

13 GRANDES
ÉCOLES DE
MANAGEMENT

1 concours
commun

ANNALES
DU CONCOURS
2016



ADMISSIONS PARALLÈLES / CONCOURS ACCESSIBLE À PARTIR D'UN BAC +2

P **CONCOURS**
Passerelle
Créateur d'avenir

www.passerelle-esc.com

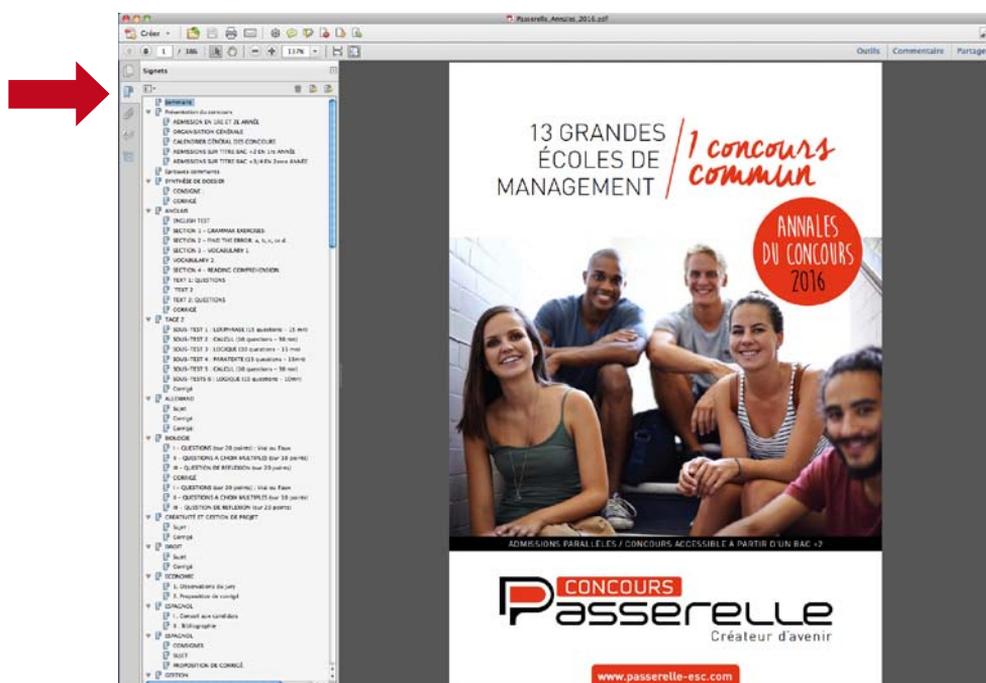
**ANNALES
PASSERELLE
ESC**

CONCOURS 2016

***SUJETS ET
CORRIGÉS OFFICIELS***

Ce document PDF est interactif.

Vous pouvez naviguer au sein de ce document en utilisant les signets présents à gauche de cette fenêtre ou en cliquant sur le sommaire pour atteindre la rubrique souhaitée.



Vous pouvez, à tout moment, retourner au sommaire en cliquant sur le folio en bas de page.

Sommaire

Présentation du Concours : Passerelle 1 et Passerelle 2 5

PASSERELLE 1

Épreuves communes	
• Synthèse de dossier	17
• Test d'anglais	36
• TAGE 2	50
Épreuves au choix	
• Allemand	66
• Biologie	71
• Créativité et gestion de projet	75
• Droit	77
• Economie	82
• Espagnol	93
• Gestion	100
• Négociation commerciale	110
• Informatique	121
• Italien	126
• Management d'une entreprise d'Hôtellerie Restauration	131
• Marketing	162
• Mathématiques	178
• Philosophie, lettres, sciences humaines	185

PASSERELLE 2

Épreuves communes	
• Synthèse de dossier	209
• Test d'anglais	228
• TAGE-MAGE	241
Épreuves au choix	
• Allemand	266
• Biologie	271
• Créativité et gestion de projet	275
• Droit	278
• Economie	284
• Espagnol	292
• Gestion	299
• Négociation commerciale	308
• Informatique	326
• Italien	332
• Management d'une entreprise d'Hôtellerie Restauration	336
• Marketing	349
• Mathématiques	359
• Philosophie, lettres, sciences humaines	364
• Sport & Société	377

Présentation du concours

ADMISSION EN 1^{RE} ET 2^E ANNÉE

Règlement général des concours

Admission aux épreuves

- Le Concours Passerelle propose des épreuves pour l'intégration en 1^{ère} ou 2^{ème} année des écoles membres.
- Les conditions d'admission aux épreuves sont communes à chacune des 13 écoles supérieures de commerce utilisatrices du Concours Passerelle.
- Les candidats ne sont pas autorisés à se présenter la même année à 2 voies d'accès à une même école.

Admission aux écoles

Ne peuvent intégrer que les candidats admis qui sont titulaires de leur titre ou diplôme au 30 novembre 2017.

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 28 novembre 2016 jusqu'au 3 avril 2017. Paiement des frais d'inscription uniquement par carte bancaire. Frais d'inscription aux écrits : 225 € du 28 novembre 2016 au 15 janvier 2017 et 255 € du 16 janvier 2017 au 3 avril 2017 (gratuits pour les boursiers).
- Les pièces obligatoires pour l'inscription doivent être déposées au plus tard le 3 avril 2017 à 12h00. (cf. règlement général du Concours Passerelle), sur le site d'inscription au concours www.passerelle-esc.com.

Ces pièces sont :

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

Les épreuves écrites (Passerelle 1 et Passerelle 2)

- Les épreuves écrites se déroulent le mercredi 19 avril 2017 dans 33 centres :
- Centres d'examens en France métropolitaine et Outre-Mer :
Aix-en-Provence, Amiens, Besançon, Bordeaux, Brest, Caen, Clermont, Dijon, Évry, Grenoble, Martinique, La Réunion, La Rochelle, Le Havre, Lille, Limoges, Lyon, Metz, Montpellier, Nantes, Nice, Noumea, Paris-Villepinte, Pau, Poitiers, Reims, Rennes, Strasbourg, Toulouse, Tours, Troyes.
- Centres d'examens à l'étranger :
Casablanca, Londres.

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

- À l'issue des épreuves écrites, le jury de chaque école établit la liste des candidats admissibles.
- Affichage des résultats sur le site internet www.passerelle-esc.com : mercredi 17 mai 2017 à 10 heures.

Les candidats admissibles peuvent (du 18 mai, à 11 h, au 24 mai, à 12 h) s'inscrire et prendre leurs rendez-vous pour les oraux sur le site Internet www.passerelle-esc.com.

Ils ont la possibilité de vérifier et modifier leur inscription jusqu'au 24 mai à 12 h.

Les épreuves orales

- Les droits d'inscription aux épreuves d'entretien sont de 50 € par école (½ 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 du concours ; il est prévu d'ouvrir des centres d'examen à Clermont, Dijon, Évry, Grenoble, La Rochelle, Le Havre, Montpellier, Paris (pour Passerelle 2), Paris La Défense, Pau, Rennes, Strasbourg et Troyes. Les oraux d'arabe, de chinois, d'italien, de russe se passent à Dijon, Grenoble, Montpellier, Rennes, Strasbourg, Evry.
- 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 écoles).
- Affichage des résultats d'admission sur le site Internet le mercredi 21 juin 2017 à partir de 10 heures.

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

Pour les coefficients et le nombre de places offertes par école :
www.passerelle-esc.com

CALENDRIER GÉNÉRAL DES CONCOURS PASSERELLE 1 ET PASSERELLE 2

Inscription au Concours Passerelle

(du 28 novembre 2016 au 3 avril 2017, 12h/midi)



Épreuves écrites d'admissibilité

(mercredi 19 avril 2017)



Résultats d'admissibilité

(mardi 17 mai 2017 - 10h)



Inscription aux oraux des différentes écoles

(entre le 18 mai 2017, 11h, et le 24 mai 2017, 12h)



Épreuves orales d'admission

(du 26 mai au 12 juin 2017)

<p>ÉPREUVES communes à toutes les écoles Anglais obligatoire Seconde langue pour certaines écoles*</p>

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



Résultats d'admission

(le mercredi 21 juin 2017 à 10h)

**se reporter aux brochures Passerelle ainsi qu'au site www.passerelle-esc.com*

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

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

- Diplôme français visé par le Ministère de l'Éducation Nationale, sanctionnant 2 années d'études supérieures (BTS, DUT),
- Diplôme homologué ou certifié RNCP niveau III,
- Certificat validant la réussite de deux années d'études (120 crédits ECTS) :
 - pour le niveau Licence 2 (ou DEUG)
 - pour les étudiants en classes préparatoires scientifiques ou en 2^{ème} année en Institut d'Études Politiques (IEP)
 - pour les étudiants en prépa ENS Cachan
- L'ensemble des diplômes permettant de passer le Concours Passerelle 2.

Les épreuves écrites

Se reporter à la brochure Passerelle.

Passerelle 1	Synthèse de dossier (2h)	Test d'anglais (1h30)	TAGE 2 (1h55)	14 épreuves au choix (2h) <ul style="list-style-type: none"> • Allemand • Biologie • Créativité et gestion de projet • Droit • Économie • Espagnol • Gestion • Négociation commerciale • Informatique • Italien • Management d'une entreprise d'hôtellerie restauration • Marketing • Mathématiques • Philosophie, lettres, sciences humaines
---------------------	------------------------------------	---------------------------------	-------------------------	--

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

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

Entretien

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

Pour vous entraîner aux écrits et aux oraux, rendez-vous sur la Learning Box.

Comment y accéder ?

Connectez-vous à votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com et accédez à votre espace de révision !

**se reporter aux brochures Passerelle ainsi qu'au site www.passerelle-esc.com*

ADMISSIONS SUR TITRE BAC +3/4 EN 2^{ème} ANNÉE

(PASSERELLE 2)

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 3 ans post-baccalauréat homologué ou certifié RNCP niveau II,
- Diplôme Bac+3 ou Bac+4 français visé par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ou étranger reconnu comme équivalent par la commission du Concours Passerelle,
- Diplôme de la FEDE (DEES).

Les épreuves écrites

Se reporter à la brochure Passerelle.

Passerelle 2	Synthèse de dossier (2h)	Test d'anglais (1h30)	Tage-Mage (2h)	15 épreuves au choix (2h) <ul style="list-style-type: none">• Allemand• Biologie• Créativité et gestion de projet• Droit• Économie• Espagnol• Gestion• Négociation commerciale• Informatique• Italien• Management d'une entreprise d'hôtellerie restauration• Marketing• Mathématiques• Philosophie, lettres, sciences humaines• Sport & Société
---------------------	------------------------------------	---------------------------------	--------------------------	---

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.
- 2e langue pour certaines écoles* : allemand, arabe, chinois, espagnol, italien ou russe.
- Se reporter à la brochure Passerelle et au site internet www.passerelle-esc.com.
- Ces épreuves sont d'une durée moyenne de 20 minutes.
- Elles consistent en :
 - l'audition et le commentaire d'un texte non technique, enregistré,
 - une conversation.

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

Entretien

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

Pour vous entraîner aux écrits et aux oraux, rendez-vous sur la Learning Box.

Comment y accéder ?

Connectez-vous à votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com et accédez à votre espace de révision !

se reporter aux brochures **Passerelle ainsi qu'au site www.passerelle-esc.com*

CONCOURS

PASSERELLE 1

Epreuves communes

Passerelle 1

Épreuves communes	
• Synthèse de dossier	17
• Test d'anglais	36
• TAGE 2	50
Épreuves au choix	
• Allemand	66
• Biologie	71
• Créativité et gestion de projet	75
• Droit	77
• Economie	82
• Espagnol	93
• Gestion	100
• Négociation commerciale	110
• Informatique	121
• Italien	126
• Management d'une entreprise d'Hôtellerie Restauration	131
• Marketing	162
• Mathématiques	178
• Philosophie, lettres, sciences humaines	185

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNE :

À partir des seuls documents ci-joints (présentés dans ce dossier par ordre chronologique), tous les candidats doivent rédiger une note de synthèse de 3 pages maximum.

Il est rappelé que la synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun ajout personnel, dans le cadre d'un **PLAN aux structures apparentes** (1^{ère} partie : titre – A : titre – B : titre...) traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments du dossier. Chaque fois qu'un candidat dans sa synthèse se réfère à un ou plusieurs documents du dossier, il doit citer entre parenthèses le ou les numéros du ou des documents concernés (ex. : doc. 1 ou doc. 3,4).

Sujet : LA VIE PRIVÉE

- Doc. 1 :** « Entre liberté d'informer et secret de la vie privée » (*La vie privée à l'heure des médias*, 2002)
- Doc. 2 :** « La protection de la vie privée est « insuffisante » sur Internet » (*Le Monde*, 2010)
- Doc. 3 :** « Exploitation des données personnelles » (*Économie des données personnelles et de la vie privée*, 2010)
- Doc. 4 :** « La vie privée googlisée » (*Sciences humaines*, 2011)
- Doc. 5 :** « Facebook, GPS, smartphone : comment concilier collecte de données et vie privée » (*Le Monde*, 2012)
- Doc. 6 :** « Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement » (*Revue française de gestion*, 2012)
- Doc. 7 :** « Contre l'hypothèse de la fin de la vie privée », (*SFIC*, 2013)
- Doc. 8 :** « Les États-Unis veulent protéger la vie privée » (Entretien de John Podesta, conseiller du président Barack Obama *Le Monde*, 2014)
- Doc. 9 :** « La déconnexion aux outils de géolocalisation » (*Réseaux*, 2014)
- Doc. 10 :** « Protection des données personnelles : l'Europe avance lentement » (*Le Monde*, 2014)

Document 1

Entre liberté d'informer et secret de la vie privée

Il a fallu attendre des années pour que la vie privée soit reconnue comme un droit fondamental de l'individu. Longtemps, l'espace public et politique a été valorisé au détriment de l'espace privé. L'un semblait devoir accueillir tous les talents et toutes les vertus alors que l'autre était suspecté d'abriter les plus grands vices et de cacher toutes les turpitudes. Toujours est-il qu'aujourd'hui, la liberté d'information et d'expression doit s'arrêter aux frontières de la vie privée. Les compromis sont-ils convenablement réalisés ? Faut-il mettre en place de nouvelles institutions ? Les règles déontologiques du journalisme sont-elles suffisantes ?

Hubert Beuve-Méry, le fondateur du journal *Le Monde*, estimait que «l'on n'a pas le droit de dire n'importe quoi, n'importe où, n'importe quand et n'importe comment parce qu'il peut y avoir des conséquences». Les médias ne peuvent pas tout dire et tout montrer ; la liberté d'information doit s'arrêter notamment au mur de la vie privée. Ce mur n'est cependant pas une barrière infranchissable. Dès lors, que l'individu y consent ou dès lors qu'il existe un intérêt public, il est possible de divulguer des informations personnelles de nature confidentielle. Le fait d'être atteint d'une grave maladie ne regarde que le malade ; il en va différemment si cette maladie concerne le chef de l'État. Tous les grands textes qui reconnaissent la liberté d'expression marquent des limites, comme l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme de 1789 ou l'article 10 de la Convention européenne de 1950. Il en va de même pour la protection de la vie privée. Ainsi, la directive européenne sur la protection des données de 1995 prévoit des exemptions et des dérogations pour les traitements mis en oeuvre à des fins de journalisme, d'expression littéraire ou artistique.

Un double mouvement contradictoire

Au cours des dernières décennies, on observe un double mouvement contradictoire. Le développement des médias et des techniques de communication s'est accompagné de violations de plus en plus nombreuses du droit à la vie privée. Dans le même temps, on a eu le souci de mieux formaliser et de mieux protéger ce droit, grâce à la création de normes et d'institutions nouvelles. Si la liberté d'expression est reconnue dès la fin du XVIII^{ème} siècle, il faut attendre la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 pour voir affirmer le principe d'une protection de la sphère privée. En France, c'est une loi de juillet 1970 qui consacre cette protection. La liberté d'information a toujours été présentée comme une exigence démocratique fondamentale. Un pays où la presse est muselée n'est pas un pays démocratique. En disant la vérité et en faisant apparaître les mensonges de pouvoirs en place, les médias constituent un contrepouvoir. Surtout, ils permettent aux citoyens de se former un jugement et participent ainsi à la construction d'une opinion publique. L'intérêt démocratique du droit à la vie privée est moins évident. Ce droit a pu apparaître en effet comme un encouragement donné à l'individualisme contemporain et comme une possibilité pour une minorité de nantis de cacher leurs privilèges. On considère de plus en plus aujourd'hui que ce droit constitue une base essentielle de la citoyenneté. Plus qu'un retrait de la vie publique, il en constitue un préalable permettant d'éviter les discriminations et les manipulations de toutes sortes. Sans secrets de l'individu, il n'y aurait pas d'individu et tous les régimes totalitaires ont toujours oeuvré dans le sens d'une plus grande transparence.

Entre deux libertés essentielles qui s'opposent, il n'y a pas de hiérarchie à établir.

Jamais une liberté ne doit l'emporter clairement sur l'autre, et l'on doit effectuer des pondérations selon les situations. Pour réaliser dans les meilleures conditions cette balance des intérêts, on peut établir la liste des différents cas où l'intérêt public exige de limiter la protection de la vie privée ou, inversement, les cas où celle-ci ne souffre d'aucune exception. Par exemple, la diffusion de la photo d'une personne sur son lit de mort ou la photo d'une personne menottée. La pondération est de toute façon toujours difficile et, pour reprendre l'exemple de la photo de presse sur la détresse humaine, il existe une frontière imperceptible entre la volonté de témoigner et le voyeurisme.

A la recherche d'un juste équilibre

Le thème de réflexion le plus important concerne la recherche d'un juste équilibre entre deux droits opposés. Cette recherche est toujours délicate et rarement satisfaisante. On peut estimer que la balance des intérêts penche soit en faveur du droit au respect de l'intimité, soit au contraire en faveur de la liberté d'expression. Ainsi, certains estiment que, depuis la loi sur la presse de 1881, la liberté d'information a été constamment limitée par les différentes mesures prises pour protéger la vie privée. La grande sévérité d'application de ces textes par le juge aggrave la situation et entraîne une grande insécurité juridique.

Une approche comparative montre que la France est le pays où la vie privée est la mieux protégée. La liberté d'expression est moins contrainte dans des pays comme la Grande-Bretagne ou les États-Unis. Cette liberté n'est pas sans limite mais ses abus y sont mieux tolérés. On estime finalement que c'est la démocratie qui sort gagnante d'une expression la plus libre possible. Au début du XX^{ème} siècle, le grand journaliste américain Joseph Pulitzer invitait ses collègues à dévoiler tout, parce que, disait-il, « tôt ou tard, l'opinion publique s'en débarrassera ». A l'opposé de cette position, on peut considérer que la balance des intérêts néglige par trop le droit de l'individu à voir sa vie privée respectée.

La fin de la vie privée ?

Devant l'ampleur des agressions et les énormes possibilités offertes par les nouvelles technologies, on annonce même la fin de la vie privée. Est ici présenté un argumentaire particulièrement convaincant. Tout d'abord, la liberté d'expression ne doit pas être confondue avec la liberté du commerce. En effet, dans la plupart des cas, la logique dominante et parfois exclusive des médias est une logique commerciale. Si la vie privée est dévoilée, ce n'est pas à cause de l'intérêt public, mais bien pour satisfaire le voyeurisme et la soif du sensationnel du public. Les nouvelles technologies permettent de suivre dans le même temps l'individu à la trace. On bénéficie sur internet d'une totale liberté d'expression, mais tout ce que nous exprimons est enregistré, pour le plus grand profit des marchands. Par ailleurs, le droit à la vie privée est d'autant plus menacé que les individus ne se mobilisent pas suffisamment pour le faire respecter. Ils ne voient pas que les technologies de la communication sont aussi des technologies de contrôle.

Document 2

La protection de la vie privée est «insuffisante» sur Internet

Une majorité des Français, 71 %, jugent la protection de la vie privée sur Internet « insuffisante », selon un sondage IPSOS réalisé au début du mois d'octobre pour la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil). Réalisé par téléphone

auprès d'environ 940 personnes âgées de 15 ans et plus, le sondage précise également que les Français sont même 37 % à juger le niveau de protection « pas du tout » satisfaisant. Gros consommateurs d'Internet, les jeunes de 18 à 24 ans, se révèlent un peu plus soucieux que les autres, commente la Cnil. Ils sont 78 % à juger la vie privée insuffisamment protégée sur Internet, « une défiance qui ne semble pas les détourner d'internet », commente la commission.

L'enquête d'opinion fait par ailleurs apparaître que pour 61 % des personnes interrogées, l'existence de fichiers est perçue comme une atteinte à la vie privée. 50 % des sondés ont des craintes concernant l'utilisation des fichiers de l'État ou privés. Pour débattre de la protection des données personnelles, la Cnil participera avec ses homologues des pays de l'Union européenne à une conférence mondiale organisée, au Conseil de l'Europe, sur le thème de la « protection de la vie privée dans un monde sans frontières ».

Document 3

Exploitation des données personnelles

Le respect de la vie privée constitue un débat relativement ancien en philosophie, remontant au siècle des Lumières avec l'idée d'émancipation de l'individu face à la société. De son côté, le questionnement économique, beaucoup plus récent, apparaît avec l'exploitation des données personnelles (DP) permise par le développement de l'informatique puis de la télématique. Un certain nombre de travaux d'économistes aux États-Unis, notamment de l'école de Chicago, ont ainsi été publiés à partir des années 1970 pour discuter le bien-fondé économique de la protection légale de la vie privée (*privacy*).

Avec le développement des réseaux numériques fixes et mobiles, ce débat est sorti du milieu des experts et du champ académique pour se faire connaître du grand public et devenir un enjeu sociétal dans le contexte de l'économie numérique. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont permis en effet de réduire considérablement les coûts de collecte, de stockage et de traitements des données personnelles. La collecte prend des formes très variées allant des données de consultation de pages Web à la géolocalisation par téléphone portable.

La numérisation de ces informations permet la constitution de bases de données et leur traitement automatisé à des fins très différentes : maintien de l'ordre public, personnalisation de services marchands ou non marchands, profilage des consommateurs ou des candidats à un emploi, contrôle des activités politiques et syndicales des individus, appel à la délation, contrôle des migrants et des voyageurs, services de mobilité, prospection commerciale, *spamming*, escroquerie en ligne et autres utilisations malveillantes. Par sa diversité et son impact social, l'exploitation des données personnelles donne lieu à un vaste débat public mêlant craintes, espoirs et spéculations de toutes sortes.

Les partisans de la libre exploitation des données personnelles s'opposent ainsi aux défenseurs du respect à tout prix de la vie privée. Les premiers soulignent les bienfaits des modèles économiques fondés sur l'utilisation des données personnelles qui concourraient à la croissance économique et au bien-être social : personnalisation de l'offre, marketing mieux ciblé, services de mobilité, meilleurs ajustements sur les marchés des biens de consommation, mais également du travail, de l'assurance, du

crédit, des services matrimoniaux, etc. Les seconds dénoncent les risques d'intrusion dans la vie privée et de menace de libertés individuelles, les données personnelles pouvant être exploitées à d'autres fins que le bien-être des individus. Ils estiment ainsi qu'Internet, la biométrie, la géolocalisation ou encore les puces RFID menacent nos vies privées à un niveau jamais atteint jusqu'à présent : surveillance, invasion de l'espace intime, etc.

Document 4

La vie privée googlisée

Mis au point au Cern (Organisation européenne pour la recherche nucléaire) en 1990, le *World Wide Web*, couplé à l'ordinateur personnel, allait donner naissance à ce que l'on appelle aujourd'hui indistinctement l'Internet, la Toile ou le Web : 1,5 milliard d'utilisateurs en 2008, et 131 350 milliards de recherches sur les principaux moteurs en 2009. Avant même d'atteindre ces chiffres, le Web n'a pas tardé à soulever toutes sortes de réflexions prospectives, dont les plus remarquées relevaient, dans les années 1990, de l'utopie collective. Positive, chez un Pierre Levy qui y voyait l'annonce d'une sorte d'immense cerveau dématérialisé à venir, une « intelligence collective » capable d'introduire une rupture de civilisation par l'accès de tous au savoir et à l'expression politique directe. Négative, chez un Paul Virilio qui qualifiait de « bombe informatique » l'extension des réseaux télématiques capables d'engendrer des krachs boursiers en lieu et place d'un sujet humain désormais inexistant.

Dix ans plus tard, le Web 2.0, c'est-à-dire l'interactivité à la portée de tous, est passé par là. Internet suscite aujourd'hui des inquiétudes plus centrées sur la personne même de ses usagers, que certains accusent - pour les plus accros - de sombrer dans l'addiction et l'autisme. Mais il y a surtout des risques plus partagés. Ils résultent d'abord d'années d'usage, au cours desquelles l'Internet a fait preuve de trois aptitudes inédites : une capacité de stockage quasi illimitée, une interconnectivité croissante avec toutes sortes de systèmes de données numériques, et une confidentialité pour le moins défaillante, quand elle n'est pas totalement absente. D'où la naissance de nouvelles alarmes, que les spécialistes subsument sous l'étiquette « exploitation des données personnelles ».

Exemple : un habitant de Los Angeles, Roberto Rivera, fait ses courses dans un supermarché et glisse sur un pot de yaourt tombé du rayon. Il se casse un genou, et porte plainte contre le magasin. Les avocats de celui-ci font valoir que les données de sa carte de fidélité mentionnent de fréquents achats d'alcool : n'était-il pas saoul le jour de sa chute ? Le cas n'implique pas le Web mais illustre les capacités de traçage constant, discret et pratiquement insensible des systèmes numériques auxquels nous avons affaire tous les jours. Or, l'Internet en est, en quelque sorte, le cerveau central où s'accumulent, transitent et peuvent se recouper toutes les traces et informations que nous y laissons plus ou moins volontairement.

La fin de la vie privée ?

Certaines, comme les adresses de sites que nous visitons, sont conservées par les fournisseurs d'accès et servent au profilage publicitaire et au marketing ciblé : la nuisance (le spamming) reste mineure. Mais il y a plus délicat : le succès des réseaux sociaux (Facebook, Myspace, Twitter, etc.), des blogs, des sites communautaires et des forums met quantité de données sensibles à la disposition d'observateurs pas toujours prévisibles. Plus grave encore : imaginons que nos transactions, nos déplace-

ments, nos loisirs, nos fréquentations, nos données de santé - normalement cloisonnées - puissent se retrouver agrégées et transparentes ? C'est la fin de la « vie privée ». Les débats qui entourent ces perspectives vertigineuses de profilage et de surveillance sont aujourd'hui de deux ordres : philosophiques et juridico-techniques.

Sur le fond, certains idéologues radicaux renvoient tout simplement la notion de vie privée au vestiaire. Le juriste américain Richard Posner, par exemple, considère que toute confidentialité est le paravent d'une intention de fraude ou de tromperie : rien ne la justifie ni moralement ni socialement. C'est l'argument des « gens honnêtes » qui n'ont « rien à cacher ». En plus soft, l'économiste George Stigler (prix Nobel 1982) a défendu l'idée que la protection des données personnelles était un obstacle à l'efficacité du marché, à l'adéquation de l'offre et de la demande : l'État n'a donc pas de raison de s'y intéresser. L'un comme l'autre privilégient les intérêts des entreprises sur ceux des individus, ce qui est une forme d'utilitarisme. Mais la majorité des penseurs libéraux, et même libertariens comme David Friedman, défend au contraire que la protection de la vie privée est un aspect essentiel de la liberté individuelle, et donc un ingrédient indispensable de la démocratie : l'expérience montre que la surveillance généralisée est une pratique des régimes totalitaires. Le droit à défendre sa vie privée est la garantie de l'autonomie individuelle. Elle peut avoir aussi d'autres justifications, comme celle que donne le journaliste Jean-Marc Manach : la vie privée est le lieu où s'exerce une morale librement consentie. C'est donc le modèle d'une vie publique qui ne soit pas seulement fondée sur la crainte du châtement. Selon le juriste Daniel Solove, enfin, la destruction de la vie privée ruine la confiance que nous pouvons avoir dans la société.

Transparence ou bouclier ?

Reste qu'en la matière, les pratiques s'imposent sans que l'on consulte les philosophes. Du côté des États et des autorités policières, les raisons de sécurité, de protection de l'enfance et des droits d'auteurs permettent une extension graduelle de la surveillance des réseaux, du recueil d'informations et du croisement de données. Les limites que les États s'imposent à eux-mêmes, à travers la Cnil par exemple, offrent une fragile défense des libertés individuelles dont les particuliers ont beaucoup de mal à faire usage. Du côté des acteurs économiques, le cynisme est fréquent. Selon Scott McNealy, PDG de Sun Microsystems, la vie privée, c'est dépassé, nous n'en avons déjà plus, tandis que celui de Google explique, en 2009, à peu près la même chose : « Si vous avez quelque chose à cacher, le mieux est de ne pas le faire. » En réalité, il y a beaucoup à faire, et la solution, aux yeux de bon nombre de spécialistes du Web, comme Daniel Kaplan ou Fabrice Rochelandet, c'est la prise en main de sa propre sécurité par l'utilisateur. Car les dispositifs existent, mais - et le paradoxe n'est pas mince - sont en pratique ignorés par les internautes. Un sondage européen révélait en 2008 que la majorité des jeunes usagers, tout en se méfiant profondément des entreprises et de l'État, n'hésitait pas à leur abandonner toutes sortes de données sensibles sans la moindre précaution.

Pourtant, les solutions existent et se partagent en plusieurs doctrines. L'une, c'est la transparence totale : si en effet tous les acteurs - institutions comprises - révélaient à tous tout ce qu'ils font, la symétrie des informations (outre leur masse énorme) rendrait leur usage inopérant. Une telle idée, évidemment, relève de l'utopie. Plus réaliste, le principe du bouclier adopte le point de vue inverse : celui de l'anonymat réel et du secret pour l'utilisateur. Il existe d'ores et déjà des logiciels d'effacement des traces et de cryptage des données dont (encore une fois paradoxalement) les internautes ne font pas usage. Pourquoi ? Par sous-évaluation du risque, par ignorance et,

tout simplement, parce que ces dispositifs contredisent la fonction de communication et de sociabilité du Web : ils ont donc des limites assez évidentes. Une troisième voie consiste à durcir les normes de propriété des données personnelles : nul ne pourrait en faire usage sans le consentement (et la rémunération) du propriétaire des données, qui de plus aurait droit à l'effacement et à la correction. Mais les solutions techniques restent à inventer... et l'idée vient sans doute un peu tard.

Document 5

Facebook, GPS, smartphone : comment concilier collecte de données et vie privée

Depuis maintenant deux décennies, nous pianotons sur nos ordinateurs, téléphones, smartphones et, désormais, tablettes. Plus de huit internautes sur dix dans le monde sont membres d'un réseau social. Les plus branchés - 200 millions de personnes selon ComScore, spécialiste de la mesure d'audience sur Internet - tweetent informations et états d'âme en temps réel. Timidement ou avidement, nous échangeons des mails intimes ou professionnels, nous parlons de tout au téléphone, dans la rue ou dans les transports en commun, nous suivons en voiture les instructions d'un GPS, nous multiplions les applications sur nos smartphones... Et le plus souvent, nous acceptons les conditions générales d'utilisation de ces nouveaux outils sans même les avoir lues. Or, cette acceptation vaut souvent sésame pour partager des données dont nous ne soupçonnons même pas l'existence.

Le volume des données double tous les dix-huit mois

Toutes ces informations sont des données numériques rassemblées dans des « big data », des bases de données gigantesques. Le volume de ces données sur la planète double tous les dix-huit mois, et rien qu'en 2011 il s'en est stocké plus qu'entre le début du XX^e siècle et 2010. Et si de grosses machines réussissaient à tout avaler, digérer, analyser, interpréter ? Il deviendrait alors possible de connaître et prévoir la circulation dans les villes, nos déplacements, nos attitudes de consommation, nos centres d'intérêt et même nos opinions... Vous ne rêvez pas, c'est déjà le cas, ou presque. Ce traitement statistique massif est rendu possible par des « clouds », mot poétique (nuage, en anglais) qui désigne de grandes fermes informatiques situées un peu partout sur le globe et capables de tout stocker à la demande. Et l'exploitation statistique de cette masse d'informations, qui concerne un huitième des habitants de la planète, fait fantasmer le monde économique.

Les premiers exemples d'utilisation des « big data » illustrent le champ des possibles. Plus rapide que les données de terrain de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'outil gratuit Google Flu Trends suit « *quasi en temps réel la propagation mondiale du virus de la grippe en se fondant sur les requêtes des internautes* », explique Johanna Wright, chef de produit pour Google. L'application Google Insights for Search permet, elle, de visualiser, mois après mois, les intérêts des internautes, rien de moins. Les résultats peuvent être affinés par pays, et Google suggère même quelle pourrait être la tendance future. Ce n'est qu'un début. C'est justement sur la circulation automobile que le traitement des « big data » vient d'apporter sa première contribution d'ampleur : nous comprenons mieux désormais comment les bouchons se forment et se résorbent. Une belle avancée, alors que 80 % des émissions de CO₂ proviennent des zones urbaines.

