du 21^e siècle.

Une Association des Diplômés plébiscitée (classée 2^e pour ses relations entre diplômés par le Journal du Net 2010).

En plein cœur d'une ville qui bouge :

- 45 000 étudiants, 2 universités, 6 grandes écoles
- 10^e ville française pour le dynamisme économique
- 4^e ville sportive, 2^e pour les sorties, Ville Rock 2010

- Nombre d'anciens : 7 605
- Nombre d'élèves sur le campus : 2 100
- Nombre de places passerelle 1 : 170
www.esc-clermont.fr

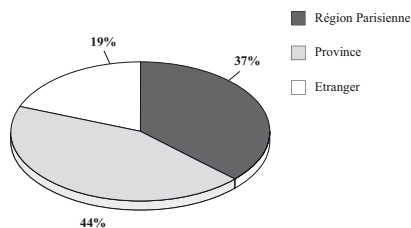
L'ÉCOLE

Date de création :	1900
Statut :	Établissement consulaire
Visa et labels :	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
Directeur du Groupe :	Stéphane Bourcieu
Directeur académique :	Alexandre Asselineau
Directrice des relations entreprises :	Isabelle Demay
Directeur du programme grande école :	Marc Gibiat

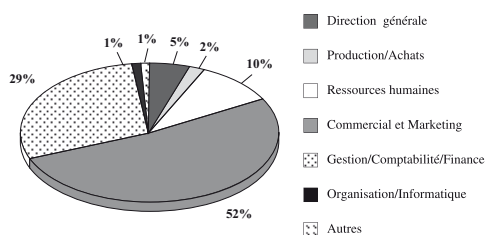
EN PRATIQUE

Scolarité :	8 100 € par an (rentrée 2011-2012)
Financement :	Bourses de l'Enseignement supérieur, bourses d'excellence, bourses au mérite, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels, fonds de solidarité
Logement :	Cité universitaire, logements en centre-ville (Fichier logement à disposition des élèves)
Assoc. des anciens :	Réseau de 6 829 diplômés Président : David Buttet Secrétaire générale : Agnès Masson Tél. : 03 80 72 59 92 – Fax : 03 80 72 59 99

LES DIPLÔMÉS PAR RÉGIONS



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



Enquête janvier 2011 - promo 2010

INTERNATIONAL

112 partenaires internationaux dans 40 pays.

45 doubles diplômes dans 21 universités partenaires.

450 étudiants internationaux sur le campus.

Possibilité de suivre 100 % de son cursus en anglais.

Possibilité de double diplôme anglophone, hispanophone ou germanophone.

Profondément tourné vers l'international, le Programme Grande École s'appuie sur un modèle innovant et inédit d'alliance avec la Business School d'Oxford Brookes University.

APPRENTISSAGE

Possibilité de suivre une partie de sa scolarité sous contrat d'apprentissage.

160 étudiants chaque année.

L'étudiant perçoit un salaire et ses frais de scolarité sont pris en charge par l'entreprise qui l'accueille.

SPÉCIFICITÉS

L'excellence pour devenir un manager performant

Les étudiants de l'ESC Dijon bénéficient de l'excellence académique et de la diversité des parcours, d'une ouverture forte vers l'international, d'une vie associative intense et d'un espace carrières pour construire leur projet professionnel et trouver Le Job. Grâce à son alliance avec Oxford Brookes University, l'ESC Dijon devenue une véritable école européenne, plonge ses étudiants dans un univers bi culturel à travers des cours donnés par des professeurs d'Oxford, des possibilités d'échange...

Parce que nous savons qu'étudier coûte cher, l'ESC Dijon met à disposition de ses étudiants des bourses au mérite (sur critères sociaux et résultats aux concours) ainsi que des bourses d'excellence (sur réussite au concours uniquement). De plus 160 étudiants suivent leur formation sous contrat d'apprentissage chaque année.

Grâce à ses nombreuses liaisons TGV (90' de Paris -16 TGV par jour) et aériennes, Dijon occupe une position centrale et est très facile d'accès.

Nos spécialisations

- Audit Expertise Conseil
- Banque et Gestion de Patrimoine
- Culture et Industries Créatives
- Entrepreneuriat et Management des PME
- European Affairs
- Finance d'Entreprise
- International Business
- Management des Ressources Humaines
- Marketing Management Commercial
- Marketing Management Distribution
- Marketing Management Produit
- Wine marketing

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

3 Mastères spécialisés (MS) :

- MS en commerce international des vins et spiritueux ;
- MS en management de l'industrie pharmaceutique ;
- MS en management des entreprises culturelles et des industries créatives.

3 MSc :

- MSc in international management ;
- MSc in international business development ;
- MSc in wine business.

1 Master of arts (MA) :

- MA food, wine and culture.

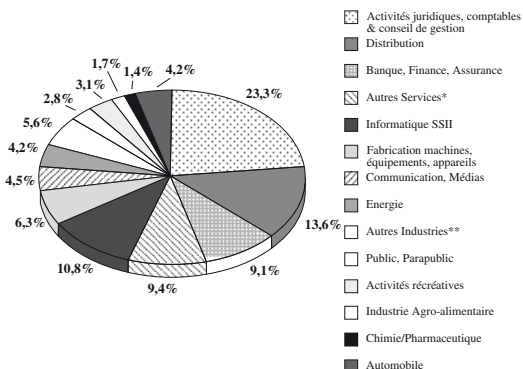
L'ÉCOLE

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. admissions : Martine Favre-Nicolin

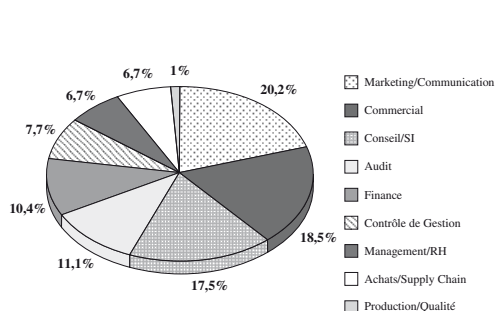
EN PRATIQUE

Droits de scolarité : 1^{re} année : 8 810 €/an - 2^e année : 9 440 € - 3^e année : 9 440 €
Financement : Financement possible par contrat d'apprentissage/alternance (2^e/3^e année) ; mensualisation du règlement ; exonérations ; bourses stages en PME/PMI ; bourses pour l'étranger ; jobs étudiants...
Logement : Logements étudiants à proximité

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

L'École compte plus de 100 accords de partenariats avec des universités dont 48 sont labellisées Equis et/ou AACSB.

- **20 possibilités de double diplôme :** MBA, MSc, Diplom Kaufmann...

- **Le Global Manager Program :**

100 % des étudiants partent à l'étranger. Quatre options au choix :

- un séjour d'un an ou d'un semestre dans l'une des meilleures universités anglosaxonnes, 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^{re} et 2^e année (BIB et MIB).**

- **114 nationalités différentes sur le site grenoblois, 135 pour tout le Groupe.**

EXPÉRIENCE EN ENTREPRISE

- 12 mois d'expérience minimum, sous forme de stages, de césures, de parcours en alternance ou apprentissage. www.esc-grenoble.com/stages

SPÉCIFICITÉS

Tout en conservant un enseignement généraliste, l'ESC Grenoble a acquis une véritable expertise en Management de la Technologie et de l'Innovation qui lui permet de former des futurs cadres dotés d'une culture de l'initiative et d'un esprit entrepreneurial, capables d'anticiper les changements et de mener des projets transversaux dès leur entrée dans l'entreprise. S'appuyant sur des méthodes d'accès aux principes du management, aussi distinctes qu'originales, la pédagogie différenciée a pour objectif de permettre à l'étudiant de construire son propre parcours en fonction de ses aspirations et de la réalité professionnelle. Véritable accélérateur du processus personnel d'apprentissage, elle s'appuie sur une organisation rigoureuse.

Le projet professionnel de chaque étudiant est formalisé par une équipe dédiée au Développement Personnel pour concevoir le parcours de formation qui correspond à ses ambitions.

Un département entier, le Département des Enseignements Appliqués (DEA), s'attache à valoriser toutes les expériences hors salle de classe qui sont désormais intégrées au cursus : création d'entreprise, implication associative (23 associations), alternance en entreprise, apprentissage, année de césure, projet personnel national ou international...

L'École dispose également d'un Bureau des Talents qui valide le contenu de chaque initiative personnelle et un Bureau des Talents Sports destiné au suivi spécifique des sportifs de haut niveau, bénéficiaires d'un cursus adapté.

La pédagogie différenciée est bel et bien en marche pour offrir aux étudiants des degrés d'expertise modulables. Avec, comme possibilité ultime, l'obtention d'un double diplôme : MBA, Mastère Spécialisé, Certificat de Telecom Bretagne...

Accréditée EQUIS, AACSB et AMBA, elle est aujourd'hui l'une des rares écoles mondiales à posséder cette triple accréditation. Le développement d'une stratégie internationale avec plus d'une centaine d'universités partenaires et l'installation de ses programmes sur 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^{ES} CYCLES

Un MBA full-time et part-time avec 9 spécialisations :

- Business Intelligence • Innovation Management • Global Management • Management Consulting • Marketing • Finance • Entrepreneurship • Project Management • Biotechnology.

9 Mastères Spécialisés :

- Management Technologique et Innovation • Système d'Information et Management • Business Intelligence • Management et Marketing de l'Energie • Management de la Fonction Achats • Entrepreneurs (Label Pédagogie HEC) • Management des Entreprises de Biotechnologies • Management Public Territorial • Marketing des Services.

GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE



102, rue de coureilles
17024 La Rochelle cedex 01
Tél. : 05 46 51 77 70
Fax : 05 46 51 79 08
E-mail : com@esc-larochelle.fr
Internet : www.esc-larochelle.fr

L'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'EFMD, Accréditation EPAS

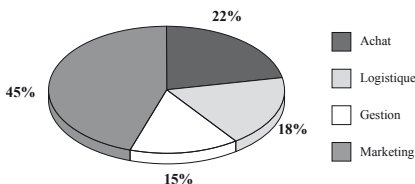


Directeur du Groupe : Daniel Peyron
Responsable du programme ESC : Isabelle Laurent Collin
Responsable Concour : Christine Lorteau
Responsable admissions : Christine Lorteau

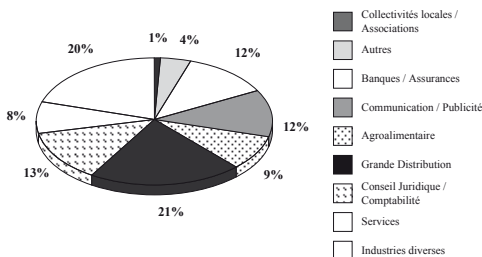
EN PRATIQUE

Scolarité : 8 000 €/an
Financement : Prêts bancaires à taux préférentiels et remboursements différés, contrat d'apprentissage, jobs étudiants, École cautionnaire, fonds de solidarité, programme ERASMUS, SOCRATE, FACE, UFA.
Logement : Résidences sur le campus, offres des particuliers et des agences.
Assoc. des anciens : Union des Diplômés et d'Anciens (UDA) à l'adresse de l'école, Tél. : 05 16 19 62 73

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

Accords internationaux :

62 partenaires académiques (Canada, États-Unis, Mexique, Chine, Japon, Australie, Allemagne, Grande-Bretagne, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Italie...)

Études ou stage(s) à l'étranger :

- 9 à 18 mois d'expatriation en deux expériences en contexte académique ou professionnel
- 10 doubles diplômes internationaux au choix
- Stage de 1^{re} année « Cap anglophone » : 3 mois en pays de langue anglaise
- 2^e ou 3^e année : 6 mois en université
- Possibilité d'une césure à l'international (6 à 12 mois),
- Un parcours 100 % anglophone possible en année 2 et 3
- Initiation à une 3^e langue : Russe, Japonais, Arabe, Chinois...

APPRENTISSAGE

En 2^e et 3^e année (18 mois)

En 3^e année (12 mois)

Nombre d'élèves :

45 en 2^e année et 60 en 3^e année

Durée et répartition formation et entreprise :

1 à 2 semaines à l'École

et 2 à 3 semaines en entreprise

3^{ES} CYCLES ET MBA

- Management de l'environnement
- Stratégie du développement durable
- Management du Tourisme et des Services = spécialisation « Hospitality Management », spécialisation « Destinations Touristiques », spécialisation « Projets Événementiels »
- Audit-Conseil
- Management Industriel Appliqué
- Stratégie internationale des entreprises
- Management des Achats Internationaux et Supply Chain

SPÉCIFICITÉS

Descriptif de l'école

La mission de l'ESC La Rochelle est de former des managers responsables, acteurs du monde économique, par l'acquisition de compétences, de connaissances et de valeurs.

Il s'agit, dans un environnement international complexe, d'inscrire les étudiants dans la construction d'un parcours professionnel durable qui intègre l'humanisme et l'éthique.

Les objectifs du programme Grande École – ESC La Rochelle :

- aider chaque étudiant dans la construction d'un CV cohérent (expériences professionnelles et choix académiques) et différencié ;
- développer une synergie entre les concepts appréhendés lors du cursus et sa mise en pratique ;
- former des êtres ouverts aux différentes cultures, capables d'appréhender la complexité des approches transversales ;
- forger un projet professionnel et personnel solide fondé sur une connaissance approfondie de soi-même.