« Vous n'êtes pas le consommateur : vous êtes le produit vendu »

L'engouement planétaire pour les smartphones - en 2011, leurs ventes, avec celles des

tablettes, ont dépassé celles d'ordinateurs - dope les recherches. Ces petites machines en savent long sur nous. Les géants (Facebook, Google, Apple, IBM, Nokia, etc.) comme les petites entreprises inventives convoitent l'exploitation de ces données à des fins commerciales : modèles prédictifs sociétaux, ciblage marketing des consommateurs pour leur proposer des produits adaptés, des services innovants. Comment estimer de telles richesses ? Difficile à dire, même si la valeur boursière annoncée de Facebook indique les sommets auxquels les marchés les évaluent. Alexandre Bayen a justement été mandaté par les pouvoirs publics américains pour estimer leur valeur. Comme le résume le blogueur américain Andrew Lewis, « *si vous ne payez pas un service sur le Net, c'est que vous n'êtes pas le consommateur : vous êtes le produit vendu* ».

Des moyens « efficaces » pour sonder les foules

Et les recherches se poursuivent. Nouvelle corne d'abondance : les réseaux sociaux et la masse d'informations privées, miroir de nos personnalités, qu'ils véhiculent. « *Le Web 2.0 est dépassé, nous en sommes au Web social* », commente Alexandre Bayen, de l'université de Berkeley. IBM cherche à exploiter « *les données non structurées* », c'est-à-dire tout ce qui ne rentre pas facilement dans des cases : vidéos, blogs, tweets ou SMS produits par chacun de nous. La finalité ? Proposer des services innovants et rémunérateurs. IBM entend saisir le sens des « *250 millions de tweets quotidiens qui sont autant d'instantanés des intérêts de notre société* », ajoute Rick Laurence. Le scientifique reconnaît avoir été contacté par des équipes de politiciens américains cherchant des moyens « *efficaces* » pour sonder les foules. En clair, la période est excitante pour les scientifiques : ils disposent d'informations qu'il était autrefois inimaginable de récolter. « *Nous entrons dans une société transparente* », a prévenu le sociologue Bernard Cathelat. Une transformation sociétale à deux facettes. « *Un côté « godfather », parrain nous voulant du bien, un côté « big brother » qui contrôle.* »

La finalité marketing de ces études statistiques concentre les craintes, notamment celles de voir se créer un monde étouffant où l'individu se verra offrir des offres commerciales personnalisées au bon endroit, au bon moment, à chaque instant. « *Le risque est que cette stimulation incessante sature nos sens*, estime Frédéric Mazella, créateur de *covoiturage.fr*. *Nous risquons de perdre une partie du temps précieux que nous avons pour explorer de nouvelles idées.* » Pour Laurent Maruani, responsable du département marketing d'HEC, « *ce sera une façon d'occuper les masses à faible coût. Des loisirs, des stimulations bien choisis seront distribués. Le luxe sera de retrouver du temps et de l'espace.* »

Le philosophe François Ewald reconnaît qu'il y a là l'émergence d'un instrument de savoir et de pouvoir. Deux visions s'opposent. « On imagine la possibilité d'un surpouvoir, un univers à la *1984* (le roman de George Orwell), explique-t-il. Mais on peut avoir une autre vision : celle d'un univers de données qui ne renforce pas les centres mais les détruit. Une société où chacun est destinataire d'une multitude d'informations. Où la transparence peut aussi donner des actes de rébellion, type *WikiLeaks* », ce site qui a mis en ligne en 2010 des milliers de documents militaires américains secrets sur la guerre en Afghanistan et en Irak. Grâce à Internet, en effet, chaque habitant de la planète a le même outil pour se faire entendre. Comme le démontre l'essor international d'Anonymous, ce collectif cybermilitant qui défend les droits à la liberté d'expression. Ou encore l'utilisation massive de Facebook et des blogs dans les révolutions tunisienne, égyptienne et libyenne. Comme le démontre aussi l'acharnement du pouvoir syrien à faire taire les insurgés dont des bribes de témoignages surgissent encore par écrans interposés.

Nos données personnelles ne connaissent plus de frontières

Un nouveau modèle de société émerge mais un point central préoccupe les intellectuels : la connaissance de l'intimité des citoyens sera un jour détenue par des intérêts privés. « La plupart de ceux qui exploitent ces données font du business pour eux et pas vraiment pour autrui. Ils ne cherchent pas la vérité », regrette Laurent Maruani. « C'est une première dans notre civilisation et c'est un problème énorme, reconnaît François Ewald. Jusqu'à présent, ce type de connaissance était public et institutionnalisé, par l'Insee en France par exemple. » Au fil du temps, les institutions qui collectent, traitent et conservent les informations personnelles se sont dotées de règles éthiques. Les entreprises privées feront-elles de même ?

Nos données personnelles ne connaissent plus de frontières : 84 % des internautes dans le monde sont membres d'un réseau social. Et sur les dix premiers réseaux utilisés, cinq sont américains, trois chinois, et deux russes. « Que deviendront ces informations personnelles si les entreprises les possédant sont aux abois financièrement ? Leurs engagements éthiques pourront-ils tenir ? », s'interroge Serge Abiteboul, titulaire de la chaire Informatique et science numérique au Collège de France. Twitter, qui cherche à rentabiliser son activité, vient ainsi de vendre le droit d'utiliser ses archives de tweets, ainsi que les informations sur ses millions d'utilisateurs, à deux sociétés spécialisées dans l'exploitation marketing de données.

Certains États commencent à réagir. La Commission américaine fédérale du commerce a édicté des règles de bonne conduite pour les entreprises. Elle demande au Congrès américain de légiférer pour que les consommateurs puissent contrôler l'utilisation de leurs données. La Commission européenne a publié, le 25 janvier, un projet de règlement sur la protection des données personnelles. « Il doit être adopté d'ici à 2013 et applicable immédiatement », précise Isabelle Falque-Pierrotin, présidente de la CNIL, la Commission nationale de l'informatique et des libertés. Une procédure express qui paraît longue tant les recherches s'accroissent.

Document 6

Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement

L'idée d'une distinction entre la vie privée et la vie publique est certes ancienne puisque Aristote y fait référence dès le IV^e siècle avant J.-C. (Ariès et Duby, 1985), mais il fallait attendre la fin du XVIII^e siècle pour que s'impose la notion de vie privée et surtout de droit au respect de celle-ci. « Au XVIII^e siècle, les philosophes des Lumières, puis au XIX^e siècle, les théoriciens du libéralisme politique vont fonder le régime démocratique sur l'existence de l'individu et l'exercice des libertés, légitimant ainsi la notion de sphère privée en opposition à la sphère publique. » (Bloche et Verchère, 2011). En France, ce droit est inscrit dans le Code civil par la loi du 17 juillet 1970 qui affirme que « chacun a droit au respect de sa vie privée » mais ce texte n'en définit pas le périmètre. Il faut donc s'en remettre à la jurisprudence pour identifier les éléments qui relèvent de la vie privée. Ainsi, l'état de santé, la vie sentimentale, l'image, la pratique religieuse, les relations familiales et l'intimité relèvent de la sphère privée.

Les questions relatives au respect de la vie privée (RVP) connaissent aujourd'hui un regain d'intérêt sous l'influence de deux facteurs déterminants liés à la révolution numérique. Le premier facteur est la montée en puissance des médias sociaux qui se traduit par une tendance de certains internautes au dévoilement de soi, voire à l'exhi-

bitionnisme en se surexposant spontanément au sein des médias sociaux (Tisseron, 2001) affichant leurs goûts, leurs opinions, leurs réalisations, leurs relations ou leurs problèmes et en racontant leurs expériences personnelles (Brodin et Magnier, 2011). Le deuxième facteur est la collecte croissante, par les entreprises, d'informations relatives aux consommateurs et aux salariés, à des fins de marketing et de gestion des ressources humaines.

Ces comportements et ces pratiques ont conduit les députés, à s'interroger sur les droits de l'individu à l'heure de la révolution numérique (Bloche et Verchère, 2011) et le législateur à intervenir sous la forme d'une ordonnance datée du 24 août 2011. La Commission européenne, en la personne de Viviane Reding – commissaire chargée de la justice – a rendu public le 25 janvier 2012, son projet de directive interdisant l'usage de photographies privées « trouvées sur Facebook », lors d'un entretien d'embauche. Ces faits montrent l'actualité du sujet. La révolution numérique a ainsi profondément modifié les pratiques des internautes mais également celles des entreprises.

Vie privée et préoccupations en matière de respect de la vie privée

Selon un sondage Ipsos réalisé pour la Cnil en octobre 2008, 71 % des Français jugent insuffisante la protection des données individuelles sur internet ce qui les conduit à développer des stratégies de réponse face à une sollicitation (Lancelot-Miltgen, 2008). C'est dire si les Français sont préoccupés par les questions relatives au respect de leur vie privée (RVP). Le RVP fait référence à plusieurs éléments comme le droit à l'information – c'est-à-dire le droit pour une personne d'être informée de la collecte de données la concernant –, le droit au consentement qui correspond à la possibilité de refuser la collecte de données personnelles, le droit de contrôle et d'utilisation ultérieure des données et le droit d'accès, c'est-à-dire la possibilité d'accéder aux informations et de corriger celles qui sont erronées. Les préoccupations des individus en matière de RVP sont nombreuses : collecte de données trop nombreuses et trop personnelles, stockage non autorisé, erreurs, accès par des personnes non autorisées, utilisation interne (par celui qui a collecté les données) ou externe suite au transfert des données à un tiers (Wang et Wang 1998).

Influence des informations trouvées sur la prise de décision

Les professionnels s'accordent pour dire que certaines informations seraient susceptibles de les faire changer d'avis et de renoncer à un candidat : – « des informations qui seraient contradictoires avec ce qu'on m'a dit » ; – « sur Facebook, des photos un peu particulières, des inscriptions sur le mur, par exemple quelqu'un qui vient de passer un entretien et qui a mis sur son mur un avis déplaisant sur l'entreprise ou sur les recruteurs » ; – « des informations personnelles, son comportement en dehors de l'entreprise, ses fréquentations, ses idées, ses opinions... tout ce qu'il peut cacher lors d'un entretien, ses hobbies, toute sa vie en dehors de l'entreprise qu'il nous cacherait si on lui posait des questions » ; – « si la personne est raciste par exemple, tout ce qui est de l'ordre de la loyauté, si la personne dénigre son employeur ou son entreprise, si la personne met ses beuveries sur Facebook, ça aurait certainement une incidence ». Un DRH a même déclaré utiliser ces réseaux pour rechercher des informations sur les salariés de son entreprise : – « ... par exemple quand je cherchais des preuves d'exercice d'activité professionnelle, alors que la personne était en arrêt pour accident de travail. J'ai trouvé ce que je voulais et ça a bien conforté ma position dans la négociation de son licenciement ».

Candidats/recruteurs : des positions divergentes

Parmi les jeunes interrogés, 67 % considèrent que l'employeur n'a pas le droit d'utili-

ser des informations publiées sur Facebook. Cette proportion est encore plus élevée en ce qui concerne les conversations entre amis au sein de FB. 76 % sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée que l'utilisation d'informations personnelles par les professionnels du recrutement constitue une atteinte à la vie privée. Or, la majorité des professionnels estime que la recherche d'informations sur les candidats ne constitue pas une atteinte à leur vie privée : – « Ce n'est pas du fliquage, c'est de l'information complémentaire qui me permet de mieux réussir l'adéquation entreprise/personne. » Ils rejettent la responsabilité sur les candidats qui ont tendance à se dévoiler spontanément. – « Lors d'un entretien de recrutement, quand un candidat se met à vous parler spontanément de son conjoint, de ses enfants ou de sa maison, vous ne l'arrêtez pas, vous ne lui dites pas "attention je n'ai pas le droit de vous écouter, il y a atteinte à votre vie privée", bien sûr que non, vous l'écoutez... les réseaux sociaux c'est exactement pareil, le candidat vous livre des informations personnelles, pourquoi s'en priver ! » ; – « Ce sont peut-être et même sûrement des informations privées mais elles deviennent publiques à partir du moment où elles sont partagées sur un réseau social [...]. Les utilisateurs de Facebook ont le contrôle sur ce qu'ils publient, on ne leur subtilise aucune information. »

Les jeunes recrues font preuve d'une méconnaissance des pratiques des employeurs et des recruteurs. Ils pensent majoritairement que ces derniers ne peuvent pas utiliser les informations privées des candidats. Ces résultats montrent qu'il est nécessaire d'informer les étudiants sur les utilisations possibles de toutes les informations qu'ils publient au sein des réseaux sociaux. Il est du ressort des universités et des écoles au sein desquelles ils poursuivent leurs études de les sensibiliser à la nécessité de procéder à un dévoilement de soi contrôlé et d'élaborer une stratégie de personal branding [marque personnelle]. Le concept de personal branding est apparu à la fin des années 1990 et a été popularisé par Peters (1997). Considéré comme stratégique pour les personnes publiques (politiciens, célébrités, dirigeants d'entreprise, etc.), le personal branding est, grâce au web 2.0, à la portée de tous. Tout individu a, gratuitement à sa disposition, les outils nécessaires à la construction de sa marque personnelle et devient son propre « marketeur ».

Le monde professionnel reconnaît qu'il est, aujourd'hui, nécessaire de contrôler cette marque personnelle véhiculée à travers les réseaux sociaux, afin de projeter une identité personnelle respectable et attractive pour un recruteur potentiel. Poursuivant l'analogie avec la marque produit, un individu doit, dans un premier temps, définir l'identité de sa marque personnelle – c'est-à-dire un positionnement souhaité qui s'appuie sur ses compétences distinctives – et, dans un second temps, communiquer ce positionnement, via un ou plusieurs profils, au sein de réseaux sociaux appropriés selon les entreprises ciblées, à savoir LinkedIn, pour promouvoir un profil international, en langue anglaise, et Viadeo, pour promouvoir un profil plus hexagonal.

Document 7

Contre l'hypothèse de la fin de la vie privée

La question de savoir si nos sociétés connaissent une érosion progressive de la vie privée est au cœur des conflits politiques et des débats intellectuels des dernières années. Face à l'essor de l'informatique ubiquitaire et des big datas, des grandes plateformes du Web social et des dispositifs mobiles, l'opinion publique oscille entre postures apocalyptiques et enthousiasmes parfois calculés à l'annonce de la « fin de la vie privée ». Quoique largement hypothétique, ce processus ouvre la voie à des abus

tout autant de la part d'entreprises privées que des pouvoirs étatiques. De la découverte d'Échelon (2000) à l'affaire PRISM (2013), la mise en place d'un vaste complexe militaro-informatique, collectant des données personnelles de milliards d'utilisateurs de dispositifs numériques, ne fait plus de doute.

Mais, plus inquiétante encore que le repérage passif ou la fouille systématique de données circulant sur des réseaux numériques, il y a l'impression que ces tendances révèlent un glissement profond de notre système de valeurs, des attitudes des utilisateurs mêmes, de plus en plus tolérants envers l'inspection de leur vie personnelle, voire désireux de participer à la surveillance dont ils font l'objet. Si certains critiques se sont empressés de dénoncer la mise en oeuvre d'un régime de « surveillance participative », des livres populaires ont salué l'avènement inéluctable d'une nouvelle philosophie collective de « plubitude » (publicness) et de transparence en réseau.

Or, des études ayant analysé les pratiques de partage d'informations sur Facebook ont montré qu'au contraire depuis 2005 les utilisateurs se sont investis de plus en plus dans les mesures de protection d'un nombre croissant de données personnelles. Si des informations apparemment anodines tels les goûts musicaux ou littéraires étaient initialement partagées sans problème, autour de 2009-2010 elles ont été « mises en privé », de la même manière que des données habituellement considérées comme sensibles : adresse, date de naissance, orientation sexuelle, affiliation politique, etc. Ces préoccupations se manifestent à travers des actions concrètes de refus, tant sur le plan individuel (nonusage, comportements disruptifs en ligne, obfuscation¹ des informations personnelles) que sur le plan collectif.

Si, en dépit de ces formes de résistance, l'énonciation de l'hypothèse de la « fin de la vie privée » a été possible, c'est en raison d'un malentendu foncier relatif aux motivations d'usage des médias sociaux. Trop souvent les analystes et les commentateurs ont pris pour une renonciation intégrale à la privacy [vie privée] ce qui en réalité n'est que l'actuation de formes de dévoilement stratégique d'informations personnelles à des fins de gestion du capital social en ligne.

La littérature savante à ce sujet commence à peine à prendre la mesure de l'ampleur de ce malentendu. Les approches psychologiques, qui ont initialement dominé les études sur la vie privée dans le Web social, avaient mis l'accent sur les cinq dimensions principales de la personnalité des usagers, dont l'extraversion. Plusieurs auteurs ont suivi cette tendance, et insisté sur les déterminants micro-sociologiques des comportements médiatisés par les TIC. Le dévoilement de soi a alors été interprété comme une forme d'« individualisme expressif », visant à produire et entretenir des « identités numériques ». Dans cette perspective, sans nécessairement dénoncer le « narcissisme » des usagers de blogs et de plateformes de communication Web, il s'agissait principalement de distinguer des styles communicationnels et des typologies d'usagers, afin d'établir si certains d'entre eux sont plus enclins à une sur-représentation de soi qui irait jusqu'à « parader » sur les médias sociaux.

Ces « patterns d'auto-exhibition » sont en fait corrélés à des différences socio-démographiques que les études existantes en sciences sociales ont déjà mises au jour. Parmi ces différences, le genre a une incidence importante sur la quantité de temps passé sur l'Internet, sur le choix et le type d'utilisation des services en ligne. L'âge est également pertinent, ce qui rejoint l'idée souvent admise que les jeunes générations d'utilisateurs d'Internet, seraient beaucoup moins conservatrices en matière de

¹ obfuscation : stratégie de protection de la vie privée qui consiste à publier une quantité d'informations.

privacy. Les risques d'une existence ouverte et traçable pour les adolescents et les enfants polarisent encore davantage les réactions des détracteurs ainsi que des partisans de la « fin de la vie privée ».

Malgré la rhétorique ambiante autour du concept controversé de *digital natives*, même les utilisateurs les plus jeunes ne négligent pas ces enjeux, montrant en réalité un tableau complexe et varié de comportements. En particulier, le statut socioéconomique influe sur la fréquence d'usage des services de communication numériques, ainsi que le niveau des compétences informatiques, dont dépend la capacité des utilisateurs à ajuster les paramètres de confidentialité.

Dans la mesure où elles ne permettent pas de valider ni de réfuter l'hypothèse de la fin de la vie privée, ces orientations de recherche ont été progressivement dépassées au profit d'approches plus attentives aux dimensions méso- et macro-sociales. Ainsi laisse-t-on de côté la catégorie d'« identité » pour regarder plutôt la production de « présence en ligne » au travers de traces visibles qui documentent les activités des usagers et leurs interactions avec autrui. Les enjeux personnels se font collectifs, et le dévoilement de soi apparaît de plus en plus lié à la création de lien social en ligne, s'intégrant dans de véritables stratégies d'usage finalisées à la capacitation personnelle, professionnelle, culturelle ou politique. De ce fait, les pratiques de dévoilement engagent des processus sociaux complexes de reconnaissance réciproque des rôles et des statuts.

La question des motivations de la révélation de soi, de ses préférences et conduites, laisse la place à l'étude des structures sociales des groupes humains et des collectivités permettant une articulation entre éléments intimes et publics. Le regard des chercheurs se porte alors sur les modalités de gestion du capital social des usagers au travers de l'ajustement de leur présentation en ligne et de la mise en commun de détails sélectionnés ayant trait à leur sphère intime. La notion de capital social désigne dans ce contexte l'acquisition, via des relations médiatisées par les TIC, de ressources matérielles, informationnelles ou émotionnelles. Elle est inévitablement soumise à des contraintes et à des coûts, à laquelle la perte de *privacy* s'apparente : se faire connaître oblige à sacrifier une partie de sa vie privée, afin d'attirer des connexions, notamment par des personnes pouvant sympathiser avec ses propres caractéristiques, pratiques et opinions. Ces études récentes permettent de jeter un nouveau regard sur les raisons pour lesquelles les utilisateurs peuvent être amenés à se dévoiler. Non pas parce qu'ils seraient des victimes passives des agissements des concepteurs des plateformes sociales, ou encore parce qu'ils présenteraient des traits de personnalité les poussant à « s'exhiber sur les réseaux » – mais parce que leurs usages sont régis par une volonté stratégique de gestion de leur capital social.

Somme toute, ce dévoilement différentiel des informations personnelles n'est nullement un processus monotone, conduisant inévitablement d'un état de plus forte protection de la vie privée à une nouvelle condition de « publitude » généralisée. Bien au contraire, les acteurs optimisent le dévoilement d'informations personnelles en se positionnant le long d'un continuum dont « ouverture » et « fermeture » sont les extrêmes. On peut penser que chaque interaction implique un processus dynamique d'évaluation de la situation, d'adaptation au contexte, de catégorisation du contenu que les individus sont prêts à partager avec leurs connaissances. Autrement dit, les choix des usagers tiennent compte du caractère intrinsèquement plus ou moins appréciable de l'information partagée, ainsi que de la structure et composition de leurs réseaux personnels en ligne, dans chaque type d'interaction. Les différents comportements de dévoilement sont motivés par un souci d'intégrité contextuelle de l'informa-

tion partagée. Dans la mesure où les données ne sont pas sensibles par leur nature, mais selon leur pertinence par rapport à un milieu social de choix, le respect de la vie privée revient principalement à vérifier l'adaptation entre l'information dévoilée, l'intention stratégique de son locuteur et le contexte de son dévoilement (à savoir la forme, structure et taille du réseau de contacts avec lesquels elles sont partagées).

Document 8

Les États-Unis veulent protéger la vie privée

Entretien de John Podesta, conseiller du président Barack Obama

Pendant la majeure partie de l'histoire de l'humanité, l'information ne s'est pas déplacée plus vite qu'un cheval et son cavalier ne pouvaient chevaucher, ni qu'un navire ne pouvait naviguer. Aujourd'hui, la communication mondiale instantanée est une réalité. L'Internet est une aubaine pour le commerce international, pour le partage du savoir, et pour l'établissement de relations par-delà les frontières. Depuis les smartphones que nous avons dans nos poches jusqu'aux systèmes de navigation de nos voitures, le monde aujourd'hui est plus connecté que jamais, et nous-mêmes produisons toujours plus de données relatives à nos activités, nos déplacements, nos inclinations et nos relations.

Cette prolifération de données issues de sources très variées, combinée à la baisse du coût de la collecte, de la conservation et du traitement d'une part, à l'accroissement des capacités d'un grand nombre de techniques analytiques d'autre part, est au coeur de la technologie mettant en oeuvre ces métadonnées. Celles-ci sont utilisées dans une gamme d'applications à fort impact social et économique : pour mener d'importantes recherches dans le champ de la médecine et des soins médicaux, pour modéliser les impacts du changement climatique comme la montée du niveau des eaux, et pour aider les entreprises privées et les agences gouvernementales à détecter des fraudes.

Mais comme toute nouvelle technologie, les métadonnées soulèvent d'importantes questions. Que signifient-elles pour l'équilibre des pouvoirs entre citoyens et gouvernements, clients et entreprises, employés et employeurs ? Les cadres régissant notre vie privée suffisent-ils à protéger les informations personnelles sensibles dans un monde de métadonnées ?

Un juste équilibre

En janvier, le président Obama s'est exprimé au département de la justice des États-Unis sur le juste équilibre à trouver entre la protection de la sécurité de l'Amérique et de ses alliés, et le respect de nos engagements envers la préservation du droit à la vie privée et des libertés civiques. Il a alors annoncé d'importantes réformes relatives aux activités de nos services de renseignement d'origine électromagnétique et a réaffirmé son engagement constant envers un débat public soutenu sur ces questions. Le président a également demandé à son équipe en charge de la sécurité nationale de travailler avec ses homologues étrangers afin de renforcer nos relations les plus cruciales, d'approfondir notre coordination et notre coopération, et de restaurer la confiance.

Dans le même temps, reconnaissant que ces défis ne sont pas propres à la communauté du renseignement, le président Obama m'a chargé de mener, dans un délai de trois mois et en collaboration avec des responsables gouvernementaux, un examen global du dossier des métadonnées et des questions liées au respect de la vie privée,

et d'étudier la façon dont les métadonnées influent sur notre manière de vivre, de travailler, et dont nous interagissons avec les autres personnes, avec le gouvernement et avec le monde des affaires. Nous avons conclu que les métadonnées auraient un impact profond sur quasiment tous les secteurs de l'activité humaine, dans la vie privée comme publique, personnelle comme commerciale. Nous sommes convaincus que les métadonnées nous obligeront à un débat de fond et inscrit dans la durée sur le respect de la vie privée dans un paysage numérique en constante évolution, et nous avons recommandé que soient prises des mesures concrètes en vue de l'adoption de la Déclaration des droits des consommateurs en matière de confidentialité, une loi à portée historique proposée pour la première fois par le président Obama en 2012 afin de garantir légalement la protection de la vie privée à l'ère digitale. De même qu'Internet ne connaît pas de frontières, les perspectives d'avenir comme les défis apportés par les métadonnées ont des ramifications internationales.

Une valeur universelle

La protection de la vie privée est une valeur universelle. C'est pourquoi nous avons recommandé dans notre rapport que soient étendues dans la mesure du possible à tous les citoyens non-américains les garanties prévues dans la Loi sur la protection de la vie privée de 1974, qui régit la collecte, l'utilisation et la diffusion des données personnelles par le gouvernement fédéral américain, ou bien que soient établies des règles équivalentes permettant de garantir une protection appropriée et significative des données personnelles quelle que soit la nationalité de la personne.

Les États-Unis d'Amérique et leurs partenaires de l'Union européenne respectent la vie privée de leurs propres citoyens et de ceux de chacun de leurs pays. Le président Obama et les dirigeants de l'Union européenne ont réitéré leur engagement dans ce domaine lorsqu'ils se sont réunis au mois de mars. Nous partageons le même objectif de protection adéquate des données et de la vie privée, afin de nous permettre à tous de profiter au mieux de tous les avantages qu'offrent les technologies modernes. Afin de garantir que l'ensemble des citoyens des deux côtés de l'Atlantique bénéficie du commerce international qui profite à nos vies modernes, les États-Unis d'Amérique et l'Union européenne se sont mis d'accord pour appliquer les normes et pour améliorer la transparence régissant le transfert international des données. Nos citoyens sont mieux protégés lorsque les services chargés de l'application des lois dans nos pays travaillent ensemble ; c'est pourquoi nos dirigeants se sont engagés à accélérer les négociations en vue d'un accord significatif et étendu sur la protection des données dans le cadre de la coopération policière et judiciaire sur les questions pénales, y compris le terrorisme.

Engagement

L'administration Obama poursuit son engagement pour un Internet ouvert, interopérable, sûr et fiable, et pour l'exploitation de l'ensemble du potentiel innovant de la technologie des métadonnées. Les métadonnées aident les entreprises de services publics à évaluer et à prédire les demandes énergétiques des réseaux électriques, en augmentant l'efficacité et en réduisant les risques de pannes de courant. Les métadonnées sont à la base des outils permettant de cartographier le génome humain et de faire avancer l'initiative BRAIN, entreprise par l'administration Obama dans le but d'améliorer considérablement notre connaissance du cerveau humain. Nous sommes convaincus qu'il est essentiel de tirer le meilleur profit des technologies rendues possibles par les métadonnées tout en limitant les risques pour la vie privée et pour nos valeurs.

Ces objectifs requerront un examen continu de l'impact des nouvelles technologies sur les droits à la vie privée. Grâce à une coopération active et constante avec nos partenaires internationaux,

je suis convaincu que nous pourrons continuer à garantir nos valeurs communes dans le domaine de la protection de la vie privée dans un monde en constante évolution.

Document 9

La déconnexion aux outils de géolocalisation

L'usage aujourd'hui massif de services géolocalisés représente sans doute une menace pour la vie privée de l'individu hyperconnecté qui ne se sépare même plus de son smartphone pour manger ou dormir. Aux côtés du « quand et pour quelles raisons les gens se déconnectent-ils volontairement ? », il nous a semblé pertinent dans cette recherche de prendre le problème sous un autre angle et d'analyser, en prenant pour exemple cette technologie particulièrement intrusive que représente la géolocalisation, non plus le « pourquoi », mais le « comment » de la déconnexion. À l'ère des Big Datas et de l'utilisation quasi permanente de la position géographique, savoir maîtriser l'envoi de données relatives à sa localisation et être capable de désactiver ces fonctionnalités dès lors qu'elles représentent une gêne, apparaissent plus que jamais comme un luxe qui n'est absolument pas offert à tous. La passivité du mobinaute qui ne s'inquiète peut-être pas de sa vie privée autant que nécessaire, mais aussi la méconnaissance des accès autorisés à chaque application utilisée et le décalage entre la volonté de déconnexion et la capacité à y parvenir en pratique amènent tous trois à une prise de conscience sur la vulnérabilité des individus utilisant une technologie qui les dépasse souvent et dont ils ne savent pas grand-chose.

En trame de fond, le spectre du *Big Brother* qui se dessine derrière cette incapacité à maîtriser pleinement le partage des données n'est peut-être pas celui qui doit le plus alerter. Alors que beaucoup d'études se focalisent sur le traçage des individus par des organismes et des entreprises, il serait sans doute intéressant d'un point de vue sociologique de s'intéresser davantage au pistage des individus par les individus et de décrypter les nouvelles stratégies de regroupement, d'évitement et de falsification de position qui peuvent y être liées. Cela amène par ailleurs à des réflexions plus globales, par exemple sur la reconsidération de l'importance de la position géographique dans les sociétés hyperconnectées, celle-ci se trouvant massivement partagée, parfois même contre son gré. Les demandes de localisation, considérées comme « une précondition à l'émergence du projet de rencontre » (Licoppe et Morel, 2011), sont-elles toujours nécessaires ou entrons-nous dans une société où la normalité sera d'être constamment géolocalisé ? Il est sans doute plus que temps de se poser la question avant que de nouvelles irréversibilités ne se mettent en place et sur lesquelles il sera ensuite difficile de revenir.

Document 10

Protection des données personnelles : L'Europe avance lentement

Sur le sujet pourtant sensible de la protection des données privées, la modernisation du droit européen avance décidément très lentement. Jeudi 4 décembre, les ministres de la justice des 28 pays de l'Union, réunis à Bruxelles, ont finalement trouvé un accord, mais sur un seul chapitre. « On a maintenant en tout un accord sur trois chapitres, mais il en reste huit... », souligne une source proche des négociations... Le texte

dont il est question est un règlement - contrairement à une directive, il s'applique théoriquement de la même manière dans tous les États membres -, qui avait été proposé par la commissaire Viviane Reding en janvier 2012. Il y a donc tout près de trois ans maintenant. L'esprit du texte était de moderniser, à l'heure du web, une directive datant de 1995, avant, donc, le développement fulgurant de l'internet grand public.

Mais les Européens ont du mal à s'entendre, malgré le scandale des écoutes américaines révélé par l'agent Snowden en 2013, malgré la vertigineuse montée en puissance des géants du web Google, Amazon ou Facebook, avec leurs capacités de traitement des données inégalées. « Il y a un consensus politique, depuis longtemps, entre les États, sur le fait qu'il faut renforcer la protection des données personnelles. Mais il y a un gros écart entre les paroles, et les prises de position, quand on se met autour d'une table. C'est pour cela que les choses avancent si lentement. Le texte est très technique et comme le diable gît dans les détails, trouver des compromis est laborieux » regrette une source européenne haut placée. Une autre source ajoute : « avec ce règlement, on doit trouver un équilibre entre deux ambitions a priori contradictoires : d'un côté mieux protéger les données numériques des personnes. Et de l'autre, favoriser la compétitivité des entreprises, notamment de celles dont le modèle économique est basé sur l'exploitation de ces données ». Des pays comme les Pays-Bas, le Royaume-Uni ou l'Irlande - cette dernière héberge plusieurs sièges sociaux européens de multinationales américaines (Google, Apple), ont tendance à davantage défendre la compétitivité des entreprises. D'autres, à commencer par l'Allemagne, ou la France, penchent plutôt pour une plus grande protection des données personnelles.

Limitation de la durée de stockage des données

Les 28 ministres de la justice sont tombés d'accord sur l'adoption de règles pour les établissements publics européens - États, hôpitaux, services publics -, quand ils manipulent les données personnelles des citoyens. Notamment sur la nécessaire limitation de la durée de stockage des données. Pour venir à bout de l'ensemble du règlement « Reding », les Européens ne sont pas au bout de leur peine. Il va leur falloir encore, dans les mois qui viennent, obtenir une majorité sur des questions *a priori* bien plus délicates, comme le droit à l'oubli (dans quelle mesure les citoyens européens peuvent-ils exiger que les informations les concernant présentes en ligne soient supprimées ?).