Listes des spécialisations

Attractive et dynamique, la formation ESC propose :

- 12 à 24 mois d'expérience professionnelle
- 12 ou 18 mois d'apprentissage
- 9 à 18 mois d'expatriation à l'étranger
- Mission humanitaire, citoyenne ou sociale « Humanité » : l'objectif de l'ESC La Rochelle est de former des citoyens responsables et conscients de leurs devoirs envers la société. Chaque élève réalise un projet "Humanité" (mission à caractère social, sociétal ou humanitaire) sur une période de 3 mois.
- Une triple Spécialisation
 - Une majeure Fonction en 3^e année : Marketing, Finance, Négociation Commerciale, Achats-Logistique, Ressources humaines, Contrôle de gestion, développement à l'international.
 - Une mineure Secteur d'activité en 2^e année : Événementiel, Tourisme-Loisirs, Environnement, Distribution, Industrie, Sport, Audit, Banque-Assurance.
 - Une majeure par Zone Géo-Culturelle du Monde en 2^e année : Europe élargie, Asie Pacifique, Monde Arabo-Musulman, Amérique du Nord, Monde Hispano-Ibérique.
- Les parcours double validation ESC/3^{es} cycles : pionnière dans les domaines du développement durable, du management des activités touristiques, et du management de projet événementiel, l'ESC La Rochelle vous propose 9 doubles validations ESC/3^{es} cycles basées sur les pôles d'expertise de l'École : Management de l'Environnement Conseil & Ingénierie, Stratégie du Développement Durable, Management Industriel Appliqué, Audit-Conseil, Stratégie Internationale des Entreprises, Management des Achats Internationaux & Supply Chain, MBA Tourisme et Services (événementiel, hospitality management, destinations touristiques).

ESC MONTPELLIER
GROUPE SUP DE CO MONTPELLIER
BUSINESS SCHOOL

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.supdeco-montpellier.com

L'ÉCOLE

Date de création :	1897
Statut :	Établissement consulaire de la CCIT de Montpellier
Visa et labels :	Diplôme visé par le Ministre de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche - Grade de Master- Accréditation AACSB délivrée à l'ensemble du Groupe Sup de Co Montpellier Business School - Programme accrédité EPAS de l'EFMD - Membre de la Conférence des Grandes Écoles - Membre de l'EFMD - Membre du projet Global Compact de l'ONU - Membre du label Campus Responsable.
Dir. du Groupe:	Didier Jourdan
Dir. de l'école :	Olivier Guyottot
Contact Concours :	Nassira Walton

EN PRATIQUE

Scolarité :	8 729 €/an pour la première année (2011/2012).
Financement :	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.
Logement :	Résidences situées à proximité du campus, les offres de particuliers et d'agences immobilières sont mises à la disposition des étudiants sur le site www.supdeco-montpellier.com/servicelogement/
Association des diplômés :	Elle regroupe plus de 10 000 diplômés qui constituent ainsi un large réseau, en France comme à l'étranger. Contact : Sophie Buisine Internet : www.diplomes-gscm.com

ÉVÉNEMENTS PHARES EN 2010-2011 :

- Organisation du D-Day journée de rencontre et de recrutement diplômés – étudiants
- Cérémonie de remise des diplômes
- Semaine internationale
- Semaine du développement durable
- Nombre de diplômés en 2010 : 505
- Nombre de diplômés en activité : 10 000
- Nombre d'élèves sur le campus : 1400
- Nombre de places Passerelle 1 en 2011 : 165
- Nombre de places Passerelle 2 en 2011 : 100

INTERNATIONAL

- 141 universités partenaires, dans 36 pays.
- 105 accords diplômants.
- Nombre d'étudiants étrangers dans l'école : 242 (tous programmes confondus).
- Une année d'échange académique obligatoire en université partenaire pour tous et sans droits de scolarité supplémentaires.
- Un Master Chargé d'affaires internationales en partenariat avec l'Université Montpellier II.
- Parcours Chine : unique en son genre, il 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 leur donnant accès à une expérience professionnelle en Asie.
- Cursus International Business : il permet, si vous avez un projet de carrière à l'international, d'effectuer votre dernière année académique en université partenaire après 12 mois de stage à l'étranger et d'obtenir en sus du DESCM un Master étranger, véritable sésame des emplois internationaux (MBA, Licenciatura...).

APPRENTISSAGE

En plus de son concours spécifique ouvert aux titulaires d'un Bac +2 par alternance, le programme Master Grande Ecole - ESC Montpellier permet à tous ses étudiants de réaliser tout ou partie de leur cursus par apprentissage.

Accessible dès la 1ère année, en 2^e 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

Ouverture : la force d'une école pionnière à l'international

1 année complète en Business School étrangère obligatoire pour tous les étudiants.

141 universités partenaires.

554 places ouvertes (tous programmes confondus) pour 360 étudiants (tous programmes confondus).

105 accords diplômants.

1 parcours International Trade with Asian Markets.

1 diplôme de Bachelor australien en e-learning pour les étudiants en apprentissage.

Possibilité d'1 semestre en Business School étrangère en M2.

Aucun frais supplémentaire quelle que soit la destination ou le diplôme.

Des liens privilégiés avec le monde de l'entreprise

Un total de 19 à 23 mois d'expérience professionnelle dont une année entière en entreprise.

40 spécialisations professionnelles dont 19 doubles diplômes Grade de Master - ESC Montpellier avec l'Université de Montpellier.

Numéro 1 en termes d'effectifs apprentis avec plus de 400 étudiants apprentis, et possibilité de choisir l'apprentissage dès la première année et sur l'ensemble du cursus
1 cursus Entrepreneur J ouvert aux étudiants porteurs d'un projet de création ou de reprise d'entreprise et 18 grands partenaires : Auchan, Haribo, SNCF, Adecco, BNP Paribas, Coca Cola Entreprises, Crit, Décathlon, DELL, Groupe Volkswagen France, HSBC, L'Oréal, Leroy Merlin, La Poste, La Société Générale, Oracle, Sodexo, Orange.

Une politique de qualité et d'excellence académique reconnue

Accréditation AACSB (moins de 5% des institutions dans le monde ont obtenu cette accréditation).

Accréditation EPAS délivrée par l'EFMD.

1 centre de recherche, le Research Centre du Groupe Sup de Co Montpellier Business School.

1 réseau de plus de 10 000 diplômés dans le monde

Diversité : une référence en matière de politique d'égalité des chances

Le Groupe Sup de Co Montpellier Business School met à la disposition de ses étudiants tout un ensemble d'aide au financement des études (Bourses d'Excellence, Bourses Entreprise du Mérite, Prêts d'honneur, Prêts Chambre de Commerce et d'Industrie de Montpellier, Prêts bancaires préférentiels, Cursus Job Alterné, Monitorats) afin que la question financière ne soit en aucun cas un frein. Le programme Master Grande Ecole - ESC Montpellier permet en outre à tous ses étudiants, quelle que soit leur filière d'origine, de réaliser tout ou partie de leur cursus par apprentissage.

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- En Part Time cycle court, équivalent « Full Time », à raison d'une semaine de cours sur deux sur une période d'un an. La semaine intermédiaire est consacrée à du temps de préparation des modules de formation et du projet professionnel. Ce programme 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 en échange avec une de nos universités partenaires à l'étranger (des partenaires sur tous les continents, à concevoir selon le projet professionnel du participant)

- En Part Time cycle long, 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).



ESC PAU
ÉCOLE SUPÉRIEURE
DE COMMERCE DE PAU

3, rue Saint-John Perse - BP 7512
 64075 Pau Cedex
 Tél. : 05 59 92 64 64
 Fax : 05 59 92 64 55
 E-mail : info@esc-pau.fr
 Internet : www.esc-pau.fr

L'ÉCOLE

Date de création : 1969
Statut : Établissement consulaire (CCI Pau Béarn)
Visa et labels : Diplôme visé, grade de Master. Accréditée EPAS, Membre du Chapitre et de la Conférence des Grandes Écoles, de l'EFMD et de l'AACSB. Groupe certifié ISO 9001 version 2008

Directeur du Groupe : Jean-Pierre LAHILLE
Directeur du Programme Grande Ecole : Stephen PLATT
Directeur Académique : Patrice CAILLEBA
Responsable concours : Elisabeth MARCE

EN PRATIQUE

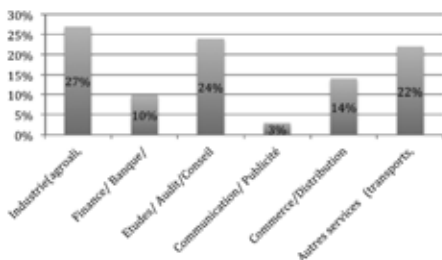
Scolarité : 1^{re} année : 8.478 €
 2^e année* : 9.096 €
 3^e année* : selon parcours (de 4.450 € à 10.500 €)
 *Pour les apprentis, les frais de scolarité sont pris en charge par l'entreprise d'accueil.

Financement : 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), bourses d'excellence de la Fondation Groupe ESC PAU, 10 mois sans loyers pour les étudiants boursiers en 1^{re} année.

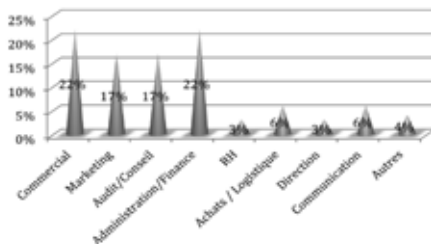
Logement : Cité universitaire, appartements, studios. Fichier logement fourni par le Bureau des Etudiants.

Association des diplômés : Président : Alexandre Roussille

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- 44 accords internationaux.

- Principaux doubles diplômés ou diplômés communs :

Allemagne - Munich University of Applied Sciences (MUAS)

- Master of Arts

Angleterre - Nottingham University School of Business, Nottingham

- Master of Science (M.Sc) in Entrepreneurship
- Master of Science (M.Sc) in Corporate Social Responsibility
- Master of Science (M.Sc) in Corporate Strategy & Governance
- Master of Science (M.Sc) in International Business
- Master of Science (M.Sc) in Management
- Master of Science (M.Sc) in Marketing

Espagne - Deusto University, San Sebastian

- Master de Especialidad en Dirección Estratégica
- Master de Especialidad en Finanzas y Contabilidad
- Master de Especialidad en Gestión Internacional,
- Master de Especialidad en Marketing

Irlande - Dublin Business School, Dublin

- Master of Science (M.Sc) in Marketing
- Master of Science (M.Sc) in Banking & Finance
- Master of Science (M.Sc) in Human Resource Management
- Master of Science (M.Sc) in International Business
- Master in Business Administration (MBA)

Etats-Unis - Kean University, New York

- Global Master in Business Administration (GMBA)

Etats-Unis - Ohio University College of Business, Ohio

- Master in Business Administration (MBA)

MBA France-Inde avec la National School of Business de Bangalore et en partenariat avec IBM

- 140 étudiants étrangers sur le Campus en 2010 (2^e et 3^e année).

- Périodes obligatoires à l'étranger :
 - 1^{re} année : de 3 à 6 mois ;
 - 3^e année (hors parcours apprentissage) :
 - De 6 à 12 mois en université partenaire,
 - Parcours IBP : apprentissage à l'international, (18 mois),
 - 6 mois de stage de fin d'étude (en France ou à l'Etranger).

APPRENTISSAGE

- 150 contrats négociés chaque année.
- 511 Entreprises adhérentes au CFA de l'ESC Pau.
- Durée : 24 mois sur la 2^{ème} et la 3^{ème} année
- 65 % des apprentis embauchés dans leur entreprise d'accueil.

SPÉCIFICITÉS

Programme Grande Ecole - Grade de Master :
Exigez plus de vos études !

A l'ESC Pau, c'est le projet de l'étudiant qui est au cœur du système pédagogique :

vous serez accompagné dans toutes les étapes de votre scolarité, de votre intégration à la sortie...et même après ! Pionnière pour son parcours en apprentissage créé en 1994, l'expérience acquise au fil des ans, conjuguée aux liens tissés avec des entreprises nationales et internationales, offrent à nos diplômés une employabilité optimale.

Le Programme Grande École est composé de trois temps forts :

1. La première année (16 mois) qui s'articule entre acquisition des fondamentaux (finance, marketing, stratégie et management,...) et développement personnel et professionnel (via un stage obligatoire en France ou l'étranger de 3 mois et une expérience à l'Etranger de 3 mois).

2. La deuxième année (12 mois), durant lequel vous validerez une spécialisation majeure et une spécialisation mineure, vous propose deux parcours principaux :

- Le parcours Apprentissage qui s'effectue sur la 2^e et la 3^e année : vous êtes salarié et vous alternez des périodes à l'Ecole et en Entreprise ;
- Le parcours Classique dont l'année scolaire est partagée entre cours (en français et / ou en anglais) et travaux de recherche.

3. La troisième année vous propose de choisir parmi l'un des cinq parcours suivants* :

- Le parcours International Business Placement (IBP) : 18 mois de stage ou VIE pour le compte d'un grand groupe dans deux pays étrangers ;
- Le parcours Mixte : un semestre en université étrangère et un stage de 6 mois en France ou à l'étranger,
- Le parcours Option Pro : 4 mois de cours orientés « métiers » suivis d'une mission de 2 mois à l'international et d'un stage de six mois en France ou à l'étranger ;
- Le parcours Double diplôme : 12 mois en université étrangère et 6 mois de stage en France ou à l'étranger (obtention du diplôme ESC Pau + Master ou MBA étranger) ;
- Le parcours Expertise-comptable : 6 mois de stage dans un cabinet d'expertise comptable et 6 mois de cours.