Dans un arrêt qui a fait grand bruit, au printemps dernier, la cour de justice de l'Union européenne, a dit que dans certains cas, les internautes étaient fondés à exiger le retrait de leurs données auprès des moteurs de recherche qui les indexent. Depuis, Google est submergé de demandes d'effacements de documents. Certains s'en félicitent, mais d'autres s'inquiètent déjà d'une menace majeure pour la liberté d'expression, voire pour la liberté de la presse -, sur le web. L'objectif de la commission européenne paraît dès lors très ambitieux : elle espère l'adoption du règlement « Reding » pour 2015. De fait, une de ses priorités est de créer un vrai marché unique du numérique. Or, pour cela, il faut l'instauration d'un climat de confiance et de sécurité juridique maximale pour les entreprises.

Sujet : LA VIE PRIVÉE

Plan possible :

Comment protéger la vie privée à l'ère des nouvelles technologies ?

I. REDEFINIR LA VIE PRIVEE ?

A) La conquête de la vie privée (docs. 1, 3, 6 et 10)

Qu'est-ce que la vie privée ? ; délimitation des espaces publics et privés ; textes de lois fondateurs en matière de vie privée ; les limites du droit à l'information...

B) Les nouvelles technologies et la collecte des données personnelles (docs. 1, 3, 4, 5)

Les nouvelles technologies (internet, biométrie, géolocalisation, puces RFID) et la vie privée : les données personnelles collectées et stockées en chiffres (docs. 3, 4, 5) ; traçage de l'individu et menaces sur la vie privée ; or, internautes (en partie) consentants dans la mesure où ce sont eux qui fournissent lesdites données personnelles

C) L'exploitation des données personnelles en débat (docs. 1, 2, 3, 4 et 9)

En discussion, les bienfaits et les méfaits de l'exploitation des données personnelles entre potentialités (docs. 3, 4 et 8) et contrôle (docs. 1, 2, 3 et 9) : exploitation commerciale, marketing, scientifique, etc. ; retombées en matière d'économie, de santé, de sécurité... bien-être social escompté sur fond de polémique entre les partisans de la libre exploitation des données personnelles et les défenseurs de la vie privée et des libertés individuelles

II. LA NECESSITE DE PROTEGER LA VIE PRIVEE

A) Vers la fin de la vie privée ? (docs. 1, 4, 5, 6 et 7)

Les termes du débat (docs. 1, 4, 5, 6)

Le débat de la fin de la vie privée en question : des comportements et des stratégies complexes (doc. 7)

B) Une prise de conscience collective (docs. 1, 2, 4, 5, 6, 8 et 10)

Risques encourus (docs. 1, 5 et 6)

Prise de conscience de la part des individus internautes (docs. 2, 4 et 6) ; de la part des pouvoirs publics (docs. 8 et 10)

C) Une protection des données personnelles insuffisante (docs. 1, 2, 6, 4 et 9)

Solutions possibles : stratégie de la transparence, du bouclier, (doc. 4) ; encadrement (docs.1 et 4)

Mais minimisation des risques, manque de mobilisation (docs. 1 et 4), encadrement insuffisant (docs. 2, 6 et 10)...

Au-delà de l'encadrement, problématique technique rencontrée (docs. 4 et 9) dans la protection des données personnelles

ANGLAIS

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 1 HEURE 30

ENGLISH TEST

1. You have 1h30 to complete this exam.

2. This exam is divided into 4 sections:

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

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

4. Each section has its own instructions.

There is only one right answer to each question.

Each correct answer receives: 3 points

Each incorrect answer receives: -1 point

Each unanswered question receives: 0 point

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

SECTION 2 – FIND THE ERROR: a, b, c, or d.

- 21) The chancellor threw his weight / behind a proposal to increase/
 (a) (b)
 the minimum wage at £7/ an hour by 2015
 (c) (d)
- 22) The IMF was expected to raise it's outlook / for the UK this week, pushing up/
 (a) (b)
 the country's growth forecasts / by more than any other major economy.
 (c) (d)
- 23) In 2013, thousands of Australian honey bees / fitted with sensors to help /
 (a) (b)
 understand what is/ causing the rapid collapse of colonies around the world
 (c) (d)
- 24) Barclays faced condemnation / before announcing a 10% rise in bonus payouts/
 (a) (b)
 despite a dramatic fall in profits / and plans to cut 12,000 jobs this year.
 (c) (d)
- 25) The record rainfall and storm surges who have / bought flooding across the UK/
 (a) (b)
 are a clear sign that we are / already experiencing the impacts of climate change
 (c) (d)
- 26) The less he thought about her / the more easy /
 (a) (b)
 it was to forget / all the good times they had had
 (c) (d)
- 27) The middle class of the / developing world may live on less than /
 (a) (b)
 \$13 a day but they have the / energy and resolve economically transform their countries.
 (c) (d)
- 28) If every champion were as humble as /
 (a)
 Stanislas Wawrinka, sport should be a very fine place / indeed to celebrate all /
 (b) (c)
 that is admirable about human endeavour.
 (d)
- 29) Two US astronauts floated outside the /
 (a)
 International Space Station to replace failed / computer that serves as a backup /
 (b) (c)
 to the critical control systems including its solar panel wings.
 (d)

30) We stopped trying breaking into /
 (a)
 the French market last year because of the recesssion and also /
 (b)
 we were not sure of the changes / to the taxation system as well.
 (c) (d)

31) I was really upset when I opened the post this morning ; /
 (a)
 I was turned down for the job. / I real thought I had done well /
 (b) (c)
 in the interview and they seemed so positive.
 (d)

32) Toulon became the first French side to win /
 (a)
 European club rugby's Heineken Cup twice in /
 (b)
 succession after to beat Saracens 23-6 in Cardiff.
 (c)
 / it also marked the retirement of Jonny Wilkinson.
 (d)

33) By the end of next year / we will be launching / six new products / in three years.
 (a) (b) (c) (d)

34) China has signed a huge long awaited / deal last week to buy Russian natural gas, /
 (a) (b)
 giving China a new source of clean energy / and Russia a vast new market.
 (c) (d)

35) I heard he bought shares in Apple /
 (a)
 when they were really cheap and he sold them / at their peak so /
 (b) (c)
 I imagine he must made a killing.
 (d)

VOCABULARY 2:

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

- | | | | | |
|-------------------------|------------------|---------------|--------------|--------------|
| 46) dodge | a) deviation | b) avoid | c) collide | d) trick |
| 47) barter | a) unconditional | b) accept | c) negotiate | d) drop |
| 48) figure | a) number | b) deduce | c) feature | d) indicate |
| 49) fragment | a) flimsy | b) bribe | c) disable | d) piece |
| 50) come down on | a) descend | b) criticise | c) drop | d) restrict |
| 51) falter | a) fail | b) drop | c) stumble | d) arrest |
| 52) howler | a) mistake | b) shout | c) abstract | d) scream |
| 53) drab | a) pull | b) quick | c) gloomy | d) slow |
| 54) tear | a) sad | b) rip | c) extract | d) frustrate |
| 55) peek | a) top | b) climax | c) ill | d) look |
| 56) blemish | a) hide | b) benefit | c) stain | d) mix |
| 57) livid | a) exciting | b) angry | c) sociable | d) energetic |
| 58) mighty | a) possible | b) permission | c) powerful | d) ultimate |
| 59) overhaul | a) restore | b) throw | c) demolish | d) search |
| 60) sluggish | a) decline | b) reactive | c) gradual | d) slow |

SECTION 4 – READING COMPREHENSION**TEXT 1****France falls out of love with the car**

If you stop at Porte Maillot, on the inner ring road of Paris, late on a Friday afternoon you will see dozens of cars pausing to pick up complete strangers and their luggage, then setting off to some weekend destination.

The huge roundabout, one of the capital's main hubs for carpooling, is a good indication of how people's attitude to cars has changed. The car is still an essential form of private transport, but its social value now finds an outlet in collective use. Carpooling, which is more economical, flexible and sociable than travelling alone, is one of the more visible aspects of a profound change also reflected in the growth of car-sharing (short-term rental) and peer-to-peer sharing.

Car-sharing services such as BlaBlaCar (10 million members in 13 European countries) or Autolib (170,000 subscribers in Paris) have become popular for a growing number of people, particularly the young and urban. The trend raises many questions about the shifting status and dented image of an object that made such a deep mark on the 20th century.

Leading brands acknowledge the crisis in the perception of motor vehicles in Europe and, to a lesser extent, in the United States. Fortunately for them, consumers in Russia, China, India and Brazil, among others, see things differently.

In western Europe there is plenty to suggest that interest in cars is cooling. Predictably the economic crisis has had an impact, but the experts report that the market overreacted to the downturn. Car sales in the European Union, between 2007 and 2013, fell by almost 25%. Though the economic climate is expected to improve, we do not expect to see a return to pre-crisis volumes, says Michel Costes, head of specialist consultants Inovev. Substantial investment in public transport has also contributed to a gradual decline in household spending on new cars.

One revealing sign is that, despite the price of cars having dropped in relation to average wages, most consumers think that replacing their vehicle is beyond their means. The French have opted to spend more on other items such as homes and their upkeep, entertainment and information technology. Car ownership currently accounts for about 14% of average spending and is seen by a growing number of households as a burden, says Remi Cornubert, a specialist on automobile trends at analysts Oliver Wyman.

The French love their cars, President Pompidou asserted in the early 1970s, but these days few people would endorse such a claim. The utilitarian component of the purchase is uppermost, says Guillaume Paoli, head of dealers Aramis Auto. Costs carry more weight with consumers than image or prestige. Nor does it make much difference if it's new or second-hand. Even switching from one make to another is no longer an issue. There is every indication the car is no longer an emblematic object.

The cause of greatest concern for manufacturers is the ageing customer base and the generation gap it reveals. In France the average age at which people buy their

first new car is close to 55. Meanwhile the under-30s account for less than 10% of customers. A typical carpooler is 33. These figures not only indicate the difference in buying power between generations, but reflect the dwindling interest in cars, a consumer good which the French to an even greater extent than the German, Spanish, Italian or British neighbours tend to view as suspect.

In a country with a long record of higher-than-average road casualties there are many reasons for such misgivings, motor vehicles being associated with pollution, congested cities and fatalities. The economic crisis seems to have exacerbated this malaise. The French still shun those who make too much show of their wealth and flashy cars may well be seen as ostentatious and somehow arrogant.

However 86% of all French households still own a car. But for the car industry they will have to come to terms with consumers who are solely concerned with a vehicle's functional value.

Just as in many other sectors, the industry is shifting from manufacturing a product to delivering a service. By entering into partnerships with car-share operators, manufacturers such as Renault, PSA, Daimler and BMW have already committed themselves to this. But the industry is also focusing much of its attention on the arrival, circa 2018-20, of driverless cars.

The large manufacturers see this technological leap as a way of updating the image of the car, particularly with the younger generation. But it may fuel a wholesale shift to car-sharing. After all, what is the point in owning a car you don't even drive?

Jean-Michel Normand Sunday 9 November 2014 GuardianWeekly (edited)
<http://www.theguardian.com/world/2014/nov/09/france-car-ownership-sales-downturn>

TEXT 1: QUESTIONS

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

- a) declining interest in car ownership
- b) driverless cars
- c) carpooling
- d) car brands

62) What is being described by 'dented image of an object that made....;' in paragraph 3

- a) service
- b) car
- c) trend
- d) subscribers

63) What has contributed to a gradual decline in household spending on cars?

- a) Overreaction and downturn
- b) recession and public spending increases
- c) cooling and crisis
- d) climate improvement

64) Which of the following in paragraph 2 is not: “one of the more visible aspects of a profound change”

- a) carsharing
- b) peer to peer sharing
- c) carpooling
- d) social value

65) Which statement best summarises paragraphs six and seven?

- a) entertainment is more important than a car
- b) cost is less important than image and prestige
- c) car ownership is more important than owning a home
- d) in a world of choice the car is no longer the first

66) According to the article , what is the principal worry for the automakers?

- a) consumers and neighbours
- b) maturing clients and age segmentation
- c) disposable income
- d) the under 30's

67) “Exacerbated” paragraph 9 probably means?

- a) adhere to
- b) added up
- c) added to
- d) adapted

68) Pollution, Congestion, Fatalities, Arrogance and Ostentation, are reasons for?

- a) crises
- b) misgivings
- c) wealth
- d) malaise

69) Who is “solely concerned with a vehicle’s functional value”?

- a) Car industry
- b) consumers
- c) French households
- d) a) and c)

70) What do the large manufacturers see as a technological leap?

- a) Driverless cars
- b) car sharing
- c) services
- d) shifting

TEXT 2

Inked: The last remaining workplace taboo

When Erik Robertson, an account executive at a San Francisco public relations agency, meets with conservative clients, he's always sure to wear a suit and tie. But with his video game client, short sleeves and an open-collar shirt are perfectly fine. His wardrobe choices aren't just based on what the clients will be wearing. Sometimes, he also wants to conceal the tattoos covering his arms and chest because he realises they could alienate customers.

Young employees are increasingly likely to have tattoos, facial piercings, or both, which often draw skeptical or even negative reactions from recruiters and managers. Although body art has become much more mainstream over the past decade, it still carries a stigma with many employers. When the online jobs site CareerBuilder asked employers which personal appearance attributes would make them less likely to promote someone, piercings were named most often (37% of respondents), while visible tattoos ranked third (31%). Such attitudes are clearly out of sync with changing workplace demographics. A Pew Research Center survey found that 38% of the respondents between the age of 18 to 29 in the US had at least one tattoo, and 23% had a piercing in a place other than their ear lobes.

"To attract and retain talent, businesses will have to overcome negative stereotypical views about body art," said Barrie Gross, a human-resources consultant based in San Francisco. "They need to ask whether it really matters to job performance and the company's reputation if someone has a nose ring or tattoo." While some companies have already moved beyond perceptions that tattoos are low-class or gang-related, they still often prefer that employees conceal body art as much as possible, especially if they interact directly with customers.

KPMG, the international accounting firm, advises its college recruits "to remove visible body piercings and cover tattoos" at work. Similarly, Macy's, the big US retailer, tells employees to avoid "excessive" facial piercings and tattoos that distract or offend customers. Generally, employers can enforce their dress codes, including bans on visible tattoos and piercings, without violating the law. They usually argue that body art doesn't fit the company's image or that it hurts business by driving customers away.

That may be, but a recent arbitration case in Canada suggests that companies should back up their bans on body art with substantive evidence of its negative impact. Ottawa Hospital had adopted a dress code requiring employees to cover large tattoos and prohibiting "visible, excessive body piercings," claiming that a more professional image would increase patient confidence and improve the quality of health care. In response to a union grievance, the arbitrator ruled against the dress code and noted that the hospital had failed to provide any legitimate reason to infringe on "employees' right to present themselves as they see fit."

Because old prejudices die hard, the safest approach for job applicants is still to conceal body art during job interviews — and even for a little while after being hired. Robertson waited six months to reveal his tattoos to his bosses and co-workers at the San Francisco PR firm. "I wanted to get established first and show upper management what I was capable of before they saw my tattoos," he said.

That's the sort of advice the University of North Carolina's career counseling office

gives students who are inked or pierced. When students don't know an employer's "cultural norms related to attire and appearance, we typically advise that they err on the side of being conservative by removing piercing jewelry

Ronald Alsop 24th April 2014

<http://www.bbc.com/capital/story/20140424-inked-the-last-workplace-taboo>(edited)

TEXT 2: QUESTIONS

- 71)** The way Erik Robertson chooses to dress is driven by?
 a) by the client
 b) by the weather
 c) by his clients and his own tattoos
 d) by his wardrobe
- 72)** What conclusion can be drawn from paragraph 2?
 a) body art and career development are not compatible
 b) employees and employers share the same values
 c) Over 75% of young people have body art
 d) demographics causes negative reactions
- 73)** What do companies need to ask themselves?
 a) how employees interact with customers?
 b) what is talent?
 c) how to hide body art?
 d) does body art really affects performance and reputation?
- 74)** What arguments do companies use to enforce dress codes?
 a) visibility and concealment
 b) reputation and loss of business
 c) distraction and offence
 d) answers b) and c)
- 75)** What is meant by "substantive evidence" in paragraph 5?
 a) probable proof
 b) real proof
 c) no proof
 d) none of the above
- 76)** What did the hospital hope that a "more professional image" would lead to?
 a) an improvement in employee dress code
 b) happier employees
 c) better overall care, quality and trust
 d) patients less frightened of staff
- 77)** Which of the following best summarises Erik Robertson's statement in paragraph 6?
 a) he was afraid of his bosses
 b) he wanted to be judged on performance not looks
 c) he was indifferent to people's reactions
 d) he was proud of his looks

78) What advice seems to be given to people with body art within the context of the article?

- a) be cautious and conservative
- b) be open and extrovert
- c) conceal permanently
- d) don't have a tattoo or piercing

79) Which of the following best summarises what the article says about the business world we live in today?

- a) it sets new cultural norms
- b) it refuses point blank to accept new cultural norms
- c) it welcomes new cultural norms with open arms
- d) it struggles to accept new cultural norms

80) Which best describes the theme of this article?

- a) tattoos and piercings
- b) workplace attitudes take longer to change than everyday society
- c) stereotypes and prejudice
- d) culture and work

CORRIGÉ

SECTION 1 – GRAMMAR EXERCISES: Choose the correct answer.

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

SECTION 2 – FIND THE ERROR: a, b, c, or d.

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

SECTION 3 – VOCABULARY

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

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

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

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

SECTION 4 – READING COMPREHENSION

TEXT 1

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

TEXT 2

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

TAGE 2

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents. Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 1 H 55

SOUS-TEST 1 : LEXIPHRASE (15 questions – 15 mn)

Lexique

Consigne pour les questions Q. 1 et Q. 2 : remplacer le/les mot(s) soulignés par sa/leur juste définition.

Consigne pour la question Q. 1 : remplacer le/les mots soulignés par le mot ayant la même signification.

Question 1. Pour préserver leur marque, les dirigeants ont eu la funeste idée de devenir également distributeurs.

- A) remarquable
- B) l'innovante
- C) désastreuse
- D) débile

Consigne pour Q. 2 : choisir la bonne définition pour le/les mots soulignés.

Question 2. Quand il dirigeait l'entreprise, il était à l'apogée de sa gloire.

- A) A l'antithèse de sa gloire
- B) A l'aube, juste avant.
- C) A la position la plus périlleuse qui soit.
- D) A la plus haute position qu'on puisse atteindre.

Consigne pour Q. 3 : trouver l'expression équivalente.

Question 3. Un expert conclut que le politique n'est pas à enterrer prématurément.

- A) oublier rapidement
- B) faire renaître trop tard
- C) jeter aux oubliettes trop tôt
- D) valoriser trop vite

Consigne pour Q. 4 et Q. 5 : trouvez l'expression contraire (antonyme) du/des mots en italique

Question 4. Pourtant, alors qu'il est *représenté et vénéré* à travers toute la planète, la survie de l'hippocampe est menacée.

- A) ignoré et déprécié
- B) illustré et valorisé
- C) schématisé et cultivé
- D) récupéré et prié

Question 5. Quand il ne mange pas, l'animal *se livre* à une parade amoureuse à *faire se pâmer* les romantiques.

- | | |
|--------------------|-----------------|
| A) entame | à faire rougir |
| B) ne se lance pas | à faire hurler |
| C) avorte | à faire pâlir |
| D) boude | à faire transir |

Les « intrus »

Consigne pour Q. 6 à Q. 9 : trouver l'intrus parmi les quatre propositions figurant dans chaque question.

Question 6.

- A) précis ;
- B) rigoureux ;
- C) ponctuel ;
- D) prolix.

Question 7.

- A) Pierre qui roule n'amasse pas mousse ;
- B) Tout vient à point à qui sait attendre ;
- C) Hâte toi lentement ;
- D) C'est au pied du mur que l'on voit le maçon.

Question 8.

- A) Ce fauteuil vous tend les bras ;
- B) Je ne joue second violon pour personne ;
- C) Nous improviserons ;
- D) Nous jouerons ceci d'oreille.

Question 9.

- A) consensus ;
- B) conciliation ;
- C) divorce ;
- D) compromis.

Phrases

Question 10. Combien y-a-t-il de phrases incorrectes (orthographe et/ou syntaxe) parmi les quatre figurant ci-dessous ?

- 1) La jupe que ma mère s'est fait faire, lui va très bien.
- 2) Au plus tu en mets, au plus cela devient cher.
- 3) Il aurait du te le dire avant de le faire
- 4) Ils se sont repenti de leurs fautes.

- A) Deux
- B) Quatre
- C) Aucune
- D) Trois

Question 11. Parmi les quatre phrases ci-dessous, deux sont incorrectes (orthographe et/ou syntaxe). Lesquelles ?

- 1) À l'hôtel, ils ont retenu deux chambres doubles.
- 2) La jeune femme que tu as reçu hier a téléphoné aujourd'hui.
- 3) Elle s'est blessée la main.
- 4) Que proposeriez-vous pour palier ce manque ?

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

Consigne pour Q. 12 à Q. 15 : compléter la phrase en respectant les règles de la syntaxe et de la cohérence textuelle.

Question 12. Après que tu [...], elle s'est mise à pleurer.

- A) as
- B) sois
- C) es
- D) serais

Question 13. Il faudra savoir travailler en permanence avec d'autres services de l'entreprise [...] faire jouer la complémentarité.

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| A) sans pour autant | à l'international |
| B) afin de | entre les différentes expertises |
| C) en évitant de | entre les services |
| D) de façon à | des services. |

Attention ! les questions Q. 14 et Q. 15 constituent un ensemble suivi.

Question 14. L'hypothèse de la fin prochaine du CDI [...], en 1995, un groupe de réflexion envisageait [...] son déclin dans un rapport, « Le Travail dans 20 ans », soit à l'horizon 2015.

- | | |
|------------------------------|-------------|
| A) n'est pas nouvelle | déjà |
| B) est nouvelle | presque |
| C) se pose aujourd'hui | déjà |
| D) date de la nuit des temps | malgré tout |

Question 15. A l'époque, cette projection avait [...] ; [...] 18 ans plus tard, le CDI est toujours là.

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| A) séduit les foules | cela explique que |
| B) marqué les esprits | de telle sorte que |
| C) fait un effet bœuf | parce que |
| D) eu l'effet d'un pavé dans la mare | toujours est-il que |

SOUS-TEST 2 : CALCUL (10 questions – 30 mn)

Question 16. Une famille comprend, enfants et parents, 6 personnes. Il y a deux fois plus de membres de sexe masculin dans cette famille. Combien la fratrie contient-elle de garçons ?

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

Question 17. Que valent « quatre moitiés plus six tiers » ?

- A) 10 quarts
- B) 12 quarts
- C) 14 quarts
- D) 16 quarts

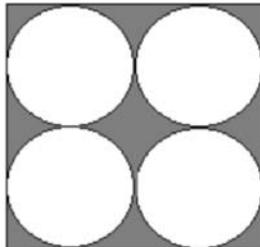
Question 18. Un groupe de personnes organise une sortie payante. Si chacun donne 18 €, il manquera 6 €. Mais si chacun donne 20 €, il y aura 8 € de trop. Combien y a-t-il de personnes dans ce groupe ?

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

Question 19. On jette trois pièces de monnaie. Quelle est la probabilité qu'elles tombent toutes les trois sur la même face ?

- A) $1/8$
- B) $1/3$
- C) $1/4$
- D) $1/5$

Question 20. Dans la figure ci-dessous, un carré contient quatre cercles égaux. Chacun contient deux points adjacents à deux autres cercles et deux points adjacents à deux côtés consécutifs du carré. Quelle est la proportion du carré correspondant aux parties grisées ?



- A) $1 - \pi/4$
- B) $1/4$
- C) $1/2$
- D) $\pi/2$

Question 21. Trente véhicules, des voitures et des motos, sont garées sur le parking d'une boîte de nuit. On dénombre en tout 94 roues. Combien y a-t-il de voitures sur ce parking ?

- A) 13
- B) 19
- C) 17
- D) 15

Question 22. Une pièce a la forme d'un parallélépipède rectangle. On augmente chacune de ses dimensions (longueur, largeur et hauteur) de 20%. Quel est le pourcentage d'augmentation de son volume ?

- A) 80,6%
- B) 64%
- C) 68%
- D) 72,8%

Question 23. Un automobiliste parcourt un trajet aller et retour. A l'aller, sa vitesse moyenne est de 90 km/h mais, au retour, elle n'est que de 30 km/h. Quelle est sa vitesse moyenne pour la totalité du trajet ?

- A) 35 km/h
- B) 45 km/h
- C) 50 km/h
- D) 60 km/h

Question 24. Complétez la série numérique suivante :

5 - 10 - 7 - 14 - 10 - 20 - ?

- A) 40
- B) 13
- C) 14
- D) 28

Question 25. La moyenne d'âge d'un groupe de 8 personnes est de 33 ans. Une personne est remplacée si bien que la moyenne d'âge s'élève à 33,25 ans. Quelle est la valeur de la différence entre les âges de la personne remplacée et celui de son remplaçant ?

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

SOUS-TEST 3 : LOGIQUE (10 questions – 15 mn)

Question 26

			543		
618	272	?	936	190	
			876		
			321		
			987		

- A) 432 B) 627 C) 369 D) 654

Question 27

			L M N		
			V W X		
N G Z	R I C	?	B M H	Y O A	
			D E F		
			T U V		

- A) J K L B) I K M C) F B T D) P Q R

Question 28

426	264	?	462	642
			617	
			321	
			325	
			954	

- A) 844 B) 624 C) 437 D) 246

Question 29

			F J O		
			R C I		
			L A M		
			G K O		
T F B	W D E	?	X F K	V B N	

- A) R C Q B) N M O C) R Z H D) I P H

Question 30

	414			
65	?	143	104	78
	234			
	162			
	504			

- A) 130 B) 117 C) 345 D) 630

Question 31

Y P	H U ?	C L	W J	L H
	J A			
	K B			
	L H			

A) G N B) Q S C) I T D) I N

Question 32

583	363	255 684 ?	253	110
		146 366		

A) 891 B) 479 C) 222 D) 473

Question 33

F G	X Y	C X E V ?	J K	U V
		B Y G T		

A) I H B) R S C) M N D) D W

Question 34

963	856	535	321	? 206 589 574 303
-----	-----	-----	-----	-------------------------------

A) 128 B) 428 C) 749 D) 735

Question 35

I D Z	P J X	E A K	T L P	? L H S F A K J W N O I I
-------	-------	-------	-------	---------------------------------------

A) M U M B) M V N C) N Q M D) C G K

SOUS-TEST 4 : PARATEXTE (15 questions – 15mn)

Paragraphe

Consigne pour les questions Q. 36 à Q. 40 : compléter les phrases de ce paragraphe traitant des bureaux pour l'Entreprise, en respectant les impératifs de la syntaxe, du choix des mots, et de la cohérence textuelle.

Question 36. Les bureaux sont devenus [...] sujet de management. C'est [...] une préoccupation pour les ressources humaines que pour la direction ou les finances.

- | | |
|------------------------|--------------------|
| A) pour ainsi dire un | de nouveau autant |
| B) un vrai | aujourd'hui autant |
| C) particulièrement un | depuis toujours |
| D) quasiment un | couramment |

Question 37. A l'heure où le loyer représente la deuxième charge des entreprises (juste après les salaires), [...] et de [...].

- | | |
|--|---|
| A) il paraît dérisoire d'optimiser les surfaces | chasser les mètres carrés superflus |
| B) il n'est pas inutile d'augmenter les surfaces | réduire les loyers |
| C) il est de bon ton d'optimiser les surfaces | chasser le moindre mètre carré gaspillé |
| D) il est indispensable de réduire les surfaces | ne pas changer de loyer |

Question 38. En Ile de France, [...], 13% des locaux [...], selon une étude immobilière.

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| A) par exemple | ne servent à rien |
| B) malgré tout | sont inutilés |
| C) quoi qu'on en dise | sont sous-utilisés |
| D) heureusement | sont disponibles |

Question 39. [...] son installation Rue de la Boétie à Paris, un laboratoire pharmaceutique a supprimé les cloisons [...]. [...] 30% de surface économisée par collaborateur, sans toucher à leur confort.

- | | | |
|----------------|------------------------------------|---------------------------|
| A) Malgré, | utiles et les espaces de travail | Donc : |
| B) En amont de | superflues et design | Il y a eu malheureusement |
| C) Après | inutiles et les espaces de travail | Malgré tout : |
| D) Lors de | inutiles et les espaces perdus | Résultat : |

Question 40. [...] au-delà des gains réalisés, les RH cherchent à favoriser l'émergence d'organisations qui correspondent [...].

- | | |
|---------------|--|
| A) Bien qu'au | presque aux nouvelles tendances |
| B) Car | mieux aux nouvelles façons de travailler |
| C) Presque | malgré tout aux nouvelles façons de travailler |
| D) Certes, | aux désirs des salariés. |

Texte

Consigne pour Q. 41 à Q. 43 : compléter les trois premières phrases de ce texte traitant de management dans l'armée, en respectant les impératifs de la syntaxe, du choix des mots, et de la cohérence textuelle.

Question 41. Cette base militaire accueille depuis peu quelques 2000 [...] par an pour des stages de management. [...] ? Le système militaire de leadership et d'engagement.

- | | |
|-----------------------------------|--|
| A) militaires | Ce qui fait frémir leur intellect |
| B) hauts gradés et fonctionnaires | Ce qui intéresse ces vieux de la vieille |
| C) cadres et étudiants | Ce qui intéresse en premier lieu les stagiaires en col blanc |
| D) soldats du rang | Ce qui les séduit avant tout |

Consigne pour Q. 42 : trouver la phrase qui s'intègre le mieux entre Q. 41 et Q. 43.

Question 42.

- A) Certes entre l'ambiance spartiate des régiments et l'univers feutré des bureaux, tout n'est pas transposable.
- B) Naturellement, entre l'ambiance feutrée des régiments et l'univers spartiate des bureaux, tout est transposable.
- C) Malgré tout, entre l'ambiance spartiate des régiments et l'univers feutré des bureaux, tout est adaptable.
- D) Bien évidemment, il faut recréer dans les bureaux l'ambiance feutrée des régiments.

Question 43. Cependant, dans bien des domaines - prise de décision, motivation des troupes, entraide -, l'armée peut [...].

- A) être largement améliorée
- B) s'inspirer du monde de l'entreprise
- C) s'estimer heureuse de ne rendre de compte à personne
- D) se révéler une source d'inspiration

Consigne : lire maintenant la suite du texte.

Contrairement à certaines entreprises qui traitent leurs employés comme des numéros, l'armée essaie de responsabiliser au maximum les personnes, même au bas de l'échelle, assure ce Capitaine de Vaisseau. Cela signifie d'abord leur faire confiance. Commander consiste notamment à s'assurer que la mission a été remplie dans les conditions souhaitées. L'officier en charge doit donc éviter au maximum d'interférer dans son exécution. C'est en prenant de la hauteur vis-à-vis de l'action que le chef est efficace et crée l'adhésion de son groupe. En cherchant à se substituer à son collaborateur, il lui enverrait un message très négatif : je ne te fais pas confiance, un précepte également valable en entreprise. Connaissez-vous le « RETEX » ? C'est l'acronyme de « retour d'expérience ». Dans l'armée, ce mode de débriefing vient ponctuer chaque opération. Pour favoriser la cohésion, les militaires évitent de se concentrer uniquement sur leurs lacunes. Ils discutent des problèmes rencontrés, bien sûr, mais aussi de ce qui a fonctionné, une méthode utile pour progresser et pour souder les troupes.

Consigne : les questions Q. 44 à Q. 50 portent sur la totalité de ce texte, incluant donc les questions Q. 41 à Q. 43

Question 44. Quelle est la stratégie de l'armée vis-à-vis de ses membres ?

- 1) Imiter les entreprises qui traitent les employés comme des numéros.
- 2) Responsabiliser les personnes, quelle que soit leur position hiérarchique.
- 3) Responsabiliser les personnes, plutôt en situation de commandement.

- A) Uniquement 2
- B) 1 + 2 + 3
- C) 2 + 3
- D) 1 + 2

Question 45. Commander, c'est avant tout [...].

- A) Prendre les hommes de haut
- B) S'assurer que les choses sont faites comme il se doit
- C) Laisser agir ses hommes sans interférer
- D) Tout faire pour que la mission soit effectuée dans les règles.

Question 46. Pour pouvoir prendre de la hauteur le chef doit [...].

- A) être efficace.
- B) être efficace et assurer la cohésion de son groupe
- C) laisser agir ses hommes en confiance
- D) prendre la place de ses subordonnés

Question 47. Suivant l'auteur, la confiance [...].

- 1) est indispensable pour pouvoir gérer un groupe
- 2) est ce qui fait que le groupe vous suit
- 3) s'obtient en prenant de la hauteur

- A) Ni 1, ni 2, ni 3
- B) Uniquement 2
- C) 1 + 2
- D) Uniquement 3

Question 48. Prendre la place de ses hommes c'est [...].