* Le parcours Apprentissage, entamé en 2^e année, se poursuit avec des cours en anglais, des travaux de recherche et surtout un cursus long en entreprise.

LE GROUPE ESC PAU, C'EST AUSSI

- The Bachelor Management Relations Clients
- L'Institut International de l'Immobilier
- L'Institut de Promotion Commercial (IPC)
- Les programmes en formation continue
- Langues et Conseils

LE 'ÉCOLE

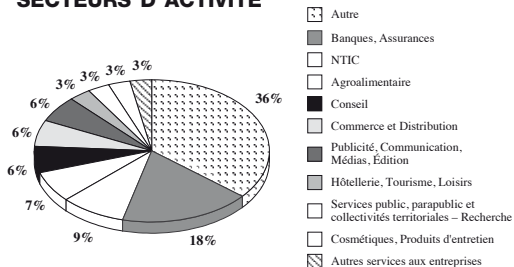
Date de création : 1990
Statut : Association loi 1901
Visa et labels : – Validation par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France (Grade de Master).
 – Accréditation EPAS - l'EFMD (European Foundation for Management Development) du Programme Grande École
 – Accréditation par l'Open University en Grande-Bretagne.
 – Label européen du supplément au diplôme.
 – Eligible EQUIS et AACSB.
 Membre de la Conférence des Grandes Écoles, du Chapitre des Écoles de Management.
 Membre de l'EFMD et de l'AACSB.

Dir. Général : Olivier Aptel
Dir. des Programmes : Philippe Rivet
Dir. de la Faculté : Carole Bonanni
Dir. des Relations Internationales : Laurence Lambert
Dir. Développement : Cathy Racault

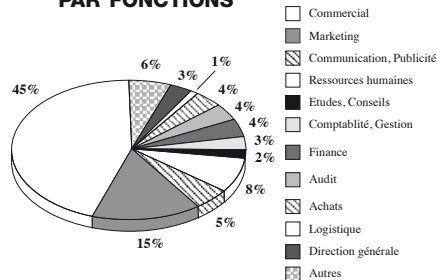
EN PRATIQUE

Scolarité : 8 200 €/an 2012/2013
Financement : Bourses d'État, bourses Fondation Jean Goubin, monitorat, prêts bancaires
Assoc. des anciens : 2, rue Robert d'Arbrissel – CS 76522 – 35065 Rennes Cedex.
 Annuaire des anciens disponible
 Président : Vincent Canneva (www.esc-rennes-alumni.com)

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



INTERNATIONAL

- **160 accords internationaux :** Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Chypre, Danemark, Égypte, Équateur, Espagne, Finlande, Grèce, Hong-Kong, Inde, Irlande, Italie, Japon, Lituanie, Macau, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Pérou, Philippines, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Suède, USA.
- **17 accords de double diplômes.**
- **Séjours à l'étranger maximalisés** jusqu'à 4 semestres sur 3 zones géographiques différentes (Parcours 3 zones).
- **Tous les cours sont progressivement délivrés en anglais :** 30 % en 1^{re} année, 80 % la 2^e année, 100 % la 3^e année.
- **80 % des enseignants-chercheurs sont étrangers.**
- **1/3 des étudiants à l'ESC Rennes School of Business sont étrangers** venant de 74 pays différents.

SPÉCIFICITÉS

L'école dans le monde et inversement

L'ESC Rennes School of Business est une grande école internationale de Management, unique en France. Sa singularité internationale offre aux étudiants une formation ouverte sur le monde par la confrontation au quotidien avec des cultures différentes (80 % de nos enseignants-chercheurs sont étrangers et 1/3 des étudiants sont internationaux) et des choix de parcours internationaux.

C'est notamment le parcours « 3 zones » du Programme Grande École qui permet aux étudiants de partir durant leurs études sur 3 zones différentes du monde afin d'apprendre et vivre des pratiques managériales diversifiées. Cette expérience est possible grâce à nos 160 universités partenaires.

Les étudiants ont également le choix d'un parcours double-diplôme proposé avec 17 écoles étrangères.

Tous les cours sont progressivement délivrés en anglais (30 % en 1^{re} année, 80 % en 2^e année et 100 % en 3^e année) afin de préparer les étudiants à la mobilité internationale.

Le Programme Grande Ecole

L'ESC Rennes a pour mission de préparer les futurs responsables d'entreprises à agir et à prendre des décisions dans une économie globalisée. Ainsi, le Programme Grande Ecole vous propose 19 parcours au choix :

• Parcours entrepreneur • Parcours alternance banque
• Parcours alternance distribution et négoce • Parcours alternance Ingénieurs d'affaires • Parcours classique (séjour académique à l'étranger, 2^e année) • Parcours classique (séjour académique à l'étranger, 3^e année)
• Parcours double diplôme (17 accords) • Parcours double diplôme MAIB Master of Arts in International Business, Open University • Parcours 3 zones • Parcours recherche
• Parcours Franco-Japonais • Parcours Sports, Leisure & Tourism Management • Parcours expertise International Finance • Parcours expertise comptable • Parcours expertise International Marketing • Parcours expertise International Accounting • Parcours expertise International Luxury and Brand Management • Parcours expertise International Communications and Digital Marketing • Parcours expertise Supply Chain Management and Logistics.

Par sa pédagogie, le Programme Grande Ecole forme des managers globaux possédant les connaissances et aptitudes requises pour piloter des activités et créer de la valeur pour l'entreprise dans le contexte d'une économie mondialisée.

Un accent tout particulier est mis sur la construction du projet professionnel : au sein du Centre pour l'Expérimentation et l'Orientation Professionnelle, les étudiants de l'ESC Rennes School of Business sont amenés progressivement, grâce à un accompagnement personnalisé, à faire des choix d'apprentissage pour réellement construire leur propre programme de formation. Ainsi, ils expérimentent leurs connaissances dans les 21 micro-entreprises de l'école, puis dans des projets personnels d'entrepreneuriat et lors de stages thématiques en France ou à l'international. Parallèlement à la construction du projet professionnel de ses études, l'école mise sur le développement du potentiel humain et managérial. Ainsi, 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.

Grâce à son positionnement géographique, l'école bénéficie du dynamisme économique du bassin rennais. Rennes est classée parmi les toutes premières grandes villes de France où il fait bon étudier (l'Étudiant, septembre 2011).