- A) une bonne chose car on montre que l'on est proches d'eux
- B) à éviter car il vaut mieux prendre de la hauteur et garder les distances
- C) envoyer un message négatif de confiance
- D) envoyer un message négatif

Question 49. Qu'est-ce que le « RETEX » ?

- A) Un acronyme utilisé dans l'armée qui signifie debriefing.
- B) Un acronyme qui correspond à un mode de debriefing axé sur les points négatifs de chaque opération.
- C) Un acronyme qui correspond à un mode de debriefing aussi bien positif que négatif.
- D) un mode de debriefing destiné à flatter le côté positif des hommes.

Question 50. Finalement, pour pouvoir gérer un groupe efficacement il faut [...]

- A) emporter son adhésion
- B) prendre de la hauteur
- C) savoir imposer sans avoir d'états d'âme
- D) savoir se mettre à la place de ses hommes

SOUS-TEST 5 : CALCUL (10 questions – 30 mn)

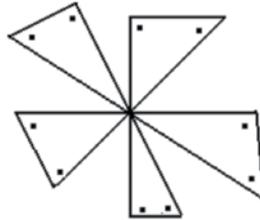
Question 51. L'amphithéâtre comporte 43 rangées de 18 places chacune. Elles sont numérotées en commençant par la première rangée. Dans quelle rangée la place numéro 212 se trouve-t-elle ?

- A) 10^e
- B) 11^e
- C) 12^e
- D) 13^e

Question 52. Trois nombres entiers consécutifs sont tels que le troisième est égal à la somme des deux premiers. Quelle est la valeur du plus grand des trois ?

- A) 3
- B) 9
- C) 7
- D) il y a plusieurs solutions

Question 53. Quelle est la valeur de la somme des angles identifiés par un point dans la figure ci-dessous ?



- A) 420°
- B) 720°
- C) 540°
- D) 650°

Question 54. On représente un nombre entier à deux chiffres par (a,b). On lui additionne le nombre (b,a) et on obtient 66. Quelle est la valeur du chiffre des unités de (a,b) ?

- A) 3
- B) 4
- C) il y a plusieurs solutions
- D) 1

Question 55. Complétez la série arithmétique suivante :

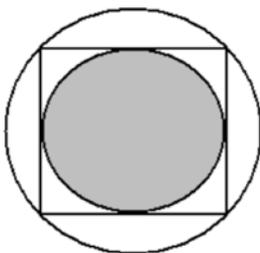
$$1 - 2 - 3 - 4 - 6 - 6 - 9 - ?$$

- A) 9
- B) 8
- C) 12
- D) 16

Question 56. Un particulier dispose d'un capital de 10 000 € qu'il divise en deux parts inégales. La première est placée à un taux annuel de 4% et, la deuxième, à un taux annuel de 6%. Si l'on permute les deux parts, le rapport annuel de l'ensemble du capital serait de 40 € inférieur. Combien ce capital a-t-il rapporté au bout d'un an ?

- A) 460 €
- B) 490 €
- C) 520 €
- D) 580 €

Question 57. Dans la figure ci-dessous, un cercle grisé est inscrit dans un carré qui est lui-même inscrit dans un cercle. Quelle est la valeur de l'aire du cercle grisé exprimée en proportion du grand cercle ?



- A) $1/2$
- B) $\pi/2$
- C) $\pi/3$
- D) $1/3$

Question 58. On jette deux dés à six faces non pipés. Quelle est la probabilité que la somme des deux numéros sortis soit un nombre impair ?

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

Question 59. Raphaël, Slobodan et Vladimir comparent leurs économies. Raphaël possède trois fois plus d'argent que Slobodan qui en dispose cinq fois moins que Vladimir. Par ailleurs, si Raphaël avait 5 € de plus et Vladimir 5 € de moins, alors ils disposeraient tous les deux de la même somme. Quel est le montant des économies de Slobodan ?

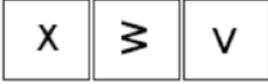
- A) 20 €
- B) 15 €
- C) 10 €
- D) 5 €

Question 60. La moyenne de Bill était de 7 sur 20 et, pour être reçu, il doit obtenir une moyenne de 10. Il lui reste deux épreuves à passer. A la première, il obtient la note de 11, ce qui fait passer sa moyenne à 8. Quelle note doit-il obtenir à la dernière épreuve pour qu'il puisse atteindre la moyenne de 10 ?

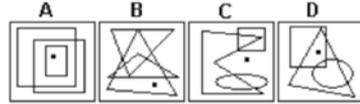
- A) 18
- B) 16
- C) 14
- D) 12

SOUS-TESTS 6 : LOGIQUE (10 questions - 10mn)

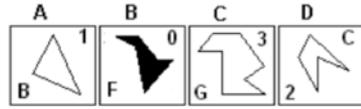
Question 61.



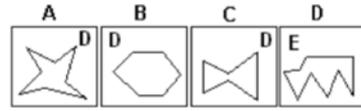
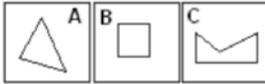
Question 62.



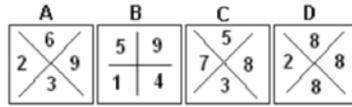
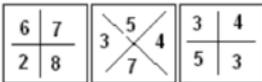
Question 63.



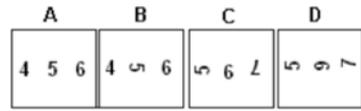
Question 64.



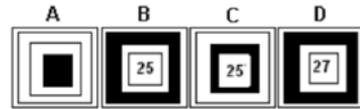
Question 65.



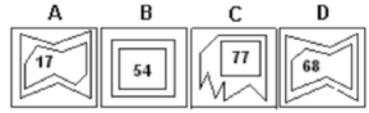
Question 66.



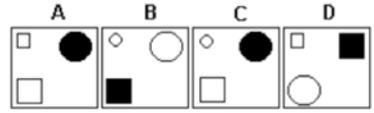
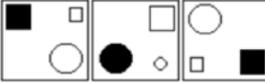
Question 67.



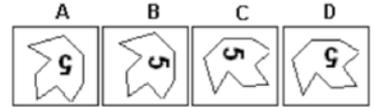
Question 68.



Question 69.



Question 70.



Corrigé

SOUS TEST 1 : LEXPHRASE - BONNES RÉPONSES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
C	D	C	A	B	D	D	C	C	A	D	C	B	A	D

SOUS TEST 2 : CALCUL - BONNES RÉPONSES

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
B	D	A	C	A	C	D	B	C	A

SOUS TEST 3 : LOGIQUE - BONNES RÉPONSES

26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
D	A	B	C	B	D	A	C	C	A

SOUS TEST 4 : PARATEXTE - BONNES RÉPONSES

36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
B	C	A	D	B	C	A	D	A	B	C	C	D	C	A

SOUS TEST 5 : CALCUL - BONNES RÉPONSES

51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
C	A	B	C	B	C	A	D	D	A

SOUS TEST 6 : LOGIQUE - BONNES RÉPONSES

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
B	D	A	C	C	A	B	D	C	A

ALLEMAND

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

Sujet

Die Berliner Mauer

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Die Mauer muss bleiben“.
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 „Berlin fête les 25 ans de la chute du Mur“.
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:
„Sie gehören zur ersten Generation, die nach dem Fall der Mauer geboren wurde. Hat die Mauer für junge Menschen heute überhaupt noch eine Bedeutung?“

Mindestens 200 Wörter.

Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen!

20 Punkte

TEXT 1

Die Mauer muss bleiben

Proteste in Berlin: Eine Initiative und Techno-DJs demonstrieren an der East Side Gallery gegen deren weitere Demontage. Die von Künstlern bemalten Betonsegmente sind das längste noch zusammenhängend erhaltene Teilstück der Berliner Mauer.

Im Sommer 1987 hielt der damalige US-Präsident Ronald Reagan eine berühmte Rede am Brandenburger Tor. Er forderte den sowjetischen Machthaber Michail Gorbatschow auf, ein Zeichen für die Liberalisierungsbestrebungen im kommunistischen Osteuropa zu setzen. Reagans Rede endete mit den vier berühmtesten Worten seiner Präsidentschaft: «Tear down this wall!» - «Reißen Sie diese Mauer ein!»

Niemand hätte sich damals vorstellen können, dass viele Jahre später Tausende Berliner sich gemeinsam mit der Initiative «East Side Gallery retten» vor den Resten des einst verhassten Bauwerks versammeln und demonstrieren würden, mit der Forderung an die Hauptstadtpolitiker: «Die Mauer muss bleiben!» Die «East Side Gallery» ist der längste noch erhaltene Abschnitt der Berliner Mauer, auf dem sich Künstler aus der ganzen Welt mit Bildern verewigt haben.

Obwohl die 1,3 Kilometer lange East Side Gallery unter Denkmalschutz steht, hatten die städtischen Behörden einem Teilabriss von circa 23 Metern zugestimmt. Denn auf der grünen Wiese zwischen der Spree und der Mauer entstehen ein Hochhaus mit Luxuswohnungen und ein Hotel. Hier verlief einst der Todesstreifen. Ein Grenzabschnitt, in dem auf jeden geschossen wurde, der versuchte, nach Westberlin zu flüchten. Die Baupläne stellen eine unmittelbare Existenzbedrohung für den Erhalt dieses Stücks Geschichte dar.

Ein unersetzliches Denkmal

Touristen und Berliner lieben die East Side Gallery. Rund 800.000 Besucher kommen im Jahr hierher. Mit ihrer schlichten Authentizität steht die Gallery in starkem Kontrast zu anderen Touristenattraktionen, die über die frühere Ost-West-Teilung der Stadt informieren. Am Brandenburger Tor und am Checkpoint Charlie, wo Schauspieler in Sowjet-Uniformen Grenzsoldaten mimen, fühlt man sich eher an Disneyland erinnert, als an dieses ernüchternde Kapitel deutscher Geschichte.

«Die Mauer steht für mich für die besondere Geschichte dieser Stadt, eine Geschichte, die sehr brutal, aber mittlerweile fast komplett unsichtbar ist», sagt die 25-jährige Berlinerin Marieke Krämer. Die stellvertretende Vorsitzende der Stiftung Berliner Mauer und ehemalige DDR-Bürgerin Maria Nooke sagt, dass die Mauer für Ostdeutsche ein unantastbares Symbol der kommunistischen Unterdrückung war. Nach dem Mauerfall war es unfassbar einfach, über die Grenze zu spazieren, und zu sehen, wie nahe man dem Westen die ganze Zeit war. Die East Side Gallery solle als Symbol für die friedliche Revolution erhalten bleiben.

«Ich finde, dass das Grenzgebiet der Berliner Mauer nicht für Grundstücksspekulationen oder als Geldquelle für die Stadt da ist», sagt Nooke. «Das ist ein historischer Ort, an dem die Stadt mehr als 28 Jahre lang geteilt war. Das war nicht nur für Berlin von großer Bedeutung, sondern für die ganze Welt. Das kann man nicht einfach ignorieren, um ein hübsches Haus zu bauen.»

Angst vor Gentrifizierung befeuert die Diskussion

Der Stolz auf das Denkmal East Side Gallery ist der Hauptgrund für den massiven Widerstand gegen die geplanten Veränderungen. Die Empörung ist aber auch deshalb so groß, weil viele Berliner fürchten, der momentane Bauboom könnte die Seele der Stadt zerstören. Im East-Side-Gallery-Viertel Friedrichshain hat die sogenannte Gentrifizierung, also die Verdrängung der dort ansässigen Bevölkerung durch Wohlhabende, bereits zu deutlichen Veränderungen in dem Stadtteil geführt.

Die ersten Pläne für Bauprojekte am Flussufer gab es bereits 1992. Die Mauer wurde direkt nach der Wiedervereinigung 1990 als Ärgernis angesehen. Sie galt als Hindernis für Fortschritt und sollte so schnell wie möglich beseitigt werden. Unter dieser Mentalität wurde der ehemalige Todesstreifen zum Baugebiet erklärt.

Ausschnitte aus Jasmin Rostam, TAZ, 09.11.2014 und Andrew Bowen, Deutsche Welle, 10.03.2013

TEXT 2

Berlin fête les 25 ans de la chute du Mur

Des centaines de milliers d'Allemands et de touristes se sont retrouvés samedi à Berlin pour célébrer l'anniversaire de la chute du Mur. Il y a presque 25 ans, le 9 novembre 1989, tombait ce symbole de la guerre froide.

C'est un week-end de festivités et de souvenirs, graves ou joyeux, qui a débuté ce samedi 8 novembre à Berlin. Des centaines de milliers de personnes, venues d'Allemagne ou d'ailleurs, se sont rassemblées dans la capitale allemande pour fêter le 25^e anniversaire de la chute du Mur, tombé sous la pression de la foule le 9 novembre 1989.

Sous un soleil radieux de nombreux touristes ont convergé vers l'un des lieux les plus symboliques de la capitale : la Potsdamer Platz, un «no man's land» avec miradors et barbelés durant la partition de Berlin, et qui aligne désormais tours d'immeubles futuristes et centres commerciaux. D'autres étaient rassemblés à la Porte de Brandebourg, haut lieu touristique où était prévue dimanche une grande fête populaire avec notamment plusieurs concerts. C'est de là aussi que s'envoleront en soirée les premiers ballons lumineux qui, sur une quinzaine de kilomètres, symbolisent depuis vendredi soir le tracé du Mur qui a coupé Berlin en deux durant 28 ans, du 13 août 1961 au 9 novembre 1989.

« J'ai vu (la chute du Mur) à la télévision, je m'en souviens très bien. J'ai pleuré, c'était tellement émouvant », racontait Juliane Pellegrini, une Italienne de 60 ans, venue spécialement à Berlin pour l'occasion. « On ressent de l'émotion. C'est l'Histoire de l'Europe du centre qui s'est jouée ici », ajoute cette enseignante.

Deux millions de visiteurs attendus

Edna Tscheppe, une retraitée berlinoise de 72 ans, assure que l'ancien Berlin-Ouest a également « beaucoup gagné » avec la Réunification, onze mois seulement après l'ouverture du Mur. Elle a pu ainsi se rendre sur les bords de la mer Baltique, en ex-RDA, après des décennies enfermée dans Berlin-Ouest. Le 9 novembre 1989 a marqué aussi « l'ouverture » de Berlin-Ouest, selon elle.

La chancelière Angela Merkel, qui a grandi en RDA et entamé sa carrière politique au moment de la chute du Mur, a jugé que Berlin était « quasiment le symbole de l'unification de l'Europe ». La dirigeante doit inaugurer dimanche la nouvelle exposition permanente du Mémorial du Mur. Le dernier dirigeant d'URSS, Mikhaïl Gorbatchev, 83 ans, largement crédité d'avoir permis la réunification allemande, participait ce week-end à diverses manifestations.

Scènes de liesse

Berlin, désormais l'une des villes les plus en vogue en Europe, s'est métamorphosée en 25 ans et compte désormais plus de touristes que Rome et Barcelone. Réputée pour ses clubs technos parmi les meilleurs du monde, elle attire chaque week-end des milliers de jeunes fêtards. Dans les boutiques pour touristes, des morceaux du Mur vendus avec un certificat d'authenticité ont retrouvé une place de choix à l'occasion de ces festivités.

Le 9 novembre 1989, après des semaines de manifestations monstres, des Allemands de l'Est réclamant plus de liberté, le régime communiste avait annoncé par surprise que ses ressortissants pourraient désormais voyager à l'étranger. Quelques heures plus tard, les gardes-frontière de Berlin-Est, débordés, avaient ouvert le Mur, déclenchant des scènes de liesse et des retrouvailles qui ont fait le tour du monde et marqué l'imaginaire collectif du XXe siècle.

France24 avec AFP, 09/11/14

Corrigé :**Text 1 : Die Mauer muss bleiben**

Seit zwei Jahren protestieren Berliner Bürger und verschiedene Initiativen wie "East Side Gallery retten" gegen den teilweisen Abriss dieses Mauerstücks zu Gunsten der Errichtung von Luxuswohnungen. Dieses einzige noch existierende zusammenhängende Fragment der Berliner Mauer, das von Künstlern bemalt wurde, hat einen wichtigen Erinnerungswert für die Berliner Bevölkerung. Dieses Mauerstück erinnert an die tragische Teilung der Stadt während vieler Jahrzehnte und ist auch ein Symbol für die friedliche Revolution im November 1989. Dass gerade dieses Areal, der ehemalige Todesstreifen, heute der Grundstücksspekulation für Hotels und Luxusanlagen dient, erscheint vielen als besonders unerträglich. An die Teilung Berlins erinnern mehrere Orte in der Stadt, aber keiner ist so authentisch und stimmt so nachdenklich wie die East Side Gallery. Sie hebt sich wohlthuend von den anderen, zum Teil recht oberflächlichen Touristenattraktionen Berlins rund um dieses Thema ab.

(135 Wörter)

Corrigé:**Text 2 : Berlin fête les 25 ans de la chute du Mur**

Aus der ganzen Welt kommen hunderttausende Menschen an diesem 9. November nach Berlin, um den 25. Jahrestag des Falls der Mauer zu feiern. Sie versammeln sich an den symbolträchtigen Plätzen der Stadt und überall herrscht ausgelassene Feierstimmung. Der Fall der Mauer symbolisiert nicht nur das Ende des Kalten Kriegs, sondern auch die Vereinigung Europas, wie führende Politiker aus West- und Osteuropa betonen. Nicht nur der Osten, auch der Westen hat viel durch die Wiedervereinigung gewonnen, meinen Bürger aus dem ehemaligen West-Berlin. Die Mauer, beziehungsweise das, was heute noch an sie erinnert, ist eine aussergewöhnliche Touristenattraktion und damit lassen sich gute Geschäfte machen. Die Stadt hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten stark verändert und zieht, mehr als andere europäische Hauptstädte, junge Leute aus der ganzen Welt an. Sie kommen jedoch meist aus ganz anderen Gründen nach Berlin als die Menschen an diesem Festtag.

(141 Wörter)

BIOLOGIE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

SUJET

I - QUESTIONS (sur 20 points) : Vrai ou Faux

Veillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question assortie de la bonne mention (exemple : question N°40 – Vrai). Vous n'avez pas à justifier votre réponse.

1 point est attribué par bonne réponse.

1- Un entérocyte est une cellule nerveuse.

Vrai ou Faux

2- Les hormones sont libérées par pinocytose.

Vrai ou Faux

3- On ne trouve jamais d'uracile dans la molécule d'ADN (acide désoxyribonucléique).

Vrai ou Faux

4- Les phosphorylations oxydatives sont assurées par le réticulum endoplasmique lisse.

Vrai ou Faux

5- Dans l'espèce humaine le nombre de chromosomes des cellules somatiques est de 46.

Vrai ou Faux

6- La notion de second messenger s'applique pour les hormones stéroïdes.

Vrai ou Faux

7- Le groupe sanguin AB est connu pour être receveur universel.

Vrai ou Faux

8- L'acétylcholine accélère le cœur.

Vrai ou Faux

9- La dopamine est une hormone surrénalienne.

Vrai ou Faux

10- La membrane plasmique ne limite que les systèmes eucaryotes.

Vrai ou Faux

11- Le potentiel de membrane est influencé par la phagocytose.

Vrai ou Faux

12- La glande thyroïde est formée de follicules.

Vrai ou Faux

BIOLOGIE

PASSERELLE 1

13- Les transporteurs d'hydrogène assurent la phase cytosolique de la phosphorylation oxydative.

Vrai ou Faux

14- Un chromosome possède deux centromères.

Vrai ou Faux

15- Au niveau d'un gène, une séquence de la forme « (5') GTG AAT (3') correspond à un intron.

Vrai ou Faux

16- La gaine de myéline est une gaine cellulaire nucléée.

Vrai ou Faux

17- Une enzyme est une protéine qui provoque une réaction chimique donnée.

Vrai ou Faux

18- Le nombre, la taille et la forme des chromosomes en métaphase forment le caryotype.

Vrai ou Faux

19- Au plan moléculaire, un gène est défini comme une séquence d'acides nucléiques, nécessaire à la production d'un peptide ou d'un ARN.

Vrai ou Faux

20- Les coronaires sont des ramifications de l'aorte ascendante qui permettent d'irriguer le cœur.

Vrai ou Faux

II - QUESTIONS A CHOIX MULTIPLES (sur 10 points)

Veillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question associée à la réponse choisie, a, b, c, d, e (exemple : N°8 – b). Vous n'avez pas à justifier votre réponse. 2,5 points sont attribués par bonne réponse.

21- La capacité vitale est :

- a) Le volume de gaz inspiré ou expiré au cours de chaque respiration.
- b) Le volume total de gaz contenu dans les deux poumons.
- c) Le volume maximal de gaz qui peut être inspiré après une expiration normale.
- d) Le volume maximal de gaz qui peut être expiré après une inspiration maximale.
- e) Le volume maximal de gaz qui peut être expiré après une expiration normale.

22- Le volume de gaz contenu dans le système respiratoire après une inspiration maximale est appelé :

- a) Volume courant
- b) Capacité vitale
- c) Capacité résiduelle fonctionnelle
- d) Capacité inspiratoire
- e) Capacité pulmonaire totale

23- La pression produite par la systole cardiaque se dissipe progressivement le long du système artériel. A quel niveau se situe la chute majeure de pression ?

- a) Veinules
- b) Artérioles
- c) Capillaires
- d) Aorte
- e) Artères

24- Tous les phénomènes suivants, sauf un, peuvent contribuer à la vasodilatation des artérioles. Quel est ce phénomène ?

- a) Réflexe d'axone
- b) Augmentation de la température locale
- c) Diminution du pH sanguin
- d) Action de l'histamine
- e) Augmentation de la décharge adrénergique

25- Une seule parmi les substances suivantes a une clearance égale à zéro à l'état physiologique. Laquelle ?

- a) PAH (acide para-amino-hippurique)
- b) Glucose
- c) Créatinine
- d) Cl^-
- e) Na^+

III - QUESTION DE REFLEXION (sur 20 points)

Il sera tenu compte du plan scientifique, de la rédaction et de l'orthographe.

L'origine, le devenir et l'importance physiologique du dioxyde de carbone (CO_2) dans l'organisme.

CORRIGÉ

I - QUESTIONS (sur 20 points) : Vrai ou Faux

Question	Vrai	Faux
1		x
2		x
3	x	
4		x
5	x	
6		x
7	x	
8		x
9		x
10		x

Question	Vrai	Faux
11		x
12	x	
13		x
14		x
15	x	
16	x	
17		x
18	x	
19	x	
20	x	

II - QUESTIONS A CHOIX MULTIPLES (sur 10 points)

- 21 - d
 22 - e
 23 - b
 24 - e
 25 - b

III - QUESTION DE REFLEXION (sur 20 points)

L'origine, le devenir et l'importance physiologique du dioxyde de carbone (CO₂) dans l'organisme.

Introduction

Mise en évidence de la consommation d'oxygène et du rejet de dioxyde de carbone par la respiration animale.

A- Origine du CO₂ dans l'organisme

Produit terminal du métabolisme cellulaire : glycolyse et cycle de Krebs

B- Devenir du CO₂ dans l'organisme

- a) Formes de transport
 b) Formes d'élimination

C- Importance physiologique du CO₂

- a) Rôle du CO₂ dans la régulation de la ventilation
 b) Rôle du CO₂ dans la régulation du pH
 c) Rôle du CO₂ dans la régulation de la balance minérale

Conclusion

Le cycle du carbone et effet de serre.

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

Sujet :

Les échanges internationaux sont de plus en plus nombreux. Mais si les affaires vont bon train, les cultures restent différentes et gardent chacune leurs spécificités. Chaque collaborateur d'entreprise concerné se doit en conséquence de découvrir ces autres cultures puis les accepter ...

Rattaché(e) à un cabinet de conseil en management interculturel, vous venez de recevoir une nouvelle mission dont l'objectif est de permettre la découverte de la culture française à des cadres d'une entreprise chinoise China Mobile™.

Votre objectif est qu'après un voyage de 15 jours en France, les 30 cadres concernés repartent en ayant bien à l'esprit que la France est un pays où il fait bon vivre mais où il y a aussi de nombreuses spécificités culturelles.

Avant de rencontrer les responsables de l'entreprise China Mobile™ concernés, le consultant senior avec lequel vous êtes missionné(e), vous demande de lui présenter un pré-projet original de French Tour comportant les éléments suivants :

- Les grandes caractéristiques de la culture française (attention à ne pas verser dans la caricature !)
- Les lieux à découvrir et/ou les événements à vivre pouvant illustrer ces caractéristiques.
- Un planning prévisionnel détaillé avec les principales étapes, leur durée et les activités prévues, sur 15 journées pour 30 cadres de 35 à 55 ans, en sachant que vous avez le choix de la période dans l'année.

Il évaluera votre travail à la fois selon l'originalité de la proposition et la rigueur de présentation du pré-projet, mais aussi celle du déroulement.

C'est le moment de faire vos preuves !

Corrigé**Un *french tour* ne s'improvise pas !****Il fallait bien préparer votre proposition selon le cadre qui vous était proposé :**

1. en identifiant d'abord les principales caractéristiques de la culture française,
2. en choisissant des lieux emblématiques, qui, sinon célèbres, sont au moins une belle illustration de ces caractéristiques culturelles françaises,
3. en planifiant de manière précise et structurée un *french tour* avec les étapes et leur durée ainsi que les activités prévues (visite, jeu, dégustation...).

1. La première question supposait de savoir ce qui caractérise la *french touch*, qui à l'origine, rappelons-le, est un mouvement ou mode musicale qui s'est très bien exportée. Mais on pouvait aussi évoquer la mode parisienne, la gastronomie réputée bien sûr, ou encore l'histoire et ses monuments, témoins du passé et d'une culture. On pouvait décrire des particularités visibles par un voyageur arrivant en France : le rapport au temps des français, à la contestation, ou encore la dimension cosmopolite des grandes villes. Et pourquoi pas nommer les secteurs économiques qui font la réputation française tel que le luxe bien-sûr, mais aussi le numérique, le cinéma d'animation, l'ingénierie spatiale et aéronautique... Enfin, on pouvait se risquer [pente glissante pouvant faire chuter dans le lieu commun] à évoquer les traits de caractères du français issus bien souvent du *french bashing* qui les qualifie de « chauvins », « râleurs », « arrogants », « gloutons ». Si tel était votre choix, alors le *french tour* pouvait leur montrer que les français n'aiment pas subir (contestation), sait profiter de la vie (glouton)... Ou bien le prendre sur le ton, bien maîtrisé, de l'humour.

Vous pouviez aussi vous mettre à la place d'un Chinois qui débarque en France pour imaginer ce qui pouvait l'intéresser. Mais, il fallait avoir tout de même quelques notions de la culture chinoise pour mieux appréhender ces caractéristiques culturelles françaises.

2. Pour le choix des lieux, vous avez très souvent opté pour des lieux incontournables à Paris (tour Eiffel, Arc de Triomphe, quartier de Montmartre) ou en province si vous y habitez. Vous avez proposé des lieux atypiques, des lieux modernes, des lieux historiques... La visite pouvait enchaîner la visite de ces lieux de manière désordonnée ou au contraire de manière très méthodique, en suivant le fil d'une histoire, d'un évènement, d'un personnage célèbre ou imaginaire...
3. Enfin, le planning permettait d'évaluer votre aptitude à organiser, structurer et planifier dans le temps, mais aussi de mesurer - autant que faire se peut - votre exigence de rigueur. Un tableau propre et bien structuré, à la fois complet dans le détail des activités et de leur lien avec le *french tour*, mais aussi dans la prise en compte des acteurs impliqués, des exigences inévitables de l'organisation (réservation, accès à des zones jamais visitées...) vous garantissait des points supplémentaires. Si en plus, vous apportiez un chiffrage financier à votre proposition d'escapade, c'était du bonus... !

DROIT

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ

Sujet

Code civil, article 1134, alinéa premier : « Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites ».

Corrigé

La formule de l'article 1134, alinéa premier, du Code civil énonce le pouvoir des parties d'imaginer une convention dont le contenu est librement déterminé et dont elles pourront demander l'exécution en justice. Ce pouvoir n'est toutefois concevable que sous le contrôle judiciaire de la formation du contrat. Cette liberté contraint même le juge qui a parfois l'envie de modérer les engagements voire de s'émanciper du contenu du contrat. La force obligatoire des conventions, conditionnée par leur formation (I), conditionne l'exécution des conventions (II).

I. La force obligatoire des conventions conditionnée par leur formation

Les conventions reposent sur la liberté contractuelle, fondement de la force obligatoire (A) mais également sur le formalisme légal, encadrement de la force obligatoire (B).

A. La liberté contractuelle, fondement de la force obligatoire

La force obligatoire des conventions dépend principalement de la volonté des parties. La convention doit être respectée parce qu'elle a été librement voulue. L'autonomie de la volonté signifie que la volonté individuelle a cette force d'être sa propre loi. L'individu est libre de contracter ou de ne pas contracter. La force obligatoire de la convention est donc imposée par la volonté et non par la loi, laquelle ne joue qu'un rôle supplétif de volonté. La liberté contractuelle fonde également la force obligatoire de la convention laquelle ayant été librement consentie est nécessairement juste. Le contenu de la convention est librement déterminé par les parties sous réserve de ne pas porter atteinte à l'ordre public ni aux lois impératives.

Il faut toutefois noter que le principe même de l'autonomie de la volonté présente quelques faiblesses. Il repose par exemple sur l'idée que les individus sont libres et égaux. Or, très souvent une partie forte impose sa volonté à une partie faible. Les contrats d'adhésion sont de ce point de vue dangereux puisqu'une partie en état de supériorité économique impose ses conditions, et l'autre doit adhérer en bloc ou ne pas contracter. En matière de convention, si la volonté joue un rôle important, il est nécessaire de tenir compte d'impératifs de loyauté, de bonne foi et d'équité.

Pour cette raison le législateur cherche à protéger la partie considérée comme la plus faible, notamment le salarié et le consommateur. Le principe de l'autonomie de la volonté est affaibli. Ainsi, par exemple, la conclusion de certains contrats peut être une obligation (assurance), parfois c'est le cocontractant qui s'impose (droit de préemption). Certaines clauses sont interdites (clauses abusives) quand d'autres sont imposées (délai de réflexion, droit de rétractation). Le législateur impose également parfois le respect de certaines formalités (obligation d'information).

La liberté contractuelle est de plus en plus réduite. D'ailleurs, la convention, pour être valable, doit respecter la loi. Seules les conventions légalement formées ont force de loi.

B. Le formalisme légal, encadrement de la force obligatoire

La formation de la convention obéit à des conditions de fond et de forme. Le respect de ce formalisme conditionne la force obligatoire de la convention. Quatre conditions doivent être respectées pour former la convention : le consentement des parties, la capacité de contracter, un objet et une cause licite à l'obligation. Le non-respect de l'une de ces conditions entraîne la nullité de la convention.

Pour commencer, pour former la convention, le consentement de toutes les parties doit avoir été donné. C'est l'échange des volontés. L'échange des volontés suppose la rencontre d'une offre et d'une acceptation. L'offre est une manifestation de volonté unilatérale, par laquelle une personne appelée offrant fait connaître son intention de contracter et les conditions essentielles du contrat. Si l'offre est acceptée, le contrat est conclu. L'offre doit être précise et contenir les éléments essentiels du contrat. Elle doit être ferme et non équivoque. L'acceptation est l'adhésion pure et simple du destinataire à l'offre. L'acceptant manifeste sa volonté de souscrire à l'offre, telle qu'elle est formulée. S'il émet des réserves ou modifie les conditions de l'offre, il n'y a pas acceptation, mais contre-proposition. L'acceptation peut être expresse ou tacite, mais elle doit être non équivoque. Le consentement ne se conçoit que libre et éclairé. Plusieurs hypothèses peuvent entacher le consentement. C'est le cas de l'erreur. L'erreur est une croyance non-conforme à la réalité ayant conduit de la conclusion de la convention. L'erreur doit être à l'origine de la convention : sans cette croyance fautive, le contractant n'aurait pas donné son consentement. Pour cette raison elle ne peut porter que sur les qualités substantielles de la chose (par exemple, l'achat d'une bague en or alors qu'elle est en argent) ou la considération de la personne. Elle doit être contemporaine de la conclusion du contrat. La violence peut également entacher le consentement. La violence se manifeste par une contrainte exercée sur une personne, afin de l'amener à contracter. La contrainte peut être physique (coups, menace, séquestration), morale (harcèlement) mais également économique (menace de perte d'emploi, de non-renouvellement d'un contrat). La violence doit avoir été à l'origine du consentement. Elle doit avoir été suffisamment grave pour être de nature à faire impression sur une personne raisonnable. Le dol est enfin, lui aussi, de nature à vicier le consentement. Le dol est un comportement destiné à induire une personne en erreur afin qu'elle conclue le contrat. C'est une erreur provoquée. Il peut s'agir d'un mensonge pur et simple, d'une exagération ou plus généralement d'une manœuvre destinée à induire le contractant en erreur. Le dol doit émaner du cocontractant et non d'un tiers. Le rôle du dol dans la conclusion du contrat est apprécié par le juge en tenant compte notamment de l'âge, des compétences et de l'expérience de la victime.

Ensuite, une deuxième condition est nécessaire à la formation de la convention : la capacité. La capacité est l'aptitude d'une personne à acquérir et exercer des droits. Par principe, toute personne peut contracter, si elle n'en a pas été déclarée incapable par la loi. Tel est le cas des mineurs non émancipés et des majeurs protégés.

Troisième condition, l'objet de la convention doit être déterminé. La convention peut porter sur une chose (par exemples, l'achat d'un véhicule, la location d'un appartement) ou sur une prestation (payer un prix, ne pas faire de concurrence...). La chose doit être, sinon déterminée, du moins déterminable. La quotité de la chose peut être incertaine, pourvu qu'elle puisse être déterminée. Seules les choses dans le commerce peuvent être l'objet des conventions. Les choses hors commerce ne peuvent faire l'objet d'aucune transaction, elles sont indisponibles. Il en est ainsi des choses ne pouvant faire l'objet d'une appropriation privée, en raison de leur nature, (l'air, l'eau de la mer ...), de leur origine illicite ou dangereuse (contrefaçon, drogue).

Enfin, quatrième condition à la formation du contrat : la cause. La validité d'une convention est subordonnée à l'existence et à la licéité de la cause de l'obligation. Dans les contrats synallagmatiques, la contreprestation doit être réelle et non absente ou dérisoire. Les prestations peuvent en revanche être inégales. Dans ce cas, la cause existe et il n'appartient pas au juge de rétablir l'équilibre de la convention. La cause

peut être fausse. C'est le cas, par exemple, d'une personne qui s'engage à payer une dette qui est éteinte. En réalité, la cause n'existe pas. Il faut parler de fausse cause parce que le débiteur a cru à son existence. La cause ne peut être illicite (les parties ont tenté de frauder la loi) ou immorale (les parties portent atteinte aux bonnes mœurs).

Lorsque la convention est conforme au formalisme imposé par la loi, sa force obligatoire doit être respectée.

II. L'exécution des conventions conditionnée par la force obligatoire

Un contrat doté de force obligatoire est un contrat qui doit d'être respecté. Les conventions n'ayant d'effet qu'entre les parties contractantes, elles n'ont pas d'effet sur les tiers. C'est le principe de l'effet relatif des contrats. La force obligatoire s'impose uniquement aux parties (A) à l'exception des tiers (B).

A. La force obligatoire imposée aux parties

La convention légalement formée tient lieu de loi à ceux qui l'on faite, autrement aux parties. La convention, le contrat est intangible. La convention ne peut être modifiée que par un nouvel accord des parties. Parfois la révocation unilatérale est autorisée. C'est le cas lorsque les parties ont prévu la possibilité d'une révocation unilatérale dans le contrat. La révocation unilatérale est souvent assortie du paiement d'une somme d'argent, fixée forfaitairement, à titre d'indemnité. Cette somme est appelée dédit ou, dans le droit de la vente, arrhes. Celui qui a versé les arrhes peut se libérer en y renonçant, l'autre peut le faire en restituant le double. La loi permet également la révocation unilatérale dans certains cas. Un contrat à exécution successive conclu pour une durée indéterminée, par exemple, peut être résilié unilatéralement, à défaut l'engagement risquerait de devenir perpétuel, ce qui est prohibé. Dans le même sens, certains contrats à exécution successive, conclus *intuitu personae*, la résiliation unilatérale est possible à tout moment, même si une durée a été convenue (c'est par exemple le cas du mandat). Dans tous ces cas, la résiliation doit se faire sans abus, et en laissant à l'autre partie le temps de prendre ses dispositions.

L'intangibilité de la convention implique qu'il est interdit de la réviser en cas de changement imprévu des circonstances. Lorsque les parties concluent un contrat à exécution successive, elles doivent tenir compte des circonstances actuelles et des modifications prévisibles. Or, si les circonstances sont bouleversées par suite d'événements imprévus (guerre, crise particulière), l'exécution du contrat peut devenir beaucoup plus onéreuse pour une partie : peut-elle exiger une révision du contrat ? C'est le problème dit de l'imprévision. Sur le fondement de la force obligatoire du contrat et par souci de préserver la sécurité des conventions, la Cour de cassation interdit aux juges de modifier une convention. Toutefois, en cas de modification de circonstances économiques déséquilibrant la convention, la Cour de cassation a admis qu'une partie puisse obtenir une renégociation avec le cocontractant, tenu d'une obligation de loyauté et de bonne foi. Les exceptions véritables découlent de la loi qui impose une révision non envisagée par les parties.

B. La force obligatoire indifférente aux tiers

Une convention étant un accord de volonté, seuls ceux qui l'ont conclu sont liés. Ainsi, les conventions n'ont d'effet qu'entre les parties contractantes. Elles ne nuisent point au tiers, et elles ne lui profitent que dans le cas d'une stipulation pour autrui. La convention ne peut créer de rapport d'obligation qu'entre les parties contractantes. Les tiers ne peuvent être ni créanciers ni débiteurs. C'est le principe de l'effet relatif des contrats. En réalité l'effet relatif des contrats ne concerne que les droits de créance, puisque les droits réels, créés ou transmis par contrat, sont attachés à la chose et produisent donc leurs effets à l'égard de tous, sous réserve parfois d'une condition de publicité de la convention. Le contrat ne fait naître ni droit ni obligation à leur égard, mais il leur est opposable en tant que fait. Ainsi, les parties peuvent opposer le contrat aux tiers notamment lorsqu'il s'agit d'un droit réel. S'agissant d'un droit de créance, les tiers doivent le respecter. Donc, si, en connaissance de cause, un tiers se rend complice de la violation par un débiteur de ses obligations contractuelles, il commet une faute qui engage sa responsabilité. Pour que la responsabilité du tiers soit engagée, il faut qu'il participe à la violation d'une convention dont il a eu connaissance. Sans fondement contractuel, il engage sa responsabilité délictuelle. Le tiers peut également invoquer le contrat, notamment à titre de preuve.

ECONOMIE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

**La zone euro voit sa croissance ralentir depuis plusieurs années.
Face à cette situation, une politique de relance de l'investissement
aurait-elle du sens ?**

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 ; ils ne donnent que quelques pistes. Les paraphraser est inutile

DOSSIER DOCUMENTAIRE

Document 1

Notre pays a des problèmes de demande conjoncturels et des problèmes d'offre structurels. Mais ces problèmes n'expliquent pas le chômage à court terme ni la difficulté à retrouver la croissance et l'emploi et à absorber le chômage de long terme. Le thermomètre du problème d'offre, c'est la balance commerciale en dérive depuis dix ans, signe de la difficulté du secteur productif français à trouver sa place dans la concurrence européenne et mondiale. Le thermomètre du problème de demande, c'est le chômage et la croissance à court terme.

Source : interview de X. Ragot, *Lemonde.fr*, 05.07.2014

Document 2

L'investissement européen a chuté de manière préoccupante depuis le début de la crise et peine à rebondir. L'incertitude, liée tant à la situation macroéconomique de la zone euro qu'à la multiplication de réglementations, accentue la difficulté des États à s'engager sur des projets structurants et complexes. La nécessité de sauvegarder voire d'augmenter des investissements publics conçus de façon à assurer la meilleure catalyse de l'investissement privé est pourtant essentielle. Ces deux sources d'investissement ne peuvent être opposées : leur mutualisation à l'oeuvre est au contraire nécessaire et à même de renforcer le consensus franco-allemand sur la mobilisation de la Banque européenne d'investissement. Le partage par l'ensemble des investisseurs publics et privés de ressources et d'instruments harmonisés et pérennisés promeut ainsi une culture commune du financement de l'économie qui doit être confortée.

Source : Fondation R. Shuman, *Pour une relance de l'investissement en Europe*, 22/09/2014, Question d'Europe n°325

Document 3

L'impact favorable d'une politique budgétaire expansionniste sur la demande intérieure peut être contrebalancé par ses effets sur les variables financières. Toutes choses égales par ailleurs, la dégradation du solde public à la suite d'une politique expansionniste peut se traduire par une tension à la hausse sur les taux d'intérêt. Cette hausse tend à freiner l'investissement productif et résidentiel [...], mais elle peut aussi attirer les capitaux étrangers. Cet afflux exerce à son tour deux effets contraires : d'un côté, il stimule la demande intérieure (ces capitaux financent l'investissement intérieur) ; de l'autre, il pousse à la hausse le taux de change national, ce qui réduit la compétitivité-prix du pays et donc freine ses exportations.

L'impact d'une relance budgétaire sur l'activité n'est pas indépendant de la variable budgétaire utilisée. Une relance par la dépense courante ou par l'investissement public se révèle être plus efficace qu'une relance par la baisse de la fiscalité.

Source : Revue de l'OFCE, 2009/2 (n° 109), *Le temps des conséquences, Perspectives 2009-2010 pour l'économie mondiale*, Fondation nationale des sciences politiques, Presses de Sc Po.

Document 4

Il ne suffit pas d'augmenter les dépenses publiques pour que l'économie reparte comme si de rien n'était. C'est à ce niveau-là que les difficultés arrivent car déterminer les bonnes mesures à prendre est tout sauf évident. La vulgate keynésienne pourrait presque nous faire croire qu'il suffirait de donner un chèque à tous les ménages pour augmenter la demande effective et relancer la machine. C'est évidemment une grosse erreur. D'une part, tous les ménages ne réagiraient pas de la même manière suivant leur niveau de revenu, la totalité du « chèque » pouvant parfois être épargnée. D'autre part, il y a le problème fondamental des anticipations et de la confiance. On sait que les décisions des entreprises sont fonction de leurs anticipations sur le futur. Cela est également en partie vrai pour les consommateurs.

Source : Rationalité limitée, blog, *Les plans de relance budgétaire sont-ils efficaces ?*, 06/12/2008

1. Observations du jury

L'esprit de l'épreuve consiste à :

- Vérifier l'acquisition personnelle de connaissances en économie.
- Vérifier la capacité à exploiter un dossier documentaire.
- Faire la preuve d'une capacité à présenter de façon logique et organisée des informations : il s'agit d'une dissertation.

Il n'est pas question en deux heures de livrer une somme exhaustive ; il est cependant attendu des candidats une capacité à faire le tour des grandes idées sur la question. Le texte quoique relativement bref doit être dense et précis : 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.

Le jury demande donc instamment aux candidats un effort accru quant à l'acquisition de connaissances lors de la préparation du concours. Il y a trop de copies faites 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 au regard du programme du concours.

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. 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 des sciences économiques.

A. Remarques sur la forme

La présentation matérielle des copies progresse : il y a relativement peu de copies à la présentation négligée (écriture peu lisible, plan non annoncé, mal ou pas du tout matérialisé, ...).

En ce qui concerne l'orthographe, de nombreuses copies sont bien rédigées. Cependant, les trop nombreuses copies qui font exception comportent une collection assez incroyable de fautes les plus basiques. 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 d'autres candidats qui s'astreignent à respecter les règles dans ce domaine. Il ne sert à rien d'évoquer des excuses comme quoi l'orthographe ne serait qu'un moyen de distinction sociale : les fautes dont nous faisons état ici seraient aisées à corriger si les candidats faisaient l'effort minimal de relecture et de vérification des accords de genre et de nombre. C'est trop souvent de la désinvolture.

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

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

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

- l'État, l'Europe, la France, les Français, Keynes, ... : majuscules obligatoires
- l'état de l'économie 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 comporte trois parties. Elle amène le sujet, définit convenablement ses termes, reproduit le sujet et l'explique (problématique) puis annonce le plan général ;
- le développement est constitué de parties et de sous-parties commençant chacune par une phrase qui exprime la ou les idées générales qui vont 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. Les correcteurs apprécient.

Trois remarques :

- 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 captiver l'attention de son auditoire. Ici, il n'y a pas à accrocher le correcteur, mais à lui montrer que l'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.
- 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 trop longue 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'analyse économique elle-même, de la qualité des démonstrations, qui est l'objectif prioritaire. Soyez bref à ce moment.
- 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, du moins pour cette épreuve qui dure deux heures.

- 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. Cette partie de la conclusion est généralement mauvaise, sans intérêt.

NB : Des candidats remettent encore des copies écrites à l'encre bleue très pâle : s'ils voulaient ne pas être lus par les correcteurs, ils ne s'y prendraient pas autrement ! Il faut soigner la forme.

B. Analyse du sujet

Définir les termes clés est vital pour pouvoir expliciter la question posée, donner le sens du sujet (la problématique). Il faut absolument soigner cette partie du travail lors de la réflexion en début d'épreuve.

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, etc. 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 : attention !

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 mais un court paragraphe présentant les enjeux de la question posée, les facettes du sujet, les sous-questions qui se posent : il faut expliquer votre compréhension de ce qui vous est demandé dans le sujet posé
- 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.

- Termes clés :
- Le champ spatial et le champ temporel ne sont pas précisés : il faut cependant les expliciter. Sans précision, le programme de l'épreuve est la référence. De l'éclectisme dans les situations, dans le temps comme dans l'espace, était le bienvenu. Cela accroît la richesse du contenu de la copie.

2. La problématique

Ce sont les mots de liaison qui définissent la « commande » qui vous est passée. C'est l'analyse des mots de liaison, des connecteurs logiques, qui apporte la réponse (cf ; ci-dessus).

En définissant les mots de liaison, vous exprimez donc la problématique. Cela donne lieu dans l'introduction à un texte explicatif du sujet : ne vous contentez pas d'une pseudo reformulation du sujet qui n'apporte rien. Expliquez ce que vous avez compris du problème qui vous est soumis. Ce n'est pas non plus une série de questions façon brainstorming : cela peut être une pratique acceptable au brouillon mais la rédaction de la problématique ne peut aboutir à un paragraphe entièrement à la forme interrogative (assomant à lire). Expliquez donc simplement mais précisément ce que vous avez compris de ce qui vous est demandé dans le sujet.

Si vous faites l'effort de bien définir ce que l'on vous demande (et ce que l'on ne vous demande pas), votre travail en sera grandement facilité : on répond mieux à une question lorsque l'on a une bonne compréhension de la question...

C. 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.

1) Remarques générales

Il faut rappeler quelques exigences propres à l'épreuve :

a) 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*.

Trop souvent, les candidats se contentent de réciter des blocs de connaissances et ne proposent pas d'articulations dans le cadre d'une réponse argumentée : peut-être faudrait-il au brouillon chercher à relier les connaissances entre elles sur un diagramme sagittal.

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 faits de l'histoire économique.

À cet égard, deux défauts extrêmes sont à éviter :

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

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

Les références sont trop souvent « parachutées » sans souci d'intégration dans un raisonnement ou un enchaînement logique. Elles doivent venir épauler une argumentation.

À propos de la mobilisation des connaissances théoriques, on peut préciser que les représentations graphiques en usage en sciences économiques, 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.

Les schémas fléchés sont à proscrire : rédigez les enchaînements que vous souhaitez exposer.

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

Enfin, ce n'est pas parce qu'une idée est dans un document qu'elle est vraie... Il faut avoir un regard, scientifique. La paraphrase devient alors totalement catastrophique. Le document 4 en fournit un bon exemple : la référence à l'endettement des étudiants américains a été souvent reprise comme de la paraphrase. Le problème est que c'est hors sujet : c'est une dette privée...

Malheur au candidat qui utilise les documents sans valeur ajoutée personnelle ou sans discernement élémentaire.

2) Contenu des copies du concours de cette année

Comme 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 des copies extrêmement faibles, tant du point de vue de la forme que du fond.

- Les facteurs de l'endettement sont hors-sujet ; on est plutôt du côté des conséquences que des causes

- Keynes est présenté comme une machine à dépenser, relançant à tout propos : ce genre de propos répété est usant à lire. Les candidats devraient avoir une connaissance du keynésianisme moins ridicule. Haut fonctionnaire au Trésor, il s'occupera du financement britannique de la seconde guerre mondiale : ce n'est pas le genre de poste que l'on confie à un inconséquent financier. Donc de grâce, que les candidats cessent les caricatures.
- De même pour A. Smith avec un État réduit aux fonctions régaliennes et à l'État gendarme (expression creuse qu'il faudrait proscrire) : A. Smith est considéré à bien des égards comme le père de l'idée des services publics. Là aussi, il faut se renseigner un petit peu sur la pensée économique.
- Le budget d'un État ne se gère pas comme un budget de ménage, « en bon père de famille » : il y a une différence fondamentale...

D. 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 coordonné par A. Beitone, *Économie, sociologie et histoire du monde contemporain*, aux éditions Bréal, fournit un cadre de préparation de grande qualité. Tout son contenu n'est pas exigible. Il permet de se mettre à jour rapidement sur tel ou tel point aussi bien du point de vue de l'analyse que de l'histoire économique
- Le *Dictionnaire des sciences économiques* 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.
- La revue *Alternatives Économiques* publie chaque année deux hors-série, l'un sur l'économie nationale, l'autre sur l'économie mondiale : il y a là un balayage systématique et sérieux des thèmes actuels avec des mises en perspective historique.
- La consultation des numéros récents des *Cahiers Français* à la Documentation Française permet de lire quelques articles synthétiques très intéressants.
- Signalons enfin deux ouvrages de poche bien commodes publiés chaque année depuis plus de dix ans à La Découverte dans la collection Repères : *L'économie française* avec la collaboration de l'OFCE et *L'économie mondiale* avec la collaboration du CEPII. Dans un format très court mais dense et rigoureux scientifiquement, les candidats trouveront des synthèses remarquables sur les thèmes qui les préoccupent.

La préparation à cette épreuve doit intégrer l'acquisition de connaissances minimales sur les grands traits de l'histoire économique depuis 1945.

2. Proposition de corrigé

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.

On cherchera ici à tracer un cadre possible de présentation que les candidats selon leur niveau de connaissance pourront enrichir avec des connaissances plus théoriques et/ou factuelles. Ce sont des axes de réponse à étayer.

Introduction : principes de construction

1 Amener le sujet (tout en définissant les termes du sujet à mesure qu'on les rencontre ; pour le détail, se reporter ci-dessus à l'analyse des termes du sujet)

Il s'agit d'installer la situation en zone euro, le ralentissement de la croissance et la panne de l'investissement en particulier. Outre les éléments d'espace et de temps, on introduit les définitions des termes clés croissance, zone euro et investissement au gré de l'utilisation des termes dans la rédaction.

2 Poser le sujet

– (On recopie le sujet sans changer l'énoncé) : ainsi, dans une zone euro qui voit sa croissance ralentir depuis des années (ce que vous avez installé au paragraphe précédent) une politique de relance de l'investissement aurait-elle un sens ?

– (on explicite le sujet : c'est la problématique. Il faut prendre le temps d'expliquer votre compréhension de la question posée : vous n'en serez que plus à l'aise pour construire l'argumentation de votre réponse) ... Ici vous rédigez un texte explicatif en reprenant les éléments mentionnés supra en 1.B.2.

3 Annoncer l'idée générale et le plan (il s'agit de construire une phrase de manière à indiquer la thèse et annoncer la progression de l'argumentation sans ambiguïté (elle peut être construite comme un quasi-assemblage des phrases titres des parties de niveau 1)

Développement (Il s'agit de proposer des axes à développer et illustrer).

1. Une relance de l'investissement peut être efficace pour retrouver la croissance dans la zone euro

A. Une politique de relance peut permettre d'augmenter la croissance effective et potentielle dans une zone euro en panne d'investissement et de croissance

1) L'accroissement de l'investissement peut stimuler la demande globale et générer un effet multiplicateur sur le revenu global augmentant ainsi la croissance potentielle

L'effet multiplicateur d'une augmentation de l'investissement sur la demande globale : présentation des enchaînements.

Les vagues de multiplication vont s'atténuant.

2) L'accroissement de l'investissement a aussi un effet d'offre élevant la croissance potentielle

L'investissement permet de remplacer les équipements vieillissants, de gagner en productivité et d'accroître le niveau de production.

Qualité et quantité d'offre sont améliorées.

B. L'investissement public est un levier pour relancer l'investissement privé

1) L'investissement public concourt à accroître la confiance et à créer un contexte moins marqué par l'incertitude pour les agents privés

Dans un contexte d'épargne massive, de méfiance entre les banques du fait de la crise financière et de méfiance des banques envers les agents non financiers du fait de leur mauvaise situation financière, l'investissement public peut concourir à redonner confiance aux investisseurs.

Cela peut modifier leurs anticipations face au risque et les inciter à investir de façon privée.

2) Investissements public et privé peuvent se renforcer

Investissements publics et privés apparaissent complémentaires : l'investissement public est un levier pour l'investissement privé.

C'est l'esprit du plan Juncker annoncé en juillet 2014 et pleinement opérationnel depuis septembre 2015, impliquant la Banque européenne d'investissement (projets d'infrastructures) et le Fonds européen d'investissement (plus spécifiquement dédié aux PME-ETI)

Conclusion partielle (reprise du 1. + transition)

2. Cette politique de relance de l'investissement n'est pas sans condition pour atteindre ses objectifs

A. La mise en œuvre d'une politique de relance de l'investissement se heurte à des limites

1) Le choix du levier d'action est contraint

La relance de l'investissement est doublement contrainte quant aux leviers d'action.

La baisse des taux d'intérêt pour relancer l'investissement est inopérante du fait

de la situation de trappe à liquidité. Suite aux politiques monétaires en réaction à la crise des subprimes et aux risques déflationnistes, les taux d'intérêt sont à un niveau bas, parfois nul voire négatif, mais l'investissement ne réagit plus à ces signaux.

Le stock de dette des États rend l'augmentation des dépenses publiques difficile voire impossible pour la plupart: les politiques d'austérité menées ne sont pas propices à la relance de l'investissement.

Au moins, le contexte actuel éloigne le risque inflationniste et le controversé effet d'éviction en cas de relance de l'investissement (IS/LM et AS/AD).

2) Le problème du budget européen

L'UE ne dispose pas d'un budget communautaire suffisant pour agir de façon substantielle sur l'ensemble des économies : l'effet n'en sera au mieux que très modeste. Les pays membres n'ont cessé que de rogner ou plafonner ce budget (1% du PIB européen).

Le fonctionnement européen actuel et les intentions des membres ne vont pas dans le sens de l'approfondissement de l'Union dans le domaine de l'intégration fiscale et budgétaire.

B. Quelques principes semblent devoir être respectés pour espérer un effet favorable

1) La relance de l'investissement ne peut pas être efficace si elle n'est pas coopérative

Le dilemme du prisonnier enseigne que les stratégies non coopératives sont souvent sous-optimales.

Seul un abondement de ce budget avec la mise en commun de nouveaux domaines pourrait permettre d'accroître son influence avec la mise en commun de nouveaux domaines. C'est l'idée de faire de l'UEM une zone monétaire optimale par l'intégration fiscal-budgétaire au lieu d'une simple « police budgétaire » (PSC).

2) Actions publiques et actions privées doivent s'articuler sans se substituer l'une à l'autre

Les dépenses publiques d'investissement doivent cibler des projets d'intérêt communautaire permettant de développer l'esprit de coopération (transition énergétique, transports modernes, modernisation numérique,...). La question de la sélection des projets pertinents est un enjeu (Un acteur public a-t-il la capacité à connaître les activités porteuses pour l'avenir mieux qu'un agent privé ?).

Elles ne doivent pas venir en substitution des investissements privés mais les dynamiser (crédits d'impôt, appels à projet) de manière à mettre en mouvement toutes les énergies et les capacités en étant incitatives.

On retrouve les enseignements de la croissance endogène sur les domaines d'action et les modes d'action.

Conclusion partielle (reprise du 2)

Conclusion

1. Reprise de l'idée générale (cf. introduction)

2. Ouverture (*un thème lié mais en soi hors sujet, pas nécessairement une question*) : l'impact de ces actions sur l'emploi et la réduction du chômage : une croissance qui bénéficie à la vie des habitants.

I . Conseil aux candidats

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les connecteurs logiques

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

a) Les marqueurs déductifs

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

b) Les marqueurs énumératifs

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

c) Les marqueurs restrictifs

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

d) Les marqueurs adversatifs

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

e) Les marqueurs conclusifs

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

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

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

II . 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

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

L'épreuve comprend TROIS PARTIES, chacune étant notée sur 20. Durée de l'épreuve : 2 heures

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

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

El enorme engranaje que mueve el comercio electrónico

(Resumen de la entrevista con Miguel Giribet, *country manager* de Privalia)

Hierve esta antigua fábrica barcelonesa ubicada en el distrito de Sant Martí de llamadas entrantes y salientes, conversaciones cruzadas y reuniones estratégicas. Es el día a día de una tienda de ropa algo diferente a lo que estamos acostumbrados. Es la rutina de un comercio de moda de nuestros tiempos, de un comercio de moda *online*.

Estamos en Privalia, donde, según el *country manager* en España, Miguel Giribet, dan a los stocks de las marcas «una segunda oportunidad».

Sólo en España, un equipo de entre 40 y 50 personas tiene un trabajo que parece soñado: comprar.

Especializados en sectores -moda, hogar, infantil, electrónica o cosmética-, son el primer eslabón de la gran cadena del *e-commerce*.

Primero se selecciona el stock, se reserva y empieza la negociación de los precios y los márgenes en un proceso que suele durar 30 días. Ofrecer una media de un 60% de descuento respecto al precio original es una batalla que tiene que pelearse día a día, y que supone para la tienda un «factor diferencial».

En el siguiente paso interviene ya el equipo logístico, encargado de pedir que las marcas envíen una única muestra de los productos, de la talla del modelo. Se inicia entonces uno de los procesos más visuales de Privalia.

En dos semanas se hace el *shooting* fotográfico de las muestras con decenas de modelos reales. Hasta 6.000 fotografías diarias se toman en los ocho estudios en funcionamiento *in company*. Pero no siempre una imagen vale más que mil palabras así que el equipo de producción, formado esencialmente por personas españolas e italianas, describe con detalle los productos para salvar uno de los reparos que causa el comercio electrónico: no poder tocar el producto.

Cuando el usuario entra a Privalia sólo pensará en cuándo recibirá los productos. La media de entrega de Privalia está entre 10 y 15 días naturales desde que el cliente llena su carrito virtual y compra hasta que lo recibe en casa. La tienda no cuenta con *stock* sino que hace un pedido a la marca según lo que hayan solicitado los usuarios, lo que alarga el proceso pero sin embargo hace bajar los precios. «El gran reto está en reducir los tiempos de espera: nuestro plan estratégico para los próximos cinco años toca en muchos puntos, aspectos relacionados con el servicio», confiesa Giribet, consciente de la exigencia cada vez mayor de los clientes.

En todo el proceso, no cabe duda de que la experiencia del usuario es un tema central. 18 millones de usuarios en el mundo, más de una cuarta parte de ellos en España, exigen un buen servicio, lo que pasa también por una buena experiencia de compra no sólo a través de la web sino desde hace unos años también a través del móvil. Un equipo se encarga *in house* del desarrollo móvil de la firma, que recibe más de seis millones de pedidos al año entre todos sus mercados.

«Si tenemos a las personas adecuadas aseguraremos poder tener la mejor oferta pero también el mejor servicio», se convence el *country manager* en España, quien cree que los valores de la compañía se trasladan al consumidor en su uso diario y también en eventos especiales, como la organización de un torneo de fútbol en la Ciudad Deportiva del Barça con 120 personas de las marcas con las que trabajan y con una recaudación de 10.000 euros para Unicef. «Reconfirmamos que esto tiene más sentido que el puro hecho de vender ropa», señala Giribet, convencido de que estos eventos con impacto social reflejan lo que la compañía es.

Andrea Pelayo Herrera / El Mundo.es 7/10/2014

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).

L'Amérique latine, grande oubliée des prix Nobel

Alors que s'achève ce lundi la saison des prix Nobel 2014, l'Amérique latine est encore une fois la grande oubliée dans les catégories scientifiques, un symptôme des difficultés de la région en enseignement supérieur.

Les universités y sont souvent surpeuplées et manquent de moyens. La plupart des professeurs ne sont pas suffisamment formés, et beaucoup d'étudiants abandonnent en cours de route. Pourtant, depuis vingt ans, la région a augmenté ses investissements dans ce domaine, ce qui a permis de doubler la population universitaire et de multiplier par six le nombre d'articles scientifiques, qui contribuent à hauteur de 4,3 % à la production mondiale.

« Mais la mauvaise nouvelle, c'est que la quantité n'a pas été nécessairement accompagnée de la qualité », explique Jorge Balan, sociologue argentin à l'université de Columbia, à New York. « Nous avons plus de scientifiques que par le passé, plus de professeurs à plein temps et mieux préparés, et leur production a augmenté. Mais la qualité de la recherche n'est pas aussi bonne, d'un point de vue international ».

Les universités d'Amérique latine sont largement absentes des classements mondiaux, et celles qui y figurent se placent très loin des premiers postes. Alors que l'Amérique latine a gagné à 14 reprises un prix Nobel de la paix ou de littérature (l'écrivain colombien Gabriel Garcia Marquez, la militante indigène guatémaltèque Rigoberta Menchu...), en physique, chimie, médecine et économie, la récolte est bien maigre : seulement sept prix Nobel.

La région souffre d'une fuite des cerveaux vers l'Europe et les Etats-Unis, et moins d'un professeur d'université sur dix a un doctorat.

En Amérique latine, « la plupart des professeurs le sont à mi-temps, ils sont payés très peu et ont d'autres emplois pour s'en sortir », raconte Philip Altbach, directeur du Centre pour l'enseignement supérieur international, à l'université américaine Boston College. Et « vous ne pouvez pas construire une université de haut rang avec des mi-temps ».

Pour les étudiants, le parcours peut être compliqué, alors que certaines universités comptent des centaines de milliers d'élèves : en Argentine, seuls 25 % d'entre eux finissent diplômés, 30 % au Mexique.

L'argent mis par la région dans l'éducation supérieure a donc été inefficace, estime Liz Reisberg, consultante indépendante sur l'éducation. « Il y a eu des investissements massifs pour améliorer l'enseignement supérieur, mais la priorité a été mise sur une meilleure accessibilité, en construisant plus d'universités », souligne-t-elle.

Ce qu'il faudrait plutôt, selon elle, c'est un système plus diversifié, avec plus d'institutions privées et de formations techniques et professionnelles, et un meilleur investissement dans la recherche, particulièrement depuis le secteur privé.

Le cas du Brésil sort un peu du lot : dans l'Etat de Sao Paulo, le plus riche du pays, 1 % des recettes fiscales vont à une fondation soutenant la recherche universitaire, permettant de financer des programmes scientifiques de très haut niveau.

Rio de Janeiro compte un Institut national des mathématiques pures et appliquées, de renommée internationale, dont le chercheur Artur Avila, âgé de 35 ans, est devenu le mois dernier le premier Latino-américain à remporter la prestigieuse Médaille Fields. C'est « un bon signe », se réjouit Marcelo Knobel, professeur de Sao Paulo spécialiste de l'enseignement supérieur. Le problème, maintenant, est de faire en sorte que les enfants brésiliens des classes moyennes et basses reçoivent une meilleure éducation publique primaire et secondaire.

« Nous n'avons pas assez de bons élèves atteignant l'université. Ils ne savent même pas les opérations de base en mathématiques. Nous ne pouvons pas produire plus d'ingénieurs parce que nous n'avons pas assez d'étudiants », regrette-t-il, appelant à « se concentrer maintenant sur l'éducation de base ».

Le Parisien 13/10/2014

III. PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

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

La comercialización electrónica como cualquier otra actividad cuenta con aspectos negativos y positivos que hacen que el cliente seleccione el servicio online o el convencional.

A su parecer, ¿cuáles serían las ventajas y/o los inconvenientes del comercio electrónico? Justifique su respuesta con ejemplos concretos.

PROPOSITION DE CORRIGÉ**I. SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL*****El enorme engranaje que mueve el comercio electrónico
(Entrevista con Miguel Giribet, country manager de Privalia)***

Creada en Barcelona, la marca Privalia es una empresa de comercio electrónico. Privalia vende moda, pero no tiene tiendas, todo tiene lugar en la web. Ha sabido aprovechar la moda de los *outlets* virtuales: (Ventes-privées, Showroom...), y seis millones de pedidos al año, confirman su éxito. Para ello, Privalia ha creado una organización casi irreprochable. Además de obtener descuentos de casi un 60% en marcas prestigiosas, cuida con esmero su imagen. Por un lado su sitio web, es su vitrina. Es el interfaz entre el cliente y el producto. Fotos detalladas y descripciones precisas permiten que éste “toque” el producto virtual y venza la reticencia de la compra *on line*. Seguidamente, el envío del producto al domicilio del consumidor. Esta logística, es uno de los aspectos que Privalia quisiera mejorar, punto clave de la experiencia final del consumidor. Pero esa imagen positiva que Privalia quiere transmitir, no se limita a su imagen comercial: patrocina eventos especiales de carácter benéfico, como torneos de fútbol...