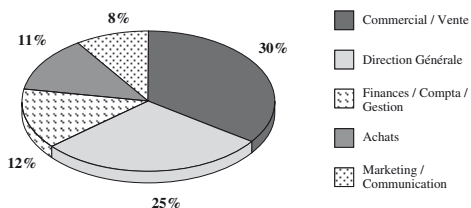
L'ÉCOLE

Date de création :	1991
Statut :	Établissement consulaire
	Visa et labels : Diplôme visé bac +5 et habilité au grade de Master. Membre de la Conférence des Grandes Écoles, du Chapitre des Écoles de Management, de l'EFMD (Eligible EPAS), de l'AACSB, Campus France, l'AGERA. Signataire de la charte Socrates, ERASMUS.
Directeur :	Michel Rollin
Directeur du Programme Grande Ecole :	Ishraf Zaoui
Responsable Concours et Admissions :	Jan-Aurélien Scozzesi Saint-Lager

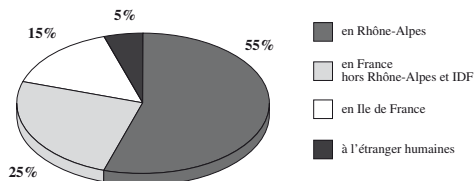
EN PRATIQUE

Scolarité :	7 500 €/an
Financement :	Bourses de l'Enseignement Supérieur, prêts bancaires étudiants à taux préférentiels, bourses CCI, apprentissage en 3e année, jobs étudiants, opération « un ordinateur portable pour tous »...
Logement :	Mise à disposition d'un fichier Logement (large parc locatif privé aux loyers très abordables et résidences étudiantes à proximité)
Assoc. des anciens :	Réseau de plus de 4 300 diplômés en activité. Contact Annuaire des Diplômés : Françoise Durantin Tél : 04 77 49 63 42 E-mail : francoise_durantin@esc-saint-etienne.fr Président : Guillaume PAGES

LES DIPLÔMÉS PAR FONCTIONS



LES DIPLÔMÉS PAR RÉGIONS



INTERNATIONAL

- **Accords internationaux :**
 - 57 accords internationaux répartis dans 24 pays
 - 1 campus en Chine
 - 2 campus au Maroc
 - 1 campus en Algérie
 - 25 % d'étudiants étrangers et de visiting professors.
- **Stages et séjours académiques :**
 - 1^{er} année : stage de 3 mois à l'étranger obligatoire
 - 2^e année : stage ou semestre d'études de 6 mois minimum à l'étranger
 - 3^e année : stage de 6 mois minimum possible à l'étranger
 - Année césure en entreprise ou université étrangère (entre la 2^e et la 3^e année).

APPRENTISSAGE

Apprentissage en 3^e et dernière année de cursus (56 places)

SPÉCIFICITÉS

Le Master ESC Grande Ecole vise à former des futurs managers de PME opérationnels avec un fort esprit entrepreneurial en Business et développement des affaires aussi bien au niveau national qu'international. La formation délivrée et l'environnement économique de l'école donnent l'occasion à nos étudiants de travailler avec succès dans un contexte industriel, technologique et international avec une forte sensibilité pour le développement durable. Cette formation permettra à nos diplômés de travailler et de développer des affaires dans différents secteurs et positions pour mieux répondre aux besoins des entreprises en développement et leur permettre de faire face aux défis de l'environnement global.

Tronc commun :

Comptabilité-Finance, Marketing- Achats-Commerce International, Stratégie, Entrepreneuriat, Management (Actions Associatives et Citoyennes, Développement Durable, Art et Culture), Systèmes d'information, Langues vivantes, Développement personnel (sport, programme d'entraînement à l'insertion professionnelle...).

Liste des spécialisations :

- Marketing BtoB
- International Business Development (IBD)
- Achats Logistique
- Management entrepreneurial
- Contrôle Audit Finance

Liste des Electifs :

- Management des ONG
- Développement Durable
- Marketing online
- Culture, Leisure and Marketing
- Marketing & Design

L'ESC Saint-Étienne propose à tous ses étudiants d'accéder pendant leur cursus à des doubles diplômes :

- Sur le campus de Saint-Étienne :
 - Master Entrepreneuriat (M2) en collaboration avec l'Université Jean Monnet
 - Dans l'une de nos universités étrangères partenaires
 - Allemagne (Bergische Universität Wuppertal)
 - Brésil (Universidade de Fortaleza)
 - USA (Nicholls State University).

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- Mastère Spécialisé Centre de Management des Achats (CMA)
- Master de l'ESC Saint-Etienne Management et Développement Durable

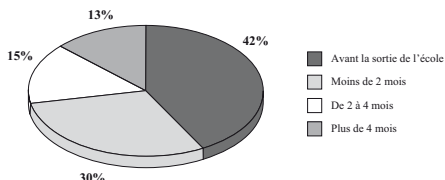
L'ÉCOLE

Date de création :	1992
Statut :	Association Loi 1901
Visa et labels :	Diplôme conférant le Grade de Master. Membre de la Conférence des Grandes Écoles. Visé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Membre de AACSB International.
Directeur Général :	Francis Bécard
Directeur du Programme Grande Ecole :	David Moroz
Directrice de la Formation Initiale :	Laurence Veauv
Directeur de la Formation Permanente :	Christian Henry
Responsable concours et admissions :	Laurence Hubert

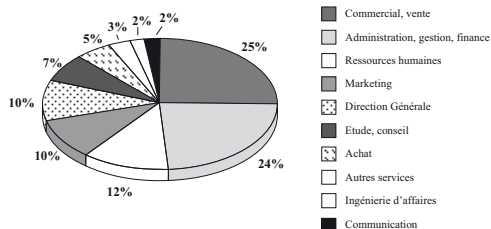
EN PRATIQUE

Scolarité :	7 200 €/an
Financement :	bourses d'enseignement supérieur, prêts établissements bancaires à taux préférentiels, prêts d'honneur, jobs étudiants, possibilités de stages rémunérés, apprentissage, etc.
Logement :	à proximité du campus ou en centre-ville (moins de 10 minutes à pied et relié par les transports en commun).
Assoc. des anciens :	Groupe ESC Troyes Alumni www.get-alumni.fr
Contact :	Sandra Rohmer

DURÉE DE RECHERCHE DU 1^{ER} EMPLOI



FONCTIONS OCCUPÉES PAR LES DIPLÔMÉS



INTERNATIONAL

- **Accords internationaux :**

125 universités partenaires à travers le monde.

- **Séjours académiques :**

Tous les étudiants passent entre 6 et 36 mois à l'étranger, en stage en entreprise ou en université, chez l'un de nos partenaires. S'ajoute à cela, la possibilité de préparer des doubles diplômes internationaux avec nos universités partenaires en Lettonie, Espagne, Maroc, Russie et Allemagne.

350 étudiants étrangers de près de 30 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 (5 mois minimum).

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 tuteur et des ateliers et conférences, articulés autour de 4 grands modules (connaissance de soi, outils et techniques de recrutement, méthodologie de recherche de stage et/ou d'emploi, découverte métiers) complètent ce dispositif afin d'accompagner chacun d'entre eux dans toutes les étapes de la construction de leur projet personnel et professionnel.

Les étudiants construisent leurs parcours à la carte : international, choix des options, spécialisations...

Toutes les initiatives sont encouragées.