163 palabras

**Privalia fue comprada por la empresa francesa Ventes-privées en abril de 2016 por 500 millones de euros

II. SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN FRANÇAIS***L'Amérique latine, grande oubliée des prix Nobel***

Si la salud de la enseñanza universitaria de un país se mide por sus Premios Nobel, podemos afirmar, que la ciencia en Latinoamérica va mal. Si bien en las áreas de Humanidades, principalmente en Literatura, cuenta con 14 premiados, en lo que respecta a las Ciencias, Latinoamérica tiene siete. Analizar el problema es complejo, pero sí que podemos ver una serie de problemas comunes. Una mala gestión de los fondos, esto es, se ha invertido en lo material y no en lo humano. Los docentes están mal pagados, así que no se atrae a los mejores estudiantes, que emigran a Europa o EEUU. Profesores mal formados y trabajando a tiempo parcial. Poca inversión en I+D. Universidades superpobladas, y baja tasa de diplomados que no llegan a terminar sus estudios. Entre las soluciones, diversificar y privatizar la oferta, o seguir el ejemplo de Brasil: 1% de inversión para la investigación y refuerzo de la educación en primaria y secundaria.

159 palabras

III. PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

La comercialización electrónica como cualquier otra actividad cuenta con aspectos negativos y positivos que hacen que el cliente seleccione el servicio online o el convencional.

A su parecer, ¿cuáles serían las ventajas y/o los inconvenientes del comercio electrónico?

Justifique su respuesta con ejemplos concretos

El comercio en línea en 2016 no es el futuro, es el presente. En poco tiempo esta actividad aprende de sus errores y gracias a su reactividad, mejora cada día. Evidentemente tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Si empezamos por los inconvenientes, el primero es la imposibilidad de tocar y ver un producto. En segundo lugar, el tiempo de espera para recibir la compra (o los gastos de envío). Para terminar, la ausencia de una persona que pueda aconsejarnos. Algunos añadirían las estafas en Internet. No obstante, creo que las ventajas son superiores. Para el comerciante: un negocio pequeño con un sitio web, puede competir con marcas mundiales, llegar a clientes de todo el planeta. Para el cliente que vive en sitios pequeños o aislados, la elección de productos es colosal. Sin olvidar la variedad de precios y ofertas constantes. Volviendo al punto de las estafas, creo que el cliente tiene una parte de responsabilidad. Comprar productos excesivamente baratos o con el mismo aspecto de la página web, debiera hacernos desconfiar. Actualmente, la red cuenta con mecanismos de seguridad que indican al cliente cuáles son las empresas de confianza. Y si bien es verdad que hay un riesgo de destrucción de empleo, otros serán creados o adaptados de manera más específica. Tendremos que adaptarnos. Es un hecho.

216 palabras

GESTION

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

PROBLEME

La société anonyme « Meublerie du Perche » installée en Normandie est une entreprise spécialisée dans la fabrication de meubles de bureau. Elle possède plusieurs centres de production. L'un d'eux est implanté à Alençon et il est dirigé par Monsieur Vincent. Cet établissement fabrique deux types de bureaux

- Des bureaux haut de gamme en bois massif qui sont vendus sous la dénomination « Standing »
- Des bureaux bas de gamme en particules de bois compressées qui sont vendus sous la dénomination « Premier prix »

Ces dénominations sont internes à l'entreprise, pour les consommateurs ces deux produits sont vendus sous deux marques différentes compte-tenu des clientèles propres à chaque produit.

Le processus de fabrication est décrit dans l'annexe 1.

Monsieur Vincent et le contrôle de gestion ont mis en place depuis plusieurs années un système de calculs de coûts permettant de dégager des coûts spécifiques, des marges sur coûts spécifiques et un résultat.

Pour obtenir ce tableau de résultat il est nécessaire de recenser toutes les charges de l'établissement et de les classer selon deux critères :

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

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

- 1) Donner la définition précise d'une charge variable
- 2) Classer chacune des charges ci-dessous dans l'une des quatre catégories sachant que l'activité est mesurée en nombre de bureaux produits ou vendus et que le but du système de coûts est de calculer le coût de chacun des deux types de bureau.
 - Dotations aux amortissements du matériel informatique des services administratifs
 - Dotations aux amortissements des machines de l'atelier n°1
 - Consommation des particules de bois
 - Dotations aux amortissements du chariot élévateur dans le hangar d'approvisionnement
 - Salaires bruts des ouvriers de l'atelier n°1
 - Impôts fonciers

L'entreprise clôture son exercice comptable au 30 juin. Depuis le 30 juin de l'année précédente Monsieur Vincent et le contrôleur de gestion ont décidé d'abandonner la méthode des coûts spécifiques pour déterminer les coûts de revient. Ils ont décidé de calculer des coûts complets et des résultats sur chacun des deux produits. Cependant Monsieur Vincent affirme fréquemment que : « les coûts complets sont plus difficiles à mettre en place que les coûts spécifiques et ils entraînent un surcroît de travail ».

3) Partagez-vous l'avis de Monsieur Vincent ? Justifiez votre réponse.

Le contrôleur de gestion a donc mis en place un système de calcul de coûts de revient complets avec l'utilisation de centres d'analyse des charges indirectes. Il a créé six centres d'analyse, le centre auxiliaire « Maintenance » et les centres principaux « Approvisionnement », « Atelier n°1 », « Atelier n°2 », « Distribution » et « Administration ».

Le tableau de répartition des charges indirectes après répartitions primaires et secondaires ainsi que les charges imputables aux coûts sont donnés dans l'annexe 2.

4) Qu'est-ce que les répartitions primaires et secondaires des charges indirectes ?

5) En vous servant des données de l'annexe 1 et de l'annexe 2 finissez le calcul du coût de revient et des résultats pour le deuxième trimestre commencé par le contrôleur de gestion. Calculez :

- Les coûts de production complets des deux produits finis
- Les coûts de distribution complets des deux produits finis
- Les coûts de revient complets des deux produits finis
- Les résultats dégagés par chacun des deux produits finis.

6) Comme vous avez dû le constater, le résultat dégagé par « les bureaux premier prix » est mauvais. Monsieur Vincent est mécontent et envisage l'arrêt de leur production. Le contrôleur de gestion est moins catégorique et après réflexion, il affirme que le mauvais résultat dégagé par les « Premier Prix » n'est peut-être dû qu'à la répartition des charges indirectes. Selon lui la clé de répartition des charges de distribution et des charges administratives en fonction des quantités vendues défavoriserait le produit « Premier Prix ».

Que pensez-vous de cette affirmation ?

7) Procédez à nouveau à la répartition des charges administratives en utilisant les chiffres d'affaires comme clé de répartition. Que constatez-vous ?

L'entreprise clôturant son exercice comptable au 30 juin, un inventaire physique des stocks a été effectué à cette date comme le code de commerce et le plan comptable général l'imposent. Or au bilan au 30 juin de cette année un stock de produits finis est mentionné.

Le contrôleur de gestion constatant l'existence de ce stock, se renseigne auprès du comptable et apprend qu'il y avait en stock au 30 juin, 50 produits « Standing ».

8) Avec la prise en compte de ce stock final de « Standing », le coût de revient et donc le résultat des « Standing » ne seront plus les mêmes. Expliquez pourquoi (vous n'avez pas à les recalculer).

Pour l'exercice comptable suivant, différentes stratégies, différents projets sont à l'étude. Une proposition attire particulièrement l'attention de Monsieur Vincent, il s'agit d'un projet de diversification assez original.

Ce projet émane du directeur commercial qui estime que la gamme de produits de l'entreprise est trop réduite. Il propose une diversification sur un produit innovant, un bureau dépliant, transformable en lit. Compte tenu des difficultés financières rencontrées par beaucoup d'étudiants qui doivent louer des logements de plus en plus petits, ce type de produit pourrait rencontrer rapidement un certain succès.

L'étude financière concernant ce produit est donnée dans l'annexe 3.

9) En vous servant des données de l'annexe 3, présentez l'équation du coût marginal de ce nouveau produit en fonction des quantités vendues. Vous procéderez en plusieurs étapes :

- Recenser les charges variables unitaires relatives au nouveau produit et en déduire le coût variable unitaire.
- Calculer le montant total des charges fixes annuelles supplémentaires relatives au nouveau produit
- Déterminer l'équation du coût marginal en fonction des quantités vendues dans l'année

10) Déterminez le nombre de produits qu'il faudrait vendre pour que le résultat marginal soit positif.

ANNEXE 1

La matière première est réceptionnée dans un bâtiment, des particules de bois pour les « Premier Prix » et des plateaux de bois pour les « Standing ».

La fabrication s'opère dans deux ateliers différents, l'atelier n°1 où sont fabriqués les « Standing », et l'atelier n°2 pour la fabrication des « Premier Prix ». Le personnel de ces deux ateliers est embauché en CDI et chaque salarié est spécialisé sur un type de bureau.

Un magasin de stockage unique est utilisé pour les produits finis « Standing », et « Premier Prix », les bureaux sont emballés dans des cartons qui sont identiques pour les deux produits. Ensuite ils sont chargés dans les camions de livraison.

Dans un dernier bâtiment se trouvent les services commerciaux et administratifs. Le personnel commercial n'est pas spécialisé sur un seul type de bureau.

ANNEXE 2

Tableau de répartition des charges indirectes :

	Approvisionnement	Jardinage	Travaux ménagers	Livraison de repas	Totaux
Totaux après répartitions primaires et secondaires	144 000	1 000 000	48 000	195 000	650 000

Les unités d'oeuvre des différents centres d'analyse sont les suivantes :

- Approvisionnement : nombre de tonnes de matières premières achetées
- Atelier n°1 et atelier n°2 : quantités de bureaux fabriqués
- Distribution et administration: nombre de bureaux vendus

Attention on vous donne des unités d'oeuvre pour chaque centre d'analyse mais il n'est peut-être pas nécessaire de les utiliser toutes pour effectuer vos calculs.

- Au cours du deuxième trimestre de l'année civile l'établissement a produit 4 000 « Standing », et 1 000 « Premier Prix ».
- Le contrôleur de gestion a commencé le calcul des coûts de revient. **Il a déterminé les coûts d'achat des matières premières consommées.**
 - Le coût d'achat des 50 tonnes de particules de bois consommées est de 57 000 €
 - Le coût d'achat des 550 tonnes de plateaux en bois consommées est de 1 880 000 €.
- Charges directes de production et de distribution pour le deuxième trimestre

	Pour les « Premier Prix »	Pour les « Standing ».
Charges directes de production	144 000	1 000 000
Charges directes de distribution	43 000	260 000

- Chiffres d'affaires du deuxième trimestre
 - « Premier Prix » 1 000 bureaux à 420 € l'unité.
 - « Standing ».4 000 bureaux à 1 500 € l'unité.
- Il n'y a aucun stock de matières premières et de produits finis, ni en début de trimestre, ni en fin de trimestre.

ANNEXE 3

Description du nouveau produit

Dénomination : « Bureau lit » référencé « BL ».

Description : Bureau dépliable, transformable en un lit une place. Un plateau avec deux tiroirs. Sous les tiroirs un sommier dépliable avec un matelas. Dans un espace réduit le meuble peut servir comme bureau et après un dépliage simple il devient un couchage pour une personne. Le meuble est fabriqué en panneau de particules.

Cible : Adolescents, étudiants disposant de peu d'espace pour vivre et travailler.

Coûts prévisionnels

Matières premières, 100 € par unité fabriquée.

La main d'oeuvre directe par unité produite serait de 120 €.

Les autres charges variables de production seraient de 30 € par unité.

La production s'effectuerait dans des locaux actuellement inoccupés. Suite à l'occupation de ces locaux, certaines charges fixes ; chauffage, entretien... devraient augmenter de 38 160 € par an. Des investissements seraient nécessaires, des matériels seraient acquis pour environ 240 000 €, ils seraient amortis sur 6 ans.

Suite à cette diversification, du personnel commercial et administratif devrait être recruté en contrat à durée indéterminée, le coût salarial supplémentaire peut être estimé à 90 000 € par an.

Le coût de distribution comprendrait une partie variable de 24€ par unité et une partie fixe propre au nouveau produit de 37 000 € par an.

Le prix de vente serait de 320 € l'unité.

QUESTIONS DE REFLEXION**Les stocks.**

Comme on l'a constaté dans le problème, la présence de stocks de produits finis doit être prise en compte dans un calcul de coût de revient.

En comptabilité financière, il faut à l'inventaire enregistrer des écritures comptables pour annuler le stock initial de l'exercice et ensuite constater le stock final. Ainsi le stock final figurera au bilan de l'entreprise.

- 1) Dans quelle partie du bilan se trouvent les stocks ?
- 2) Comment sont valorisés les stocks de matières premières et les stocks de produits finis ?
- 3) Dans toutes les entreprises les directeurs financiers affirment souvent « il faut réduire au maximum les durées de stockage »

Que pensez-vous de cette affirmation ?

« Meublerie du Perche » 2016

1/ Une charge est variable lorsque cette charge varie en fonction de l'activité de l'entreprise.

2/ Classification des charges

Dotation aux amortissements des matériels de bureau :	charge fixe indirecte
Dotation aux amortissements des machines dans l'atelier n°1 :	charge fixe directe
Consommation des particules de bois :	charge variable directe
Dotation aux amortissements du chariot élévateur :	charge fixe indirecte
Salaires bruts des ouvriers de l'atelier n°1 :	charge fixe directe
Les impôts fonciers :	charge fixe indirecte.

3/ Les deux méthodes de calculs de coûts, coûts complets et coûts spécifiques ne répondent pas aux mêmes problématiques, elles n'ont pas les mêmes rôles donc le choix d'une méthode ne reposera pas uniquement sur la complexité de la méthode et la masse de travail nécessaire. Cependant on peut analyser ces éléments pour les deux méthodes

La méthode des coûts complets consiste à prendre en compte la totalité des charges pour calculer un coût de revient. A chaque étape des calculs de coûts (coûts d'achat, coûts de production...) il faut faire la somme des charges directes et des charges indirectes. La méthode des coûts spécifiques consiste à calculer des marges sur coûts variables puis après soustraction des charges fixes directes elle permet de mettre en évidence les marges sur coûts spécifiques. Les charges fixes indirectes ne sont pas réparties et sont soustraites de la somme des marges sur coûts spécifiques.

Quelles analyses de charges sont nécessaires ? En coûts complets comme en coûts spécifiques il est utile de différencier les charges directes et les charges indirectes. Mais en coûts spécifiques il est également nécessaire de différencier charges variables et charges fixes. Ce travail n'est pas toujours facile car certaines charges sont semi-variables ou d'autres varient mais pas de façon linéaire. Donc sur ce point les coûts spécifiques sont plus compliqués.

Mais la différence essentielle entre les deux méthodes est le traitement des charges indirectes. Aucun traitement en coûts spécifiques alors qu'en coûts complets il est nécessaires de répartir les charges indirectes soit dans les centres d'analyse soit dans les centres de coûts d'activité (méthode ABC). Il faut donc définir des centres d'analyse ou des centres de coûts d'activité puis y incorporer les charges indirectes, ce travail dans les grosses entreprises peut être très complexe. Il faut ensuite déterminer des clés de répartition pour effectuer les répartitions des charges indirectes dans les centres. Comment répartir par exemple une charge « consommation d'électricité » entre les différents centres ? C'est réalisable, mais complexe. Il faut ensuite déterminer des unités d'œuvre pour répartir les charges indirectes des centres d'analyse dans les coûts ou déterminer des inducteurs pour la méthode ABC. Le choix de ces clés de répartition est difficile et selon les clés choisies les coûts et les résultats peuvent être très différents. La technique a un intérêt certain mais compte tenu de toutes ces répartitions, elle est longue et complexe à mettre en place.

Dans un système de calculs de coûts spécifiques, il n'y a pas à répartir les charges fixes indirectes. Seules les charges variables indirectes sont à répartir entre les différents produits, mais bien souvent il n'y a pas de charges variables indirectes.

Donc globalement monsieur Vincent a raison, même si la technique des coûts spécifiques présente des difficultés notamment dans une entreprise industrielle, elle est

globalement moins difficile à mettre en place et nécessite un peu moins de travail qu'une technique de coûts complets.

4/ Répartitions primaires des charges indirectes. C'est la répartition de toutes les charges indirectes dans les différents centres d'analyse, centres principaux ou auxiliaires.

Répartition secondaire : C'est la répartition des montants de charges des centres d'analyse auxiliaires dans les centres d'analyse principaux.

5/ Calculs des différents coûts

Tableau de répartition des charges indirectes

	Approvisionnement	Atelier 1	Atelier 2	Distribution	Administration
Totaux après répartitions primaires et secondaires	144 000	1 000 000	48 000	195 000	650 000
Unités d'œuvre	Nombre de tonnes			Quantités vendues	Quantités vendues
Nombre d'unités d'œuvre	600			5 000	5 000
Coûts de l'unité d'œuvre	240			39	130

Remarque, le centre « approvisionnement » ne servait à rien puisque les coûts d'achat étaient déjà calculés et donnés dans l'énoncé

Coûts de production

	BPP	BDS
Coûts d'achat de la matière première	57 000	1 880 000
Charges directes de production	142 000	2 000 000
Charges indirectes de production	Atelier n°2 48 000	Atelier n°1 1 000 000
Totaux	247 000	4 880 000

Coûts de distribution

	BPP	BDS
Charges directes de distribution	43 000	260 000
Charges indirectes de distribution	$39 * 1000 = 39\ 000$	$39 * 4\ 000 = 156\ 000$
Totaux	82 000	416 000

Coûts de revient

	BPP	BDS
Coûts de production	247 000	4 880 000
Coûts de distribution	82 000	416 000
Charges indirectes administratives	$130 * 1000 = 130\ 000$	$130 * 4000 = 520\ 000$
Totaux	459 000	5 816 000

Résultats

	BPP	BDS
Chiffres d'affaires	420 000	6 000 000
Coûts de revient	459 000	5 816 000
Résultats	(39 000)	184 000

6/ La répartition des charges indirectes en fonction des quantités vendues indique que chaque produit fini vendu supporte la même charge indirecte de distribution et administrative, en l'occurrence 39 € et 130 €. Or les BPP sont vendus 3.5 fois moins cher que les BDS. Il est donc plus difficile de dégager un bon résultat sur les BPP. Si la répartition se faisait en fonction des chiffres d'affaires, chaque BDS se verrait affecter 3.5 fois plus de charges indirectes que chaque BPP. Une répartition en fonction des quantités défavorise toujours le produit bas de gamme.

Remarque : Il n'était pas utile d'apprécier quelle répartition était la plus logique mais simplement d'évaluer les conséquences sur les BPP. Il est vrai que dans la pratique on ne choisit pas une clé de manière à ce qu'aucun produit ne réalise de pertes !

7/ Répartition en fonction des chiffres d'affaires

Charges indirectes administratives 650 000
 Chiffres d'affaires $420\ 000 + 6\ 000\ 000 =$ 6 420 000
 Coût d'une unité d'œuvre 0.1012461

Charges affectées aux BPP $0.1012461 * 420\ 000 = 42\ 523$ € au lieu de 130 000 € soit $-87\ 477$ €, le résultat serait donc bénéficiaire de $-39\ 000 + 87\ 477 = 48\ 477$ € !

Charges affectées aux BDS $0.1012461 * 6\ 000\ 000 = 607\ 477$ € au lieu de 520 000 € soit $+87\ 477$ €

Le résultat serait donc de $184\ 000 - 87\ 477 = 96\ 523$ €

Remarque $-39\ 000 + 184\ 000 = 145\ 000 = 48\ 477 + 96\ 523$; le résultat global serait le même.

On constate donc que la répartition en fonction des quantités défavorisait le produit BPP, avec une répartition en fonction des chiffres d'affaires, ce produit dégage un bénéfice.

8/ Avec ce stock de produits finis de BDS, quels éléments de l'annexe 2 seraient modifiés ? La production pourrait changer, elle serait probablement légèrement supérieure. Les répartitions de charges indirectes pourraient légèrement changer. Donc il est évident que le coût de revient et le résultat seront différents. Mais la modification la plus importante résidera dans **la présence de tableaux de stocks dans le calcul**

du coût de revient. Le tableau de stock sera intercalé entre le coût de production et le coût de revient et permettra de calculer le coût de production des produits vendus. Avec des stocks, le coût de production des produits fabriqués n'est plus égal au coût de production des produits vendus. Dans notre entreprise, le coût de production des BDS vendus sera donc plus faible que le coût de production des BDS fabriqués, le coût de revient changera ainsi que le résultat sur les BDS.

9/

Charges variables unitaires

Matières premières	100
Autres charges variables	30
Main d'œuvre	120
Charges variables de distribution	24
Total du coût variable marginal	274

Charges fixes supplémentaires

Chauffage, entretien	38 160
Amortissements $240\ 000/6 =$	40 000
Coût salarial	90 000
Charges de distribution	37 000
Total	205 160

Donc coût marginal = $274 X + 205\ 160$

10/ Chiffre d'affaires > Coût marginal

$$320 X > 274X + 205\ 160$$

$$46X > 205\ 160$$

$$X > 4\ 460 \text{ unités}$$

Il faut vendre au minimum 4 460 bureaux lit sur l'année pour que cette diversification soit rentable.

Questions de réflexion

1/ Les stocks se trouvent dans l'actif circulant du bilan.

2/ L'inventaire physique permet de déterminer les quantités de matières premières et de produits finis.

Ensuite les stocks de matières premières sont valorisés au coût d'achat et les stocks de produits finis sont valorisés au coût de production.

3/ Réduire les durées de stockage implique des commandes plus fréquentes, afin de posséder un minimum de stocks. Les entreprises peuvent même travailler « en juste à temps » c'est-à-dire ne posséder quasiment aucun stock. Cela peut cependant avoir un effet pervers et entraîner des ruptures de stocks, un arrêt de la production... Si l'on peut éviter ces ruptures de stocks, travailler avec un minimum de stocks est intéressant. En effet cela permet d'économiser des frais et également d'améliorer la situation de trésorerie au bilan.

- La présence de stocks entraîne en effet des frais fixes correspondant aux frais de

stockage, amortissements des locaux de stockage, gardiennage, entretien et chauffage (ou réfrigération) des locaux...

- Mais il ne faut pas oublier le coût financier des stocks. Ces stocks comme tous les éléments de l'actif d'un bilan doivent être financés par une ressource, du capital, un emprunt... Les stocks font partie du besoin en fonds de roulement d'une entreprise, ce dernier est normalement financé par le fond de roulement, c'est-à-dire par les capitaux propres et les emprunts. Capitaux propres et emprunts représentent un coût, ce sont les dividendes ou les intérêts. Si le fond de roulement est insuffisant les stocks sont alors financés par un découvert bancaire, qui entraîne des charges d'agios importantes.

NEGOCIATION COMMERCIALE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Cas I.J.Com

I.J.COM est une agence de communication publicitaire et événementielle située à Fontenay le Comte, ville de 16000 habitants située en Sud Vendée (85). Cette agence a été créée en 1998 par Mme Isabelle Jeanneau, une femme particulièrement active et créative. L'entreprise n'a pas cessé d'investir et de prospérer depuis 15 ans. L'agence I.J.COM propose une large gamme de produits et de réalisations pour accompagner la communication des entreprises locales ou régionales et contribuer à les faire connaître. Elle s'adresse à diverses cibles de clientèles :

- Mairies et collectivités,
- Entreprises (industries, artisans et commerçants),
- Associations et particuliers.

I.J.COM est une petite structure (cinq personnes dont deux commerciales, un infographiste, une secrétaire, un technicien-manutentionnaire). Ses compétences sont multiples, toutefois, elle doit sous-traiter la plupart des travaux d'infographie créative & originale. En faisant appel à quelques sous-traitants, agences de création visuelle ou graphique, elle est capable de répondre à des attentes très variées et complémentaires telles que la création de :

- logos,
- cartes de visite, chemises à rabats, papiers à en-tête,
- flyers, affiches, dépliants,
- enseignes, matériels pour stands, visuels sur tissus ou bâches,
- objets publicitaires divers (25000 références en catalogue)...

Ses prestations sont réputées être de qualité et proposées à des prix très compétitifs. Les relations avec la clientèle sont bonnes et fondées sur la confiance et l'écoute du client. Ses nombreux partenaires de renom (Yves Rocher, Hyper U, Centr'optique, Citroën...) sont un gage de son professionnalisme et de son sérieux. La société travaille vite et offre beaucoup de réactivité à la demande des clients mais dans la limite de ses capacités.

Bonne gestionnaire et soucieuse d'assurer le succès de son affaire, Mme Jeanneau a diversifié son activité, raison pour laquelle **I.J.Com** édite chaque mois **I.D.Loisirs**, un magazine gratuit d'informations pratiques (format : 32 pages 15 x 21 cm), agrémenté de rubriques diverses (jeux, cinéma, recettes, astuces, déco, horoscope...). **I.D.Loisirs** informe en matière de culture, de loisirs et de services. Le magazine est distribué gratuitement dans 50 communes du Sud Vendée en étant déposé dans tous les lieux publics, les commerces et les entreprises locales, au début de chaque mois. Cette publication s'autofinance grâce aux divers encarts publicitaires insérés dans chaque numéro. IJCOM doit donc prospecter en permanence pour trouver des annonceurs afin de couvrir les frais de chaque publication. Mais cette prospection offre aussi l'occasion de faire connaître l'entreprise à une multitude de prospects et d'élargir le fichier « contacts professionnels » d'I.J.Com.

Depuis 4 ans, pour répondre à l'attente de ses clients, I.J.com a ajouté à l'ensemble de ses prestations, une activité de routage, c'est-à-dire la prise en charge de l'envoi de mailings, d'invitations, d'informations diverses ou de courriers publicitaires, de flyers, de catalogues... Ainsi procède-t-elle aux tâches suivantes :

- traitement des fichiers du client,
- impression des documents,
- mise sous pli,
- affranchissement et envoi.

Grâce à un parc de machines performantes et économiques pouvant réaliser plusieurs milliers de mises sous pli par jour, IJCOM peut répondre à des envois variant de 100 à 100 000 plis par jour.

Enfin, depuis 2 ans, suite à la fermeture d'une petite imprimerie locale à laquelle I.J.com avait l'habitude de sous-traiter la majeure partie de ses travaux d'impression, l'agence s'est brusquement retrouvée sans prestataire de proximité pour assurer des travaux d'imprimerie basiques (tracts ou flyers, feuillets simples, pliés ou non mais sans agrafage ni reliure), souvent commandés dans l'urgence par de petits clients, commerçants ou artisans, qui ont toujours du mal à anticiper leurs besoins et qui commandent à très court terme (deux à quatre semaines avant leurs opérations).

Transformant cette contrainte en opportunité, Isabelle Jeanneau n'a pas hésité à s'endetter et vient d'agrandir ses locaux afin d'élargir son champ de compétences en faisant l'acquisition d'un matériel d'impression lui permettant d'éditer elle-même les imprimés et documents simples commandés en quantités limitées. Ainsi peut-elle désormais se présenter comme « imprimeur de proximité ». Elle espère amortir cet investissement en cinq années, à condition, cependant, de maintenir voire d'augmenter le niveau d'activité des années antérieures.

En Sud-Vendée Isabelle Jeanneau a peu de concurrents. Seule Kafécom propose des prestations équivalentes : cette agence, de création très récente, est située juste en face des bureaux d'I.J.Com. Elle propose un travail d'infographie plus original et novateur mais cible plutôt les grandes entreprises. Toutefois la conjoncture économique impose une concurrence très serrée entre les 2 agences et une compétitivité plus importante.

Par ailleurs, grâce à internet, des concurrents éloignés entrent en contact avec des entreprises locales pour leur faire des offres très compétitives. Dans le même temps la clientèle accentue sa quête de nouveauté visuelle et graphique.

Pour contrer ces tendances, Isabelle Jeanneau doit améliorer la qualité de son offre et s'adresser à des dessinateurs, infographistes ou prestataires indépendants, heureusement faciles à trouver sur internet. Par ailleurs, depuis quelques années, les clients semblent plus hésitants lorsqu'il s'agit de dépenses publicitaires. En effet, le budget publicité est souvent le premier budget sacrifié par les PME en période de crise économique.

(Infographie = application de l'informatique à la représentation graphique ou au traitement de l'image)

TRAVAIL DEMANDE

Partie 1 (voir les annexes 1 à 5)

QUESTION :

1.1 Etablir un diagnostic interne et externe de l'entreprise IJCOM en utilisant les éléments des annexes.

Partie 2

Pour garantir le succès de ses investissements, Isabelle Jeanneau doit augmenter son volume d'affaires. Elle vient de recruter, début janvier 2015, Cindy, une jeune commerciale, récemment titulaire d'un BTS commercial, pour répondre au flux d'activité créé par l'acquisition du matériel d'imprimerie et pour prospecter une zone de chalandise plus large. Toutefois, elle ignore si une telle embauche sera amortie par le chiffre d'affaires supplémentaire induit par cet investissement. Elle a donc imposé une période d'essai de deux mois à sa nouvelle recrue, avant d'envisager un contrat en CDI.

Cindy doit donc faire la démonstration de la rentabilité de son activité commerciale. Pendant sa période d'essai elle devra mener les missions suivantes.

Semaine 1 : découverte des produits et de l'entreprise,

Semaine 2 : début d'une campagne de phoning. Il lui faut contacter les acteurs de l'économie locale pour conclure des ventes, donc appeler les administrations, artisans, commerçants et associations du Sud Vendée (environ sept cents contacts), en moyenne 7 jours avant chaque rendez-vous, afin de leur présenter le catalogue de la société IJCOM.

Semaines 3 à 8 : poursuite du phoning (pas en semaine 8) et rencontre des prospects.

QUESTION :

- 2.1** Présenter les phases (ou étapes) de la trame de phoning pour les appels destinés à décrocher des rendez-vous et expliquer le but de chaque phase.
- 2.2** Faire la liste des autres outils à préparer pour le phoning puis des outils d'aide à la vente nécessaires pour la prospection. Justifier l'intérêt ou l'utilité de chacun de ces outils.
- 2.3** Indiquer le nombre total de prospects à appeler pour réaliser 3 rendez-vous par jour pendant les semaines de prospection, sachant que pour décrocher un rendez-vous il faut appeler en moyenne 7 prospects. Indiquer combien de prospects Cindy peut rencontrer pendant sa période d'essai.

Partie 3 (Voir annexe 6)

Madame Jeanneau décide d'élargir la diffusion du magazine I.D.Loisirs. Ce mensuel gratuit de 32 pages d'informations pratiques est tiré à 8 000 exemplaires par une imprimerie spécialisée, à la Rochelle. Il est financé par 16 pages d'annonces publicitaires. Les encarts peuvent avoir une taille variée (page entière, 1/2 page, 1/4 ou 1/6

de page). Pour augmenter la diffusion de ce magazine Isabelle Jeanneau veut le distribuer sur des communes proches de Fontenay le Comte, situées au Nord de la Charente Maritime, département limitrophe de la Vendée. Elle espère dégager une marge de 5000 euros avec cette nouvelle édition. Pour y parvenir, elle augmentera le volume du magazine à 48 pages dont 24 d'annonces.

QUESTION :

- 3.1** Indiquez le nombre minimum d'encarts à vendre pour, dans un premier temps rentabiliser la nouvelle édition, puis pour dégager une marge de 5000 euros, en conservant un prix moyen de l'encart à 292 euros hors taxes.
- 3.2** Indiquer quel devrait être le prix de vente moyen d'un encart si la prospection ne ramène que 25 nouveaux clients et si Mme Jeanneau maintient son objectif de 5000 euros de marge.
Commenter.

Barème :

Partie 1 : 14 points

Partie 2 : 26 points

Partie 3 : 10 points

ANNEXE

Annexe 1

La Vendée compte plus de 640 000 habitants.

La Vendée compte aujourd'hui plus de 640 000 habitants et devrait dépasser 840 000 habitants en 2040, faisant de la Vendée le 2ème département national en termes de croissance démographique. La croissance de la population de 1,5 % en moyenne par an est soutenue par l'arrivée non seulement d'une population âgée sur le littoral mais aussi d'une population active en lien avec le dynamisme économique du département et son faible taux de chômage.

La Vendée dénombre 23 567 établissements inscrits au fichier de la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie). 90 % ont moins de 10 salariés soit 168 528 emplois salariés, avec une forte proportion d'emplois industriels.

Source : CCI de la Vendée, Chiffres clefs de l'économie vendéenne

Annexe 2

Dépenses Publicitaires : Evolution générale en 2013

Le marché est de nouveau en baisse avec - 3,5% pour les **recettes publicitaires des médias**. Dans un contexte économique difficile avec le PIB et les dépenses de consommation en croissance nulle ainsi qu'un taux de chômage en augmentation, le mobile (+ 29%) et Internet (+ 6,2%) sont les médias qui progressent le plus. **Les dépenses de communication des annonceurs** ont relativement bien résisté à la crise économique, tout en étant en baisse de - 1,3%.

Face à un marché globalement en recul, il convient de souligner les évolutions positives des imprimés sans adresse : + 0,6%.

Source : France Pub 2013

Annexe 3

La communication : Un moteur de la croissance

Les dépenses de communication des annonceurs ont augmenté de + 8.145 Milliards € en 10 ans. Depuis 35 ans les recettes publicitaires brutes des médias ont été multipliées par 11. Le marché des agences de publicité est dépendant de la conjoncture économique mais est soutenu par le développement d'internet et des nouveaux médias.

Etude sur la Performance publicitaire AACC/ Bied-Charreton Février 2011

Source : AACC Association des Agences Conseil en Communication

Annexe 4

A Fontenay le Comte, l'agence de communication Kafécom, propose des designs novateurs et des prestations originales dans de nombreux domaines tels que :

IDENTITE VISUELLE : Logo, Chartes Graphiques, Cartes de visite, Entête, Enveloppes, Cartons d'invitation, Cartes de voeux, Calendriers,

EDITION : Plaquettes, Chemises à Rabats, Dépliants, Brochures, Magazines, catalogues,

PUBLICITE : Affiches, Tracts, Flyers, Encarts, Mailing, Emailing, Panneaux,

PACKAGING : Etiquettes, Stickers, Conditionnements, Boîtes, Etuis, Bag-in-Box, CD-DVD,

STANDS : Kakémonos, Roll-up, Stands parapluies ou dynamiques, Comptoirs,

SIGNALETIQUE & PLV (PUBLICITE SUR LE LIEU DE VENTE) : pour Murs sols et comptoirs, Panneaux, Totems, Stands,

SUPPORTS SPECIAUX : Menus, Sets de table, Objets divers.

Source : site internet de la société KAFÉCOM

Annexe 5

Les recettes publicitaires nettes des médias

...Sur un an, les médias toutes catégories confondues ont ainsi perdu 500 millions € de recettes publicitaires et 1 milliard sur deux ans.

Face à un marché globalement en recul, il convient de souligner la bonne performance de l'affichage transport avec des recettes en augmentation de + 2,5%, du mobilier urbain stable et de la radio quasi à l'équilibre avec - 0,4%.

Pour tous les autres médias, les recettes publicitaires nettes sont en baisse par rapport à l'année précédente :

Média	En 2013	En 2012
Télévision	-3,5%	-4,5%
Presse	-8,4%	-8,2%
Presse Quotidienne Nationale	-10,2%	-8,9%
Presse Quotidienne Régionale	-6,4%	-6,7%
Hebdomadaires régionaux	-3,9%	-1,5%
Magazines	-9,6%	-5,5%
Presse spécialisée	-11,5%	-7,0%
Presse Gratuite d'annonces	-7,5%	-23,7%
Presse Gratuite d'information	-5,9%	-2,5%
Publicité extérieure	-1,7%	-1,7%
Annuaire	-5,8%	-5,0%
Courrier publicitaire	-7,5%	-5,2%
Imprimés sans adresse	-1,8%	+0,6%

La mauvaise santé générale des médias en termes de recettes publicitaires ne peut pas être expliquée uniquement par la conjoncture économique difficile depuis plusieurs années, elle est aussi le fruit de profonds changements dans ce secteur. Les évolutions annuelles des recettes publicitaires de la presse et des annuaires sont, sur cinq ans (2009–2013), systématiquement inférieures à la croissance économique.

Situation comparée du marché en 2004 et en 2013

Si on s'intéresse maintenant à la situation en valeur nette des recettes publicitaires en 2013 et dix ans auparavant pour les supports dont on dispose de grandes séries de données comparables (télévision, cinéma, radio, Internet, presse, publicité extérieure et annuaires), on peut tirer deux constatations :

- Le marché en 2013 est à un niveau équivalent à celui de 2004 en euros courants,
- La différence des recettes publicitaires nettes entre ces deux années est de : - 48 millions € pour la télévision, + 24 millions pour le cinéma, - 90 millions pour la radio, - 61 millions pour la publicité extérieure, - 35 millions pour les annuaires, - 1 764 millions pour la presse et + 2 000 millions pour l'Internet.

Durant cette décennie, rappelons que des événements structurants ont eu pour effet de modifier les comportements médias des Français, donc les investissements publicitaires des annonceurs et, en conséquence, les recettes nettes des médias : arrivée de la TNT et lancement de la plateforme phare de partage de vidéos (2005), des réseaux sociaux et du microblogging (2006), du smartphone (2007), de la tablette (2010).

Les dépenses de communication des annonceurs sont en baisse de - 3%. Dans un environnement de quasi-stagnation de la croissance économique (+ 0,3% pour le PIB en 2013), la tendance baissière du marché publicitaire, observée depuis la rentrée de septembre 2012, s'est prolongée en 2013. Ce phénomène ne traduit pas pour autant une baisse d'appétence des annonceurs pour la communication, bien au contraire. En effet, la baisse de - 3% des budgets dans un environnement de stagnation économique constitue une bonne résistance : dans nos historiques sur 20 ans ce niveau de croissance économique renvoie sur des baisses nettement supérieures du marché de la communication.

Par ailleurs, des investissements importants sont réalisés dans les « médias propriétaires » des annonceurs : développement de sites et d'applications Internet, de CRM... Ces investissements concernent prioritairement l'exploitation commerciale, ils ne sont donc que très partiellement repris dans le périmètre mesuré de la communication.

Ils permettent cependant de faire évoluer la réflexion stratégique de communication grâce à des décisions plus pertinentes drivées par la data qui est disponible à très grande échelle.

Perspectives futures : La remontée des indices de confiance, si elle se confirme sera positive pour le marché publicitaire. Dans ce contexte conjoncturel, nous privilégions un scénario de stabilisation du marché de la communication fondé sur l'hypothèse d'une légère croissance.

Source : IREP Institut de Recherche et d'Etudes Publicitaires

Annexe 6

Éléments de gestion I.D. Loisirs (en Euros)

	Situation actuelle 8 000 tirages	Prévision 12 000 tirages
Nombre de pages imprimées (dont 4 de couverture)	32	48
Nombre de pages consacrées aux annonceurs	16	24

	En € HT	En € HT
Coût impression magazine	10 400	13 200
Frais infographie	1 100	1 500
Frais prospection recherche annonceurs	1 000	1 800
Frais distribution	800	1 200
Frais divers	300	500

Le magazine actuel est autofinancé avec un minimum de 50 annonceurs pour une dépense moyenne de 292 euros HT/encart).

Partie 1 : 1.1 Diagnostic interne et externe

DIAGNOSTIC INTERNE : (½ point par bonne idée)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise créée depuis 1998 = savoir-faire et notoriété reconnus = entreprise bien établie, - I.J.Com a des partenaires importants tels que : Yves Rocher, Citroën ou Hyper U, - Créativité et audace de Mme Jeanneau qui n'hésite pas à investir pour faire progresser son entreprise, - Large gamme de produits et beaucoup de références, - S'adresse à une grande variété de cibles, - Compétences multiples et service complet (de la création du message à son envoi en passant par sa publication), - Est à l'écoute et proche de la clientèle, - Très réactive - Prix compétitifs - Activité de routage offrant beaucoup de souplesse + Parc de machines performantes et économiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise située à l'écart des grands centres urbains, - Petite structure dont les capacités sont limitées, - Peu de personnel donc manque de main d'œuvre en cas de gros contrat = Obligation de sous-traiter une grande partie des travaux d'infographie, - Concurrence plus créative, - Investissements permanents = endettement assez lourd donc fragilité financière, - Pas ou peu présente sur le marché des nouveaux médias (sites internet et smartphones), - Agrandissement récent de la structure avec l'embauche d'une nouvelle commerciale ce qui induit un temps d'adaptation

DIAGNOSTIC EXTERNE : (½ point par bonne idée)

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Département de la Vendée = croissance démographique et dynamisme économique, - Faible taux de chômage donc pouvoir d'achat préservé, - Beaucoup de PME sur ce territoire, - Le marché de la communication est toujours un moteur de croissance, - Evolution positive des imprimés sans adresse, - Facilités pour trouver de jeunes prestataires extérieurs, - Fermeture d'une imprimerie locale et pas de concurrence locale dans ce domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conjoncture économique en crise - Budget communication des entreprises en baisse - Fort développement de la communication par internet, smartphone et via les réseaux sociaux, - Les annonceurs locaux anticipent peu et fonctionnent à court terme, - Les prospects recherchent plus d'innovation graphique et visuelle.

Partie 2

Questions :

2.1 Faire la liste des phases de la trame de phoning des futurs appels destinés à décrocher des rendez-vous et expliquer le but de chaque phase (C.R.O.C.)

Phase 1 - prise de contact :

- saluer et se présenter
- franchir le barrage du standard et obtenir la bonne personne

Phase 2 - présentation des raisons de l'appel (c'est-à-dire obtenir un rendez-vous)

- expliquer les motifs de l'appel
- présenter une offre générale de service. Ne pas entrer dans les détails au téléphone. (Ne pas défendre un objectif de vente au téléphone !)

Phase 3 - Répondre aux premières objections et décrocher un rendez-vous :

- préparer la réponse aux questions probables : Quelles questions ? Quelles réponses ?

Phase 4 - reformuler et conclure :

- Proposer un rendez-vous (offrir une alternative pour avoir l'air organisé(e) et limiter les refus)
- reformuler : nom du contact, date heure et lieu du rendez-vous
- saluer et conclure
- noter immédiatement RDV + nom de la personne + lieu sur l'agenda

2.2 Faire la liste des autres outils à préparer pour le phoning puis des outils d'aide à la vente nécessaires pour la prospection. Justifier l'intérêt ou l'utilité de chacun de ces outils.

Pour le phoning :

Outils	Justification
<ul style="list-style-type: none"> • Crayon • Papier (bloc-notes) 	Pour prendre des notes pendant l'appel
<ul style="list-style-type: none"> • Chaise + bureau confortables dans local isolé 	Pour le confort physique et phonique afin de minimiser la fatigue
<ul style="list-style-type: none"> • Trame téléphonique 	Pour maîtriser son propos
<ul style="list-style-type: none"> • Annuaires ou listings • Fiches de téléphone • Ordinateur 	Pour choisir les cibles appelées et mettre à jour leurs listings et fichiers
<ul style="list-style-type: none"> • Répertoire et calendrier • Votre emploi de temps et vos disponibilités 	Pour choisir un rendez-vous et le placer
<ul style="list-style-type: none"> • Répondeur (si on est en ligne et qu'un prospect rappelle, on doit pouvoir enregistrer son message) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Carte routière pour repérer le lieu du RDV 	Pour tenir compte des contraintes : géographie et temps de déplacement
<ul style="list-style-type: none"> • Documents professionnels (catalogue argumentaire, réponses aux objections...) 	Pour parler de l'entreprise et des produits

Pour la vente :

Outils	Justification
• Catalogue & échantillons	Pour présenter ses offres
• Argumentaire	Pour convaincre
• Réponses aux objections	Pour contrer les freins du prospect
• Calculatrice • Devis • Bon de commande	S'il y a des calculs à faire, s'il s'agit d'évaluer de suite une vente Pour vendre et noter les choix du client
• Carte de visite pour les coordonnées	Pour garder le contact
• Une montre	Pour maîtriser le temps passé

2.3 Indiquer le nombre total de prospects à appeler pour réaliser 3 rendez-vous par jour pendant les semaines de prospection, sachant que pour décrocher un rendez-vous il faut appeler en moyenne 7 prospects ? Combien de prospects Cindy peut-elle rencontrer pendant ses 2 mois d'essai ?

Pendant la période d'essai de deux mois, il n'y a pas de prise de rendez-vous la première semaine puis la dernière semaine.

semaine	activité	Détail du calcul	Nbre appels par semaine	Nbre RDV par semaine
1	- découverte produits et entreprise - préparation des outils de phoning		0	0
2	- début d'une campagne de phoning - Pas de RDV mais préparation des outils d'aide à la vente	<ul style="list-style-type: none"> • 7 appels x 3 RDV = 21 appels / jour • 21 appels / jour x 5 j par semaine 	105	0
3 à 7	- Phoning et prospection tous les jours	<ul style="list-style-type: none"> • 105 appels/semaine x 5 semaines • 3 RDV/jour x 5 jours = 15 RDV/ semaine pendant 5 semaines 	525	75
8	- Prospection seulement - Pas de phoning	<ul style="list-style-type: none"> • 3 RDV/jour x 5 jours = 15 RDV 		15
Totaux :			630	90

Partie 3

3.1 Indiquez le nombre minimum d'encarts à vendre pour, dans un premier temps rentabiliser la nouvelle édition, puis pour dégager une marge de 5000 euros, en conservant un prix moyen de l'encart à 292 euros hors taxes.

	<i>Situation actuelle 8 000 tirages</i>	<i>Prévision 12 000 tirages</i>
Coût impression magazine	10 400	13 200
Frais infographie	1 100	1 500
Frais prospection recherche annonceurs	1 000	1 800
Frais distribution	800	1 200
Frais divers	300	500
Total dépenses	13 600	18 200

Situation actuelle : $50 \text{ encarts} \times 292 \text{ €} = 14\,600 \text{ €}$. Le magazine dégage une marge de 1000 €.

Prévision pour rentabiliser le nouveau tirage $18\,200 / 292 = 62,33$ soit 63 encarts pour amortir la nouvelle édition

Pour une marge de 5 000 euros $(18\,200 + 5\,000) / 292 = 79,45$ soit 80 encarts

3.2 Indiquer quel devrait être le prix de vente moyen d'un encart si la prospection ne ramène que 25 nouveaux clients et si Mme Jeanneau maintient son objectif de 5000 euros de marge. Commenter.

Pour dégager une marge de 5000 euros, il faudrait vendre 80 encarts à 292 €

Si seulement 25 nouveaux clients + 50 anciens = 75 clients

Chiffre d'affaires nécessaire $(18\,200 + 5\,000) = 23\,200 \text{ €}$

Tarif nouveau pour un encart : $23\,200 / 75 = 309,33 \text{ euros}$
soit + 5,93 % d'augmentation !

Ce projet risque de faire perdre des anciens clients.

Mme Jeanneau pourrait peut-être se limiter à une marge plus réduite pour ne pas augmenter son ancien tarif.

75 clients à 292 € apportent un chiffre d'affaires de 21900 euros, ce qui permet de dégager une marge de $(21900 - 18200) = 3700 \text{ euros}$...

INFORMATIQUE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

SUJET

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Partie 1 : Informatique générale

1) Généralités : (2 points)

- Donner la définition d'un extranet. Quelle est la différence avec un intranet ?
- Que signifie l'acronyme « FAQ » ? A quoi cela sert-il ?

2) Conversions : (2 points)

Convertir les nombres binaires suivants en leurs équivalents décimaux :

- 01001011
- 10101010
- 01111110
- 11101110

3) Opérations en hexadécimal : (2 points)

Réalisez les opérations suivantes en hexadécimal :

$$43D + 1085$$

$$9A + 154$$

4) Equation booléenne : (2 points)

Simplifier l'équation suivante :

$$(a \cdot \bar{u}) + (a \cdot \bar{u}) + (\bar{a} \cdot \bar{u}) + (a \cdot u)$$

Partie 2 : Algorithmique (6 points)

Écrire en langage algorithmique ou dans un langage de programmation (C ou Pascal), un programme qui permette de saisir 10 éléments entiers dans un tableau, de rechercher le minimum et le maximum, de calculer la moyenne de ces dix éléments. On supposera que tous les éléments saisis sont différents.

Partie 3 : Système d'informations (6 points)

Gestion des oeuvres littéraires de la communauté d'agglomération de Montpellier

Les responsables des bibliothèques de la communauté d'agglomération de Montpellier souhaitent constituer une base de données commune des oeuvres littéraires qu'ils possèdent. Actuellement le responsable de chaque bibliothèque garde, pour chaque oeuvre, les informations suivantes : type (roman, bande dessinée, ...), titre, année, nom du ou des auteur(s), le courant littéraire auquel il appartient (lumières, romantiques, réalistes...).

Attention, il peut dans certains cas ne pas être défini car certaines oeuvres sont inclasables.

INFORMATIQUE

PASSERELLE

En plus certains responsables se sont constitués des fiches techniques décrivant :

- les principaux courants littéraires : nom du courant, période (année de début, année de fin), texte descriptif ;
- les auteurs : nom, prénom, nationalité, date de naissance, date de décès.

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

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

Dans quel musée se trouve telle oeuvre de tel auteur ?

A quels courants a participé tel auteur ?

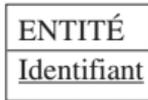
Quelles sont les oeuvres créées par tel auteur ?

Dans quelle(s) bibliothèque(s) trouve-t-on des oeuvres de tel courant ?

Quelles sont les bibliothèques de telle ville de l'agglomération ?

TRAVAIL A FAIRE :

1. Quelles sont les entités qui entrent en jeu ? Donner l'identifiant et la liste des propriétés de chacune des entités.
2. Mettre en évidence les associations existant entre ces entités.
3. Créer le Modèle Conceptuel de Données (MCD) par un schéma qui utilisera les symboles suivants :



4. Justifier par une phrase chacune des cardinalités.
5. Réaliser le Modèle Logique de Données (MLD) correspondant.

Partie 1 : Informatique générale

1) Généralités : (2 points)

- a. Extranet : Réseau de télécommunication et de téléinformatique constitué d'un intranet étendu pour permettre la communication avec certains organismes extérieurs, par exemple des clients ou des fournisseurs.
- b. FAQ : Foire Aux Questions ou Frequently Asked Questions. Rubrique présentant par sujets les questions les plus fréquemment posées par les utilisateurs, accompagnées des réponses correspondantes. La foire aux questions a, en particulier, pour but de faciliter l'intégration des internautes novices dans un groupe de discussion et de diminuer le nombre des messages diffusés dans le réseau.

2) Conversions : (2 points)

- 01001011 : 75 en base 10
- 10101010 : 170 en base 10
- 01111110 : 126 en base 10
- 11101110 : 238 en base 10

3) Opérations en hexadécimal : (2 points)

$$43D + 1085 = 4E1$$

$$9A + 154 = 311$$

4) Simplification de fonction booléenne : (2 points)

$$\begin{aligned} & (a \cdot \bar{u}) + (a \cdot \bar{u}) + (\bar{a} \cdot \bar{u}) + (a \cdot u) \\ &= a(\bar{u} + \bar{u} + u) + (\bar{a} \cdot \bar{u}) \\ &= a + (a \cdot \bar{u}) + (\bar{a} \cdot \bar{u}) \\ &= a + \bar{u}(a + \bar{a}) \\ &= a + \bar{u} \end{aligned}$$

Partie 2 : Algorithmique (6 points)

Écrire en langage algorithmique ou dans un langage de programmation (C ou Pascal), un programme qui permette de saisir 10 éléments entiers dans un tableau, de rechercher le minimum et le maximum, de calculer la moyenne de ces dix éléments. On supposera que tous les éléments saisis sont différents.