En 3^e année, de nombreuses spécialisations sont ouvertes :

- **Spécialisations fonctionnelles :**
 - Finance-Audit-Contrôle (marchés financiers, audit, finance internationale...);
 - Marketing (communication, publicité, négociation, marketing du luxe...);
 - Innovation et Entrepreneuriat (new business models, reprise d'entreprises, pratique de l'innovation...);
 - Ressources humaines (coaching, communication interne, gestion des carrières...);
 - Doubles diplômes internationaux possibles en Allemagne, Espagne, Lettonie, Maroc et Russie.
- **Spécialisations sectorielles (en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes) :**
 - Double diplôme Master Sport, Management et Ingénierie Logistique Événementielle et Sécurité;
 - Double diplôme Master Technologies de l'Information pour le Management des Connaissances et des Réseaux.
- **Spécialisation Création d'entreprise.**
- **Apprentissage en entreprise.**

Des cours de troisième langue sont dispensés à tous les étudiants qui le souhaitent : allemand, espagnol, italien, arabe, chinois, russe, ...

De 9 à 36 mois de stages en 1^{er}, 2^e, 3^e années ou en année césure, en France ou à l'étranger.

Salaire moyen d'embauche : 33,5 K€.

Avec plus de 1700 étudiants français et internationaux répartis dans 5 programmes de formation initiale, management, management international, tourisme, design, paramédical et social, le Groupe ESC Troyes, lié à la Technopole de l'Aube en Champagne par la Chaire Innovation & Entrepreneuriat, joue la carte de l'innovation, de la transversalité et de l'ouverture sur le monde. Une pédagogie adaptée associée à un environnement multiculturel et pluridisciplinaire permet aux étudiants d'acquérir les compétences techniques et l'expérience professionnelle qui leur permettra de s'intégrer avec succès sur le marché du travail.

3^{ES} CYCLES ET MASTÈRES

- **Master Sport, Management et Ingénierie - Logistique Événementielle et Sécurité (en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes).**
- **Master Technologie de l'Information pour le Management des Connaissances et des Réseaux (en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes).**

Novancia Paris

L'ÉCOLE

Date de création :	1863 (origine) - 2011 (fusion d'Advancia et Négocia)
Statut :	Ecole de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.
Visa et labels :	Programme Master. Membre de la Conférence des Grandes Ecoles, l'AACSB International, EFMD, EAIE, NAFSA
Directeur :	Anne Stéfani
Responsable Master :	Catherine Laizé
Responsable du département	
Concours information promotion :	Cécile de Tugny-Delmer

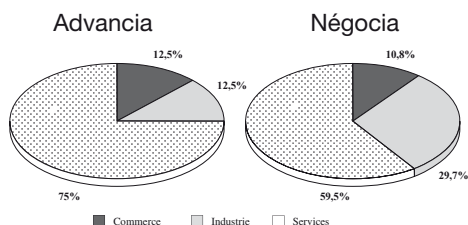
EN PRATIQUE

Scolarité :	7 400 €/an
Financement :	Programme Master 1 ^{re} ou 2 ^e année en temps plein : bourses d'État, dégrèvement des frais de scolarité, prêts étudiant sans caution Programme Master 1 et 2 en apprentissage : pas de frais de scolarité

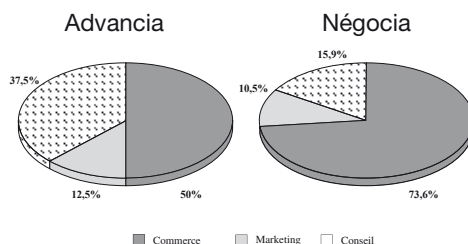
Logement :	www.adele.org , www.crous-paris.fr , www.leclubetudiant.com , www.fac-habitat.com , www.unme-asso.com , www.aljt.asso.fr
-------------------	--

Association des anciens :	- Advancia : association@advancia-alumni.org Tél : 01 55 65 58 04 - Présidente : Marielle Poisson - Négocia : contact@reseau-negocia.fr Tél. : 01 44 09 32 08 - Président : David Querel
----------------------------------	---

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



LES DIPLÔMÉS PAR FONCTION



INTERNATIONAL

- L'ouverture internationale pour tous :
- dimension internationale forte des enseignements, accessibles en français ou en anglais selon les niveaux de langue,
- accords de partenariat avec des universités en Europe, Amérique de Nord et du Sud, Asie, et Afrique,
- expérience de l'expatriation : semestres d'études, doubles diplômes (au Royaume-Uni, en Allemagne, Espagne, Suède, Algérie, Russie et Chine) ou stages à l'étranger,
- des enseignements partagés avec des étudiants internationaux,
- International Business Development : une majeure 100 % en langue anglaise,
- 2 langues étrangères obligatoires et une troisième optionnelle,
- 8 langues étrangères enseignées : anglais, allemand, espagnol, italien, russe, chinois, japonais et portugais*,
- Jusqu'à 100 % des enseignements en langue anglaise.

* Sous réserve d'un nombre de participants suffisant.

SPÉCIFICITÉS

Le programme Master* de Novancia, école de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris forme en deux ans en temps plein ou en apprentissage une nouvelle génération de managers à double compétence commerciale et entrepreneuriale, experts en "business development", capables de créer ou de contribuer au développement des entreprises, dans un contexte régional, national et international.

Un cursus académique dans un environnement de qualité

Novancia bénéficie d'infrastructures modernes au cœur de Paris et d'un corps professoral de haut niveau constitué de 96 professeurs et de 400 intervenants, consultants extérieurs ou coaches professionnels dédiés à la gestion de projets, permettant de :

- former des experts en développement d'affaires, acteurs de l'économie, du développement et de la croissance, des managers de projets innovants et de futurs chefs d'entreprise, créateurs ou repreneurs,
- conjuguer enseignement de qualité, accompagnement personnalisé et individualisation des parcours.

Une pédagogie centrée sur le management de projets permettant de stimuler le sens des responsabilités, la créativité et le travail d'équipe, et de rendre l'étudiant acteur de sa formation au travers de la confrontation à l'action.

Quatre majeures de spécialisation

- Entrepreneuriat,
- International Business Development,
- Marketing et communication commerciale,
- Développement commercial et achats.

L'expérience terrain, clé d'une insertion professionnelle réussie :

- stages ou contrat d'apprentissage sur les deux années du cursus,
- évolution très rapide vers des postes stratégiques, des responsabilités managériales et/ou à l'international.

* Demande de visa en cours.



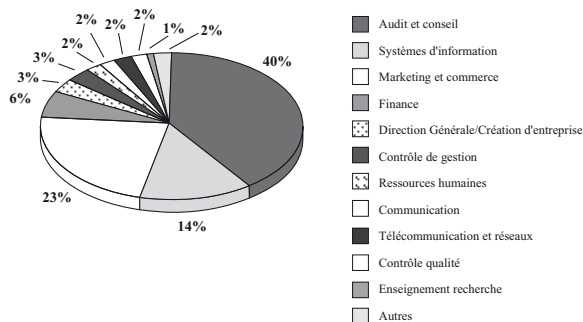
L'ÉCOLE

Date de création :	1979
Statut :	Ecole publique, dépendante du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Visas et labels :	Diplôme conférant Grade de Master Membre de la Conférence des Grandes Ecoles Accréditation AMBA Membres de l'AACSB et de la FNEGE
Dir. Groupe :	Denis Lapert
Dir. du programme ESC Grande Ecole :	Aline Salierno
Directeur académique :	Michel Berne
Responsable concours :	Valérie Doucet

EN PRATIQUE

Scolarité :	2 544 €/an
Financement :	Bourses Crous et de l'école, exonération des frais de scolarité pour les boursiers, jobs étudiants, possibilités de stage rémunérés, apprentissage, prêt d'ordinateurs.
Logement :	700 logements sur le campus avec cuisine équipée et Wifi. Un foyer étudiant sur place pour la vie associative.
Assoc. des anciens :	T&M Alumni www.tm-alumni.eu
Contact :	Vincent Rigault : vincent.rigault@tm-alumni.eu

LES DIPLÔMÉS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ



SALAIRE MOYEN D'EMBAUCHE DE LA PROMOTION 2011

- 92% des diplômés embauchés dans les 6 mois
- France 38 748 €
- Etranger 41 125 €

(enquête T&M Alumni)

INTERNATIONAL

101 universités partenaires dans le monde.

Séjours académiques :

Tous les étudiants passent au minimum un semestre académique à l'étranger, sous la forme d'un séjour académique ou d'un stage en entreprise.

Possibilité d'année de césure.

Possibilité de suivre l'ensemble du cycle Master en anglais (English track).

11 double-diplômes internationaux en Asie, USA, Europe.

Une centaine d'étudiants étrangers sur le campus représentant 23 nationalités différentes.

Les étudiants vainqueurs du Challenge Projets d'Entreprendre gagnent un séjour de 15 jours au sein de l'incubateur de Virginia Tech aux USA.

APPRENTISSAGE

En cycle Master (M1 et M2), tous les étudiants peuvent opter pour le parcours en apprentissage.

L'apprentissage dure de 12 à 36 mois selon les cas et le rythme de l'alternance est variable.

Outre l'expérience professionnelle apportée par les missions de longue durée, l'apprentissage entreprise prend en charge les frais de scolarité de l'apprenti et lui verse un salaire (de 59 % à 72 % du SMIC en Master 1 et 93 % du SMIC en Master 2).

3^{ES} CYCLES

5 Mastères Spécialisés accrédités CGE : Ingénierie des Affaires Internationales, Systèmes d'Information pour l'Entreprise, Marketing numérique, Manager Télécom, Management de l'innovation et entrepreneuriat.

5 Masters of Science : International Management et Information Technology Communication Management.

Un Doctorat en sciences de gestion Executive MBA « Leading innovation in a digital world » dispensé à Paris, USA, Inde et Finlande (pour les professionnels de haut niveau).

SPÉCIFICITÉS

Télécom EM est une école de commerce jeune, reconnue pour sa forte culture d'ingénierie, notamment dans les technologies numériques.

L'école accueille 1200 étudiants sur son campus qu'elle partage avec sa jumelle ingénieure Télécom SudParis et fait partie de l'Institut Télécom.

La double expertise de l'école en management et technologies, signifiée par la signature « **Managing Through**

Technology », fait sa renommée auprès des entreprises et permet des combinaisons intéressantes. Télécom EM propose également des enseignements poussés en sciences humaines. Avec 73 enseignants-chercheurs permanents, l'encadrement est serré (1 professeur pour 16 étudiants).

Cette école publique a fait de l'ouverture sociale un pilier de sa stratégie.

Le campus vit toute l'année et à toute heure : restaurant, cafétéria, logements, équipements sportifs, espaces verts, studio de la 2^e radio étudiante de France (Evry One), foyer, salle de spectacles, médiathèque.

Les frais de scolarité de l'école sont les plus bas du marché : 2544 euros. Un excellent rapport qualité-prix au regard du niveau élevé des salaires à la sortie.

Télécom EM encourage fortement la création d'entreprise dans le numérique grâce au Challenge Projets d'Entreprendre, obligatoire pour tous les étudiants.

L'incubateur du campus met en relation startups et investisseurs. Les étudiants construisent leur cursus sur mesure avec les stages, l'apprentissage l'international et les nombreux électifs et majeures mis à leur disposition en 2^e et 3^e années.

Quelques spécificités :

Double cursus avec Dauphine : les diplômés de Télécom EM obtiennent la MSG de Dauphine. Alternance de cours entre les 2 établissements. Pour les profils les plus aguerris. Le Challenge Projets d'Entreprendre, concours obligatoire de création d'entreprises innovantes.

5 doubles diplômes « ingénieur manager » avec 5 écoles d'ingénieurs différentes : Télécom SudParis, Mines d'Alès, Mines de Douai, Mines d'Albi et Télécom Lille1. Le double diplôme avec Télécom SudParis est accessible aux étudiants managers.

Partenariat avec l'ESAD de Reims et Télécom SudParis pour associer design, management et ingénierie.

Classements

- 1^{er} école de commerce française pour la pédagogie (Le Point, 2011).
- 5^e école de commerce française pour la satisfaction de ses diplômés (Le Point, 2011).
- 5^e école de commerce française concernant le salaire après 3 ans d'expérience : 50 000 euros brut annuel (L'Expansion, 2010).
- 8^e école de commerce française concernant le salaire d'embauche : 37 500 euros brut annuel (Challenge, 2010).

Quelques diplômés emblématiques

- Christian BOMBRUN, Directeur Général Adjoint, M6 Web ;
- Pascal FAUCILLON, Directeur du projet nouveau centre de calcul de EDF ;
- Franck NAZIKIAN, fondateur de CHINICT, la conférence internationale de référence sur le high-tech chinois ;
- Alexandre ZAPOLSKI, PDG et fondateur de LINAGORA, société d'ingénierie, conseil et formation de logiciels libres, lauréate du FAST 50 DELOITTE et membre du FAST 500 ;
- Thomas JESTIN, fondateur de KRDS, agence leader en France du marketing sur Facebook ;
- Tanguy YU, fondateur de UBICAST, plus jeune lauréat de l'histoire du concours national d'innovation-Oséo...

© **GROUPE STUDYRAMA-VOCATIS**

34/38, rue Camille-Pelletan - 92309 Levallois-Perret cedex
Imprimerie Darantière - 21801 Quetigny
Imprimé en France - 4^e trimestre 2011

Service éditorial : Fanny Bouteiller, Marjorie Champetier,
Elsa Goisnard, Pascal Julie, Deborah Lopez

Conception graphique : e-look

Dépôt légal à parution
ISBN 978-2-7590-1463-7