En langage Pascal :

```

Program min_max_moy ;
  Const x = 10 ;
  Var
    i, somme, min, max : integer ;
    moyenne : real ;
    tab : array [1..x] of integer ;

  Begin
    for i := 1 to 10 do
      Begin
        write('tab[',i,' ?');
        readln(tab[i])
      End;

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

Partie 3 : Système d'informations (6 points)

1. Inventaire des œuvres littéraires

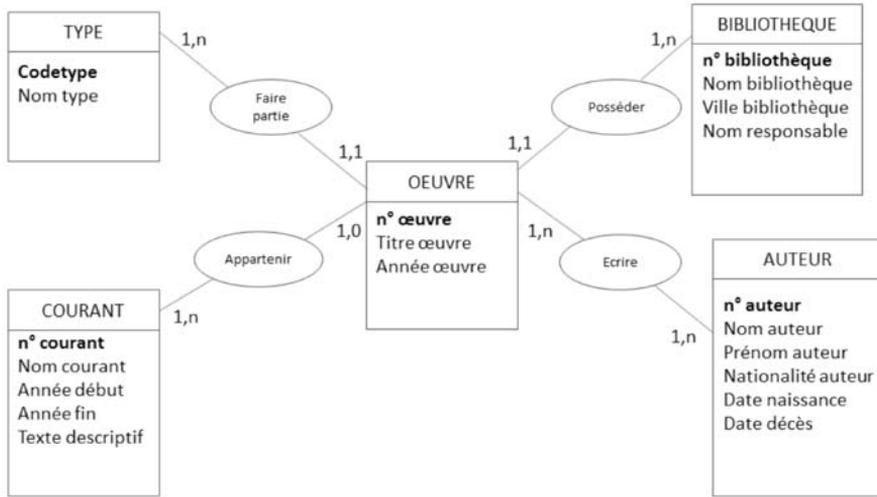
Les identifiants de chaque entité apparaissent en gras.

- BIBLIOTHEQUE : n° **bibliothèque**, nom bibliothèque, ville bibliothèque, nom responsable.
- CEUVRE : n° **œuvre**, titre œuvre, année œuvre.
- TYPE : **codetype**, nom type.
- AUTEUR : n° **auteur**, nom auteur, prénom auteur, nationalité auteur, date naissance, date décès, texte descriptif auteur.
- COURANT : n° **courant**, nom courant, année de début, année de fin, texte descriptif courant.

2. Les associations existantes entre ces entités

- Posséder : entre BIBLIOTHEQUE et CEUVRE.
- Ecrire : entre AUTEUR et CEUVRE.
- Appartenir : entre CEUVRE et COURANT.
- Faire partie : entre CEUVRE et TYPE

3. MCD



4. Justification des cardinalités

- Une œuvre fait partie d'un type et un seul (Roman, BD...)
- Un type peut contenir plusieurs œuvres
- Une œuvre appartient à un courant ou à aucun
- Un courant contient une ou plusieurs œuvres
- Une œuvre se trouve dans une et une seule bibliothèque
- Une bibliothèque possède plusieurs œuvres
- Une œuvre est écrite par un ou plusieurs auteurs.
- Un auteur a écrit une ou plusieurs œuvres.

5. Réalisation du MLD correspondant

- BIBLIOTHEQUE (n° bibliothèque, Nom bibliothèque, Ville bibliothèque, Nom responsable)
- AUTEUR (n° auteur, Nom auteur, Prénom auteur, Nationalité auteur, Date naissance, Date décès)
- OEUVRE (n° œuvre, Titre œuvre, Année œuvre, #Codetype, #n° courant, #n° bibliothèque)
- COURANT (n° courant, Nom courant, Année début, Année fin, Texte descriptif)
- TYPE (Codetype, Nom type)
- ECRIRE (n° œuvre, n° auteur)

ITALIEN

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ

I- Synthèse en italien d'un document rédigé en italien en 150 mots

(+ ou - 10 %)

Conferenza di Varsavia sul clima, 23 novembre 2014.

Dalla Conferenza ONU sul clima che si è chiusa il 23 novembre 2014 a Varsavia la capitale della Polonia, (dopo 27 ore di negoziati extra, perché gli oltre 190 Paesi non trovavano un accordo), escono almeno due insegnamenti. Uno racconta che di questi tempi l'economia prevale sull'ambiente, l'altro che l'Occidente non ha più la forza di imporre la sua legge : deve scendere a patti con il resto del mondo.

Stati Uniti e Unione Europea, che di solito sul clima sono lontanissimi, a Varsavia hanno fatto fronte comune per cercare di costringere i paesi emergenti – Cina, India e Brasile in testa – a prendere impegni precisi in termini di taglio delle emissioni di gas a effetto serra, da inserire in un protocollo che dovrebbe essere firmato a Parigi nel dicembre 2015 e diventare vincolante dal 2020. Ma, Dopo uno scontro durissimo non ci sono riusciti. Invece di « impegni », nel documento finale della Conferenza – la diciannovesima su questo tema – appare il termine più debole di « contributi », che i paesi emergenti offriranno su basi volontarie : questo perché questi Paesi considerano l'Occidente sviluppato come primo responsabile delle emissioni di gas serra e quello che deve impegnarsi di più per la loro riduzione. Su questa questione, Washington e Bruxelles alla Conferenza di Varsavia avevano cambiato posizione rispetto agli anni precedenti e avevano affermato che a questo punto del loro sviluppo Cina, India e altre nazioni emergenti non possono più essere considerate come vittime innocenti dell'effetto serra. A compromesso raggiunto gli europei hanno detto che ora tutte le maggiori economie hanno gli stessi doveri, ma in realtà non è quello che pensano Pechino e Delhi : secondo loro l'Occidente deve continuare a fare molto di più. Vedremo come evolverà la situazione nei prossimi due anni. Con ogni probabilità gli Stati Uniti continueranno a non prendere « impegni » vincolanti, come d'altra parte hanno già fatto con il Protocollo di Kyoto, dal momento che la Cina si rifiuta di prenderne. Sarà poi interessante vedere cosa farà l'Unione Europea : fino a quest'anno era stata l'istituzione più « ambiziosa » sul taglio delle emissioni, ma a Varsavia la spinta che l'Europa aveva messo in tutte le diciotto precedenti Conferenze sul clima è sparita : sí vedrà se nei prossimi mesi tornerà, ma essere gli unici ad avere tetti vincolanti, come è stato finora, non è una posizione facile da tenere.

L'altro tema sul quale Paesi ricchi e Paesi poveri si sono scontrati è quello dei fondi che i primi si erano impegnati a versare ai secondi per affrontare la riconversione verso energie pulite e per mitigare gli effetti dei cambiamenti climatici : cento miliardi di dollari l'anno dal 2020 e dieci fino ad allora. Su questo non è stato fatto nessun passo avanti e anche l'obiettivo intermedio di settanta miliardi di dollari l'anno dal 2016 è avvolto da una certa confusione. America ed Europa rifiutano di creare istituzioni che impongano poi vincoli di esborso* per gli anni a venire e ci sono molti dubbi sulla volontà e sulla capacità effettiva di versare forti somme in tempi di crisi. Per l'Italia si tratterebbe di versare 1,5 – 2 miliardi di dollari l'anno di denaro nuovo e aggiuntivo,

cioè non recuperato da altri aiuti allo sviluppo dei Paesi poveri. La sola cosa positiva della Conferenza è stata la volontà di continuare a discutere senza rompere le trattative. Anche se questo, come spesso succede, ha significato rinviare la discussione al Protocollo che dovrebbe essere firmato a Parigi nella Primavera del 2015. Per ora sembra che la parola « impegni » sia uscita dal vocabolario del *Climate change* e c'era da aspettarselo : tracciare linee rosse insuperabili non sempre è considerato saggio.

Corriere della sera, 25 novembre 2014, testo adattato 677 parole.

II - Synthèse en italien d'un document rédigé en français en 150 mots

(+ ou - 10 %)

Climat : accord trouvé à Varsovie.

Les 195 pays de la Convention des Nations unies sur le climat, réunis depuis le 11 novembre à Varsovie, sont finalement parvenus à un accord samedi en fin de journée bien après la clôture officielle. Les tractations ont été extrêmement dures pour trouver un équilibre entre les exigences des pays en développement, dont la priorité a été de mettre les pays industrialisés face aux engagements pris en 2009 à Copenhague, et la nécessité d'aller de l'avant en adoptant une feuille de route jusqu'à la signature en décembre 2015 d'un accord signé par tous les pays de l'ONU et qui entrera en vigueur en 2020.

Varsovie, qui ne devait être qu'une « *conférence d'étape* » sans enjeu majeur, aura montré à quel point la défiance reste grande et laisse présager des difficultés qu'il faudra surmonter lors des prochaines étapes, à Lima en décembre 2014 et à Paris en décembre 2015. Un bon compromis est celui « *où tout le monde repart frustré, mais de façon équitable* », selon la formule familière aux négociateurs.

A n'en pas douter, tout le monde repart frustré. Le deal est-il équitable ? Non, mais chacun a préféré faire des compromis pour sauver ce qu'il jugeait essentiel et ne pas repartir les mains vides. Les Européens souhaitaient encadrer le processus de négociation et obtenir des engagements chiffrés de réduction des gaz à effet de serre dès 2014. Ils ne l'ont pas obtenu mais le texte final « *invite* » les Pays à remettre « *leurs contributions bien avant* » la Conférence de Paris et « *d'ici le premier trimestre 2015 pour le Pays qui le peuvent* ». Les Pays en développement ont monnayé durement ce calendrier et il a fallu trouver un compromis en remplaçant le mot « *engagement* », jugé trop contraignant, avec celui de « *contribution* ». Tous les pays repartent de Varsovie avec la mission « *d'intensifier* » leur travail, pour élaborer leur contribution à l'accord de 2015. A Varsovie les Pays en développement et la Chine n'ont eu de cesse de dénoncer les promesses non tenues depuis 2009 quand les Pays industrialisés s'étaient engagés à mobiliser 100 milliards de dollars par an à partir de 2020 et à créer un Fonds vert qui accueillerait une partie de ces fonds. Trente milliards environ ont été versés entre 2010 et 2012, mais depuis les Pays en développement n'ont plus aucune assurance sur les années à venir. Ils réclamaient que les Pays industrialisés s'engagent sur une trajectoire de financement avec un objectif intermédiaire de 70 milliards en 2016. Ils ne l'ont pas obtenu, mais néanmoins les Pays industrialisés se sont engagés à augmenter progressivement leurs versements. Les Pays les plus vulnérables ont obtenu une recapitalisation du Fonds d'adaptation au changement climatique à hauteur de 100 millions de dollars grâce à l'engagement des Européens. Les Pays du Sud, en revanche, n'ont pas réussi à imposer une date et un montant – ils souhaitaient 20 milliards – pour une première levée de fonds destinée à ce Fonds vert

et la création d'un mécanisme de « *perles et dommages* » pour les Pays exposés aux catastrophes climatiques. La création de ce mécanisme a suscité des affrontements jusqu'au dernier moment : les Pays industrialisés ayant fixé comme ligne rouge que cela ne conduise pas à la création d'une nouvelle institution. La formule finale reste assez floue pour ne pas préjuger de l'avenir. Ce « *mécanisme* » aura notamment pour ambition de coordonner tous les dispositifs d'intervention dans les situations climatiques extrêmes et de rassembler toutes les connaissances sur les moyens d'y faire face. Cette question de « *l'ambition* » sera centrale dans les discussions à venir.

Laurent Caramel, *Le Monde*, 23/11/2014, texte adapté, 664 mots

III - Production libre en italien en 200 mots

(+ ou - 10 %)

Utilizzando i due testi, spiegate quali sono le difficoltà per arrivare ad un accordo duraturo sul clima e sull'emissione di gas a effetto serra.

I - Synthèse en italien d'un document rédigé en italien : 150 mots**+ ou - 10 %.****Conferenza di Varsavia sul clima , 23 novembre 2014.**

Alla Conferenza di Varsavia l'accordo tra i Paesi presenti é stato molto difficile tanto più che ormai sembra che l'economia prevalga sull'ambiente e che l'Occidente abbia difficoltà a imporre la sua legge al resto del mondo. Stati uniti e UE hanno cercato di costringere i paesi emergenti a impegni precisi, ma questi sono convinti che sono le economie occidentali a dover fare gli sforzi maggiori. Gli Stati uniti continuano a non prendere « impegni » vincolanti e la stessa UE sembra essere meno ambiziosa. Anche sul tema dei fondi che i Paesi ricchi si erano impegnati a versare a quelli poveri c'è stato scontro , visto che America e Europa rifiutano l'idea di creare degli obblighi di esborso per gli anni a venire. In ogni caso resta la volontà di non rompere le trattative, anche se la parola « impegni » sembra uscita dal linguaggio della Conferenza.

(164 parole)

II - Synthèse en italien d'un document rédigé en français : 150 mots**+ ou - 10 %.****Clima : trovato un accordo a Varsavia.**

A Varsavia si é arrivati a trovare un accordo di compromesso dopo dure trattative tra i Paesi occidentali, i Paesi emergenti e quelli poveri. Le difficoltà maggiori sono venute dal fatto che Paesi emergenti e Paesi poveri hanno chiesto alle economie sviluppate di fare gli sforzi maggiori e di versare le ingenti somme che nel 2009 avevano promesso di versare alle economie in via di sviluppo e ai Paesi poveri. I Paesi ricchi hanno preso l'impegno di aumentare progressivamente il loro contributo finanziario e quelli poveri quello di prestare più attenzione agli obiettivi delle Conferenze sul clima. Sono stati creati dei « meccanismi » per coordinare tutti i dispositivi di intervento in caso di catastrofi climatiche e di unire sforzi e conoscenze per far fronte in caso di bisogno, anche se i Paesi industrializzati sono riusciti ad impedire la creazione di una nuova istituzione.

(158 parole)

III - Production libre en italien : 200 mots

+ ou - 10 %

La Conferenza sul clima di Varsavia nel 2014 doveva essere solo una tappa verso quella di Parigi nel 2015, in realtà é stata molto importante perché ha mostrato tutte le difficoltà a trovare un accordo tra i Paesi industrializzati da una parte e quelli « emergenti », alleati con i Paesi poveri dall'altra. Stati uniti e Europa, per una volta di comune accordo, hanno cercato di costringere i Paesi emergenti a prendere impegni precisi per il taglio delle emissioni di gas a effetto serra e questi e i paesi poveri hanno ricordato gli impegni disattesi delle economie sviluppate per quanto riguarda il finanziamento della riconversione verso energie pulite. Alla fine si é trovato un accordo anche se con una certa mancanza di ambizione e anche se la parola « impegno » sembra uscita dal 2° vocabolario del « Climate change ». I Paesi industrializzati non volevano, ma poi a Parigi le posizioni son cambiate, che si creasse una istituzione per la gestione dei fondi destinati ad aiutare i Paesi coinvolti in catastrofi climatiche, per questo si é utilizzato la parola « meccanismo ». A me sembra che bisognerebbe evitare che l'economia prevalga sull'ambiente e che si deve fare fronte comune contro il rischio di catastrofi climatiche.

(218 parole)

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Le groupe BURGER KING

Ce sujet comporte cinq dossiers. Tous portent sur le groupe BURGER KING
Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

DOSSIER NUMERO UN : 1997 : BURGER KING

SE RETIRE DU MARCHÉ FRANÇAIS. /4,0

Annexes à consulter en priorité : N° 1, 2, 3, 4.

- 1.1. Caractériser succinctement l'offre et la demande sur le marché du Hamburger en France en 1997 /1,0
- 1.2. Qualifier la décision stratégique prise par le groupe à cette date /0,5
- 1.3. Indiquer les handicaps concurrentiels principaux qui expliquent cette décision /1,0
- 1.4. Définir la notion d'économie d'échelle en vous appuyant sur le diagnostic porté à l'époque par le groupe /0,5
- 1.5. Comparer la notion d'effet de chaîne à celle d'économie d'échelle. Illustrer en vous appuyant sur le diagnostic stratégique du groupe /1,0

DOSSIER NUMERO DEUX :

LE RETOUR DU GROUPE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS . . /3,5

Annexes à consulter en priorité : N° 2, 3, 4, 5, 6, 7.

- 2.1. Caractériser l'évolution de la demande sur le marché du hamburger en France depuis 2010 /1,0
- 2.2. Faire un diagnostic sur l'évolution récente de la concurrence sur ce marché (vous pourrez vous appuyer sur la grille de M. Porter) /1,0
- 2.3. Indiquer quels sont les avantages concurrentiels sur lesquels peut s'appuyer le groupe /1,0
- 2.4. Qualifier les décisions stratégiques concernant le retour en France et ses modalités /0,5

DOSSIER NUMERO TROIS : LES STRATEGIES MERCATIQUES DU GROUPE EN FRANCE /4,5

Annexes à consulter en priorité : N° 5, 6, 7, 8.

- 3.1. Indiquez quelles sont les cibles privilégiées par le groupe en France . . /0,5
- 3.2. Décrivez les stratégies adoptées en matière : /1,5
 - de produit,
 - de communication,
 - de développement et d'implantation.
- 3.3. Définissez la master franchise en faisant apparaître ses avantages pour le groupe /1,0
- 3.4. Après avoir expliqué la notion de responsabilité sociétale, indiquez les axes de l'engagement du groupe /1,0
- 3.5. Donnez un avis sur la force de l'engagement sociétal du groupe induite par sa stratégie produit et sa stratégie de communication en France /0,5

DOSSIER NUMERO QUATRE : APPROCHE CRITIQUE DE QUELQUES ACTIONS /4,5

Annexes à consulter en priorité : N° 9, 10, 11, 12, 13, 14.

- 4.1. Critiquez l'évaluation faite par le chef dans l'annexe N°9, notamment par rapport à la définition de la notion de qualité /1,0
- 4.2. Commentez, de façon critique, les conclusions faites dans l'annexe N°10 après comparaison entre le Big Mac et le Whopper . . . /0,5
- 4.3. L'annexe N°11 présente un jeu, proposé sur écran mobile, exploitable dans le cadre de l'attente des clients. En vous appuyant sur le système de servuction, expliquez l'intérêt de cette action /1,0
- 4.4. Concernant cette même action, indiquez s'il existe un risque par rapport aux autres clients /0,5
- 4.5. Expliquez les raisons de l'engouement pour la marque /0,5
- 4.6. Précisez quelles sont les risques liés à cet engouement et les moyens d'y faire face /1,0

**DOSSIER NUMERO CINQ : GESTION DU PERSONNEL
ET GESTION D'EXPLOITATION/3,5**

- 5.1. Présentez le profil de poste correspondant à la description du poste de manager décrit dans l'annexe N°15. Vous mettrez en évidence les principales caractéristiques et qualités recherchées. /1,5
- 5.2. Concernant le franchisé, indiquez quelles sont les règles de comptabilisation du droit d'entrée, d'une part, et de la redevance annuelle calculée sur le chiffre d'affaires, d'autre part /1,0
- 5.3. Pour le franchisé, les prévisions s'appuient sur un ratio de coût matières de 27% du chiffre d'affaires HT et celui de charges de personnel de 30%. Calculez les pourcentages de marge brute et de marge sur coût principal envisageables /1,0

ANNEXE N°1 : Burger King, son histoire.

Source: <http://fr.wikipedia.org>



Le premier restaurant de la chaîne est ouvert à Miami le 4 décembre 1954 sous le nom d'*Insta Burger King* par James McLamore et David Edgerton, deux étudiants de la *School of Hotel Administration* de l'Université Cornell. McLamore avait visité le restaurant appartenant aux frères Mc Donald à San Bernardino en Californie et, comprenant le potentiel d'un tel service de restauration, décidé d'en créer sa propre version. En 1967, *Burger King* est achetée par la Pillsbury Company, elle-même rachetée par le britannique *Grand Metropolitan* en 1988.

En 1980, Burger King ouvre son premier restaurant français à Paris, sur l'Avenue des ChampsÉlysées.

Trente-neuf restaurants, dont seize détenus en propre, auront ouvert en 1997, avant le retrait de Burger King du marché français.

En 1989, la franchise acquiert de nombreux points de vente de son rival britannique *Wimpy* quand sa société mère achète la marque à United Biscuits et l'intègre à *Burger King*, accentuant encore plus sa présence dans le pays.

En 1997, *Grand Metropolitan* fusionne avec Guinness pour former la compagnie *Diageo*.

La même année, *Burger King* (39 restaurants) décide de quitter la France, en cause la faible rentabilité.

En 2002, *Burger King* est racheté par les fonds de placements *Texas Pacific*, *Bain Capital LLC* et *Goldman Sachs Capital* qui ont acheté les trois quarts des actions pour 1,5 milliard de dollars américains.

En 2010, *Burger King* est n° 3 de la restauration rapide aux États-Unis, derrière McDonald's et Wendy's. En septembre de la même année, la chaîne est achetée par le fonds américano-brésilien *3G Capital* pour la somme de 4 milliards USD. **Le retour en France est programmé.**

En août 2014, Burger King annonce l'acquisition de Tim Hortons, une chaîne de restauration rapide canadienne, pour 11,5 milliards de dollars, créant une société ayant une capitalisation de 18 milliards de dollars et un chiffre d'affaires de 23 milliards de dollars. Dans le cadre de cette acquisition, Burger King déplace son siège social à Oakville au Canada, au travers d'un procédé appelé inversion.

ANNEXE N°2 : 1997 : Burger King se boute hors de France.

Le n°2 mondial du fast-food n'a pas su s'imposer face à McDo et Quick.

Source : <http://www.liberation.fr/> 30 juillet 1997

Burger King remballa ses whoppers et quitta la France.

Définitivement distancé sur ce territoire par McDonald's et Quick. Avant la fin de l'année, l'enseigne aura disparu du paysage : les seize restaurants détenus en propre seront vendus, des négociations avec un repreneur potentiel sont déjà en cours. Les vingt-trois franchisés devront poursuivre leur activité en indépendant ou se trouver une autre bannière.

La « petite taille » et la « faible rentabilité » de la chaîne de hamburgers en France « ne nous permettent pas d'être compétitif et de faire face à la concurrence. C'eût été un non-sens économique que de conserver ces restaurants », explique David Williams, vice-président de Burger King pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Fondé aux Etats-Unis en 1954 et passé dans le giron du groupe agroalimentaire britannique Grand Metropolitan en 1988, Burger King a en effet sérieusement patiné dans l'Hexagone où il ne dépasse pas les 300 millions de francs de chiffre d'affaires. Il s'y est pourtant installé à la même époque que les promoteurs du « Big Mac » ou du « Giant » : un an après McDonald's et en même temps que Quick, Burger King ouvrait son premier restaurant français en 1980, sur les Champs-Élysées. Depuis, il a fait du surplace, tandis que les deux autres multipliaient les ouvertures.

« Burger King était totalement distancé et ne pouvait que se résigner. Dans ce genre d'affaires, on ne peut exister sans un réseau d'au moins 150 à 200 unités qui permet des **économies d'échelle** et des investissements publicitaires importants. Faute de l'avoir fait, la chaîne souffrait d'un déficit d'image et de notoriété », explique Georges Panayotis, PDG de la société de conseil MKG.

Pour les spécialistes du marché, l'échec de Burger King en France s'explique d'abord par des erreurs stratégiques : trop peu d'ouvertures notamment en province, mauvais choix des emplacements, retard dans les innovations telles que les « drive in ». « Les dirigeants se sont trop longtemps cantonnés au marché parisien, ignorant qu'il existe une vie au-delà du périphérique. Ils ont aussi sous-estimé la chaîne belge Quick qui n'existe pas sur leur marché d'origine », commente Bernard Boutboul, consultant chez Gira Sic Conseil. Ces déboires français tranchent avec la situation américaine où Burger King (18,2% du marché du hamburger) rivalise plutôt efficacement avec McDonald's (42,3%) : à nombre de magasins constant ses ventes ont progressé de 2,6% en 1996, tandis que celles du grand rival baissaient de 3,3%.

du tout, réplique Jean-Pierre Granié, PDG de Quick France qui compte ouvrir 30 nouveaux restaurants cette année. Certes, concède-t-il, la croissance du chiffre d'affaires des marchands de hamburgers s'est ralentie à 6% en 1996, en raison de la crise de la vache folle (contre une progression de 25 à 30% dans les années 85-90). « Mais nous ferons beaucoup mieux cette année car le marché est loin d'être arrivé à maturité », dit-il.

Jacqueline Coignard

ANNEXE N°3 : La recette de Burger King pour faire son come-back dans l'Hexagone

Source : <http://www.capital.fr> 21/02/13

Après des années d'absence, le roi du Whopper effectue son grand retour en France. Nous avons reconstitué sa stratégie de relance. Instructif.

Un banal communiqué de presse envoyé par son franchisé, Autogrill, voilà comment Burger King a annoncé, fin novembre, son grand retour en France, quinze ans après avoir quitté le pays, en 1997.

Depuis le temps que le public l'attendait, le numéro 2 mondial du burger aurait pu mettre les petits plats dans les grands. Si le groupe a décidé de faire profil bas, c'est peut-être parce que ce premier restaurant n'est pas un flagship rutilant sur les Champs-Élysées, mais un simple comptoir situé dans le «food court» de l'Aéroport Marseille-Provence.

Repartir de zéro. Il faut dire que Burger King, malgré sa réputation, son envergure (12 000 points de vente dans le monde) et son histoire en France, se retrouve aujourd'hui dans la situation de n'importe quelle enseigne étrangère qui part de zéro pour s'implanter dans l'Hexagone. Exactement comme Subway ou Starbucks, qui ont d'abord ouvert deux ou trois points de vente en toute discrétion avant d'appuyer sur l'accélérateur.

Ballons d'essai. « Nous y allons par étapes : d'abord, ce premier espace à Marseille ; un autre début 2013 sur une aire d'autoroute, près de Reims. Et ainsi de suite... » reconnaît Jose Cil, le président Europe, Moyen-Orient et Afrique de Burger King, chargé de superviser le come-back en France. « Une façon de prendre la température. Si les résultats sont à la hauteur de leurs espérances, ils iront beaucoup plus loin », traduit Pascal Le Pellec, l'ex vice-président Europe du géant yankee, parti en 2005. Impensable, en effet, que Burger King se contente de quelques établissements dans le deuxième pays européen pour la consommation de hamburgers au restaurant (14 par an).

Redéploiement. Cela fait d'ailleurs au moins sept ans que Burger King veut revenir en France. Un projet plusieurs fois reporté car le géant américain préférerait concentrer ses efforts sur les États-Unis ou sur d'autres pays, comme l'Allemagne, où ses positions sont plus fortes. Le vrai plan de reconquête de la France a commencé il y a deux ans. Pas vraiment une guerre éclair, mais un redéploiement tout en finesse. Analyse des étapes d'un come-back à l'américaine.

1977 : Trop petit face à McDo, Burger King quitte la France

Le géant du fast-food a d'abord tiré les leçons du cuisant échec qui a provoqué son départ en 1997. Arrivé en France seize ans plus tôt, en même temps que Quick et McDonald's, Burger King avait cumulé 15 millions d'euros de pertes les dernières années. C'est le manque de notoriété, lui-même conséquence d'investissements en communication trop timides, qui avait causé cette déroute. « Nos concurrents s'offraient des centaines de spots télévisés, tandis que nous, rien », se souvient Patrick Vrel, un ancien manager. De plus, focalisé sur la capitale, le groupe avait délaissé les régions, laissant la place libre aux concurrents.

Pour atteindre une taille critique, Burger King aurait dû compter 100 restaurants. Or, en 1997, l'enseigne n'en avait ouvert que 39, sept fois moins que Quick et seize fois moins que McDonald's ! « Pour ne rien arranger, nous n'avons pas toujours eu la main heureuse quant au choix des emplacements, ajoute Pascal le Pellec. Dès lors, conquérir des parts de marché s'annonçait onéreux, notamment à cause de Quick, que nous avions sous-estimé dès le départ. La direction mondiale a exigé que nous nous retirions. » Une décision incomprise par les troupes. « Tous les employés se demandaient comment un groupe aussi puissant pouvait abdiquer de la sorte », se souvient la coach Nathalie Jolivet, qui était à l'époque la DRH chargée de fermer la filiale. Après des années d'absence, le roi du Whopper effectue son grand retour en France. Nous avons reconstitué sa stratégie de relance. Instructif.

2005 : Le retour est envisagé, mais sans grande conviction

Au siège de Miami aussi, la capitulation reste en travers de la gorge des dirigeants. D'autant que McDonald's ne cesse d'enregistrer d'excellentes performances en France, qui deviendra d'ailleurs son pays le plus créatif et le plus rentable. En 2005, l'idée d'un retour commence à prendre forme sous l'impulsion de l'italien Autogrill, leader mondial de la restauration pour voyageurs, qui exploite alors 35 Burger King en Europe, sous forme d'un partenariat en franchise. Mais le groupe américain reste frileux. « Nous avons toujours favorisé les pays en fonction de la taille du marché, de son potentiel de croissance et de la notoriété de notre marque », justifie Jose Cil. A cette époque, chaque arbitrage s'effectue donc systématiquement au détriment de la France, jugée moins prioritaire que l'Allemagne ou le Mexique, alors en pleine expansion. Burger King a aussi d'autres chats à fouetter aux Etats-Unis, où il commence à perdre du terrain face à McDonald's et Wendy's.

2010 : Le nouvel actionnaire brésilien donne le feu vert

Le vent tourne en septembre 2010, quand, depuis Rio, le fonds brésilien 3G Capital rachète Burger King pour 3,3 milliards de dollars via un LBO qui endette fortement le groupe. Pour rembourser les créances, les ventes doivent absolument augmenter. Dans cette perspective, Burger King se montre offensif d'abord aux Etats-Unis puis à l'international. Le plan de reconquête de la France est établi. « Les études consommateurs, le design des restaurants, la chaîne logistique, le choix des fournisseurs, tout cela a pris beaucoup de temps », justifie Jose Cil. Les menus, d'abord très américains avec l'emblématique Whopper, devront être francisés dans un second temps. Quant aux prix, pronostiqués plus élevés par les experts, ils colleront finalement à ceux de la concurrence : 7,50 euros le menu Double Whopper, à Marseille. « Sur autoroute, où nous implanterons le deuxième Burger King, la dépense moyenne pour un repas s'élève à 8 euros », précise Vincent Monnot, le directeur général France d'Autogrill.

2010 - 2011 : Un "teasing" entretient la rumeur

Pendant ce temps, Burger King prépare les esprits à son arrivée en France. Fin 2010, une publicité parisienne annonce des Whopper « à deux pas de chez vous ». C'est en réalité une réclame pour l'Eurostar, qui rend le Burger King de Londres accessible en un peu plus de deux heures. Malgré le démenti officiel de l'enseigne, c'est bien elle qui se trouve derrière l'opération. « On a rencontré les représentants de Burger King à Londres : ils ont été tout de suite partants », se rappelle Adrien Taquet, de l'agence de pub Leg. « Ce genre de coup est tout à fait dans la ligne de la politique de communication du groupe, confirme Lionel Benbassat, directeur marketing d'Eurostar. En

2007, aux Etats-Unis, il avait fait le buzz avec un film en caméra cachée où l'on voyait la réaction de clients auxquels on annonçait la (fausse) disparition des Whopper. » Afin de conforter sa décision de revenir, la direction marketing enregistre et analyse tous les bruits qui le concernent (rumeurs d'ouverture à la gare Saint-Lazare, de rachat par Pomme de pain...).

Nous avons reconstitué sa stratégie de relance du groupe. Instructif.

2011 : Le premier contrat est signé avec Autogrill

Restait à plancher sur les premières ouvertures. En toute logique, c'est Autogrill qui décroche le contrat. Le groupe italien, partenaire de longue date, est très présent en France sur les aires d'autoroute et dans les gares.

2012 : Premier restaurant test à l'aéroport de Marseille

Ouvert à Marignane le 22 décembre 2012, le premier Burger King français n'est pas exposé à la concurrence directe de Quick ni de McDo. Et comme il se trouve à trente minutes du siège d'Autogrill France, les dirigeants du franchisé peuvent étudier à loisir son potentiel. Pour l'instant, le buzz génère une longue file d'attente, que les managers du restaurant, formés en Italie, ne se privent pas de montrer aux caméras. Mais, contrairement à la stratégie mondiale depuis avril, pas de pub avec Beckham : le roi du Whopper se contente d'une communication locale.

Thomas Lestavel

ANNEXE N°4 : Le marché actuel du burger en France

Ventes de burgers en forte hausse en France

Sources : <http://www.liberation.fr/5> février 2014

En 2013, près de la moitié des sandwiches vendus étaient de ce type. Les burgers sont de plus en plus présents au menu, y compris en dehors des fast-foods.

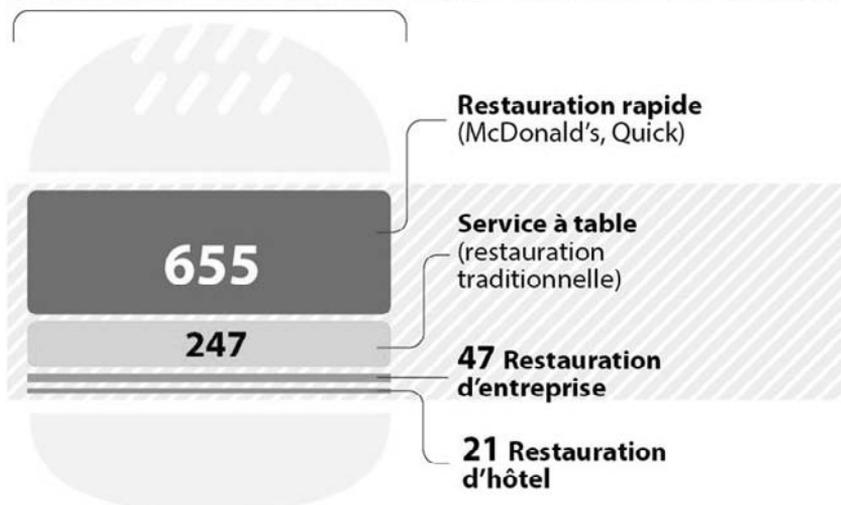
En détail, le numéro un mondial de la restauration rapide McDonald's (1 200 restaurants) et Quick (370 établissements) ont vendu en 2013 en France 655 millions de burgers. Le service à table en a vendu 247 millions, la restauration d'entreprise 47 millions et enfin la restauration d'hôtels 21 millions. Selon Bernard Boutboul, « 75% des restaurants traditionnels français (110 000 au total) proposent au moins un hamburger à leur carte » et « on enregistre une hausse de 40% de ses ventes en deux ans », affirme-t-il.

Et ce n'est pas tout. « Pour un tiers des restaurateurs ayant le burger à sa carte, il est devenu le leader de la gamme de plat, devant l'entrecôte, les grillades ou les poissons », assure-t-il. Cette croissance « provient notamment du segment de la restauration à table, qui affiche sur l'année 2013 une augmentation de +9% du nombre des burgers consommés », avait précisé à l'AFP en décembre Maria Bertoch, expert de la division Foodservice Europe oup.

Le burger rattrape le jambon beurre

En France, en 2013

970 millions de burgers sur 2,144 milliards de sandwiches



1 burger pour...

... 9 sandwiches, en 2000

... 7 sandwiches, en 2007

... 2 sandwiches, en 2013



75 %

des 110 000 restaurants traditionnels français proposent au moins 1 hamburger à la carte

Source : Gira conseil



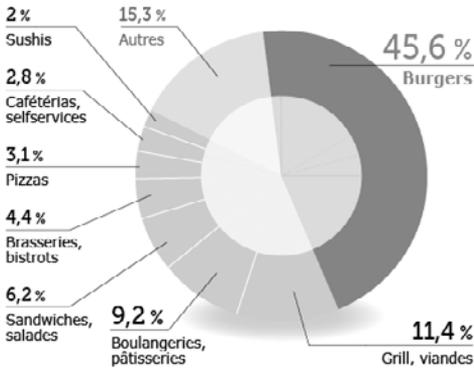
En France, un sandwich vendu sur deux est un burger

<http://www.lefigaro.fr/conso/2014/02/05/>

« C'est la première fois que l'on qualifie les volumes de burgers vendus en France. Les chiffres sont impressionnants : en 2000, on comptait un burger vendu pour neuf sandwiches ; en 2007, un pour sept et en 2013, un pour deux », explique Bernard Boutboul, directeur général de Gira Conseil.

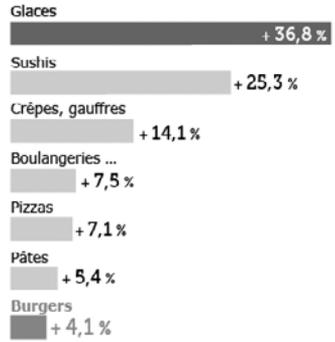
Près de 50 % du CA de la restauration réalisé par le burger

CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA RESTAURATION EN FRANCE, en 2012, répartition par catégorie, en %



Source : B.R.A Tendances Restauration / Food Service Vision, Mars 2013

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA RESTAURATION, en 2012 par rapport à 2011, par catégorie, en %



05/02/2014

LE FIGARO.fr

Les géants du marché ont particulièrement tiré leur épingle du jeu. Le numéro un mondial de la restauration rapide, McDonald's (1 200 restaurants), et Quick (370 établissements) ont vendu en 2013 en France 655 millions de burgers. Des chiffres qui ont mis l'eau à la bouche de **Burger King qui a fait son grand retour en France** l'an passé avec l'ouverture de trois restaurants **et des projets de croissance dans l'Hexagone**.

75% des restaurants français proposent le burger

Les ventes de hamburgers ont également été soutenues par l'ajout du célèbre sandwich américain sur les cartes des restaurants traditionnels en France. Le service à table a en effet vendu 247 millions de ce produit iconique de la culture fast-food l'an passé, la restauration d'entreprise 47 millions et, enfin, la restauration d'hôtels 21 millions. **De fait, selon une étude du cabinet Gira Conseil, 75% des 110.000 restaurants de France proposent désormais le célèbre sandwich américain** à leur carte, après l'avoir longtemps accusé d'incarner la « malbouffe ».

L'engouement des Français et des restaurateurs pour ce mets devrait se poursuivre. Les ventes de burgers dans les restaurants ont grimpé de 40% en deux ans. « Pour un tiers des restaurateurs ayant le burger à sa carte, il est devenu le leader de la gamme de plat, devant l'entrecôte, les grillades ou les poissons », affirme Bernard Boutboul.

ANNEXE N°5 : La mystérieuse stratégie de Burger King en France

Source : <http://www.leparisien.fr/> Publié le 03.02.2014

De retour en France, Burger King veut y ouvrir 350 restaurants dans les dix ans à venir.

Comment ? Le groupe garde le secret, mais il aurait des visées sur la chaîne Quick.

Burger King peut-il faire trembler ses adversaires en France ? Dans le milieu de la restauration rapide, l'idée fait sourire. Malgré l'engouement suscité par son retour, le numéro deux mondial n'a ouvert que... trois restaurants, à Marseille (Bouches-

du-Rhône), Reims (Marne) et Paris depuis fin 2012. Et ce n'est pas l'annonce d'un quatrième comptoir à Beaune (Côte-d'Or) en avril qui fera sourciller le numéro un du hamburger-frites McDonald's avec ses 1300 points de vente dans l'Hexagone.

Pourtant, si Burger King est revenu pour l'instant par la petite porte sur le sol français, son plan de guerre est ambitieux.

Le 26 novembre 2013, Burger King France dont la franchise a été confiée au groupe français Bertrand (Café Leffe, brasserie Lipp, etc.) a annoncé vouloir ouvrir 350 à 400 restaurants en dix ans, ce qui représenterait 20% de part de marché.

La chaîne mise sur 1 200 créations de postes en 2014

Si le groupe joue la carte de la confidentialité, son directeur, Olivier Bertrand, a quand même brossé les principales lignes de son projet : « Nous recherchons des emplacements offrant une grande visibilité et un grand flux. Plusieurs sont déjà repérés », a-t-il déclaré dans un entretien au magazine « Challenges ». « Nous aurons entre 50 et 70% de nos magasins directement gérés par notre groupe. Les autres seront confiés à des sous-franchisés [...], propriétaires de leur fonds de commerce. [...] Nous prévoyons 1200 créations de postes dès 2014. »

Les ambitions du « roi du Whopper » n'inquiètent visiblement pas un autre acteur du marché français : le belge Quick, filiale, par l'intermédiaire du fonds Qualium, de la Caisse des dépôts. Après deux années noires, en 2011 et 2012, celui-ci a redressé la barre et augmenté son chiffre d'affaires de 4% en 2013. « Je suis convaincu que nous sommes les meilleurs performeurs de la restauration rapide en France », réagit Cédric Dugardin, président du directoire de Financière Quick. Pourtant, depuis 1997 et le départ de France de Burger King qui exploitait alors 45 restaurants, le marché du fast-food a explosé. A en croire les experts du secteur, le groupe américain serait à la recherche d'une grosse acquisition. Or qui, à part McDo, possède plus de trois cents points de vente en France ? Quick ! « Nous n'avons absolument pas été contactés », affirme Cédric Dugardin.

Officiellement, McDonald's n'est pas mécontent de l'arrivée d'un nouveau challenger. « C'est une bonne chose car la France souffre de la faible concurrence », déclarait, un brin fanfaron, le PDG Jean-Pierre Petit en octobre. L'Hexagone semble donc pour l'instant épargné par la guerre féroce à laquelle se livrent McDonald's et Burger King aux Etats-Unis. Pour combien de temps encore ?

ANNEXE N°6 : Burger King en France, c'est lui et il a un plan pour s'imposer.

Source : <http://www.challenges.fr/> 03-12-2013

INTERVIEW Le numéro 2 américain du hamburger a laissé carte blanche à son représentant en France. Olivier Bertrand dévoile son projet en exclusivité pour Challenges.

Olivier Bertrand est le partenaire qu'a choisi Burger King pour se développer en France (DR)

Comment vous êtes-vous rencontrés avec le groupe Burger King ?

Cela s'est fait en deux étapes. Déjà, il y a deux ans nous avons mené des discussions qui n'ont pas abouties car j'avais une idée très précise de mon projet. Je voulais que le retour de Burger King en France se fasse en tenant compte des spécificités du

marché français. Finalement, nous ne sommes pas tombés d'accord et chacun est reparti de son côté.

Et puis vous avez repris des négociations l'été dernier...

Oui. J'avais entendu dire que le groupe Burger King avait encore l'intention de revenir sur le marché français, alors je les ai rappelés.

Vous connaissez bien la restauration rapide, pour avoir possédé plusieurs restaurants Quick ?

Oui, cela date de 2004, nous avons racheté un groupe de restaurants qui possédait une dizaine de Quick en France. Je n'étais plus en accord avec la politique de l'enseigne aussi, j'ai décidé de revendre ces restaurants à partir de 2008. Les dernières cessions ont été finalisées il y a quelques mois.

Sur quels points ont porté vos négociations avec le groupe Burger King avant de trouver un accord ?

Nous avons parlé de beaucoup de choses mais le plus important, c'est le plan de développement, l'autonomie qui nous est laissée dans le marketing et enfin l'offre de produits très libre.

Combien investissez-vous pour lancer Burger King en France ?

Nous sommes tenus par des clauses de confidentialité mais disons que nous avons les moyens de nos ambitions. Nous voulons atteindre 20% de part de marché en France et un vrai leadership sur le segment du burger. Précisons que nous investissons sur nos fonds propres sans recourir à la dette.

Quelles sont vos relations avec les trois restaurants Burger King gérés par le groupe Autogrill en France ?

Nous avons **la master franchise** pour la France et Autogrill a un **contrat de licence** négocié directement avec le groupe Burger King. Ces trois restaurants, dont celui de la gare Saint Lazare à Paris qui ouvre le 16 décembre, sont gérés par Autogrill et entrent dans notre franchise.

Comment, et où, allez-vous trouver des emplacements disponibles ?

Nous avons une certaine expérience puisque nous ouvrons 25 restaurants par an sous nos autres enseignes. Nous recherchons des emplacements offrant une grande visibilité et un grand flux. Plusieurs sont déjà repérés, et nous avons doublé notre équipe de développement qui passe de 4 à 8 personnes uniquement pour trouver des emplacements de restaurants. Nous sommes très opportunistes, nous aurons à la fois des restaurants en ville, en centre commerciaux et en bâtiments indépendants. J'ai été très surpris de voir un grand nombre de personnes nous contacter directement dès que l'annonce de notre accord avec Burger King a été annoncée. En deux jours, plus de 160 candidats franchisés nous ont adressé des messages, ainsi que des dizaines de propriétaires de lieux, de terrains ou de commerce qui souhaitent nous proposer un emplacement. Je ne m'attendais pas à cette fièvre soudaine, c'est une preuve supplémentaire de l'attachement des Français à Burger King.

Quel sera le type de contrat que vous passerez avec vos sous-franchisés ? Vous aurez des locataires gérants comme McDonalds ?

Déjà nous aurons entre 50 et 70% de nos magasins directement gérés par notre groupe. Les autres seront confiés à des sous-franchisés qui seront propriétaires de leur fond de commerce. Je veux travailler avec des entrepreneurs qui seront intéressés

au succès de leur entreprise et qui voudront la développer dans l'espoir de gagner de l'argent le jour où ils la revendront pour prendre leur retraite.

Vous commencerez par ouvrir des restaurants à Paris ?

Nous sommes attendus à Paris et nous y serons très vite mais pas à n'importe quel prix. Mais d'un autre côté nous voulons surfer sur la forte attente que Burger King suscite. Nous connaissons très bien l'immobilier parisien, c'est un peu notre premier terrain de jeu. Beaucoup de choses y sont possibles, nous serons opportunistes, il y aura des créations de restaurants, et si cela s'avère judicieux nous pouvons aussi changer la bannière de restaurants existants.

Vous pourriez arriver sur les Champs-Élysées ?

Pourquoi pas, mais cela demande un projet assez complexe. Car les loyers sont devenus tellement élevés que nous ne pouvons pas nous y installer seuls mais avec un partenaire qui profiterait de notre flux et qui nous hébergerait.

Allez-vous utiliser des ingrédients français comme McDo ?

Tout d'abord je tiens à dire que McDonalds est un leader que j'admire. Son concept est juste et la mise en oeuvre excellente. En outre ce leader est présent sur tous les fronts : les filières, la formation, la diététique. Nous allons nous efforcer de jouer notre partition en misant sur nos points forts : la qualité et la fraîcheur. Nos burgers sont cuits au grill, composés d'ingrédients frais et préparés à la demande. Chaque sandwich sera customisable pour chaque client.

Vous allez lancer une campagne de publicité ?

Oui, en commençant par les médias en ligne mais une campagne plus classique est prévue par la suite. Nous recherchons une agence.

Et créer un centre logistique ?

Cela va se faire progressivement et la réflexion est en cours. Mais comme Burger King est présent dans presque tous les pays voisins de la France, nous irons d'abord nous fournir chez ces voisins.

Jean-François Arnaud

ANNEXE N°7 : Les ouvertures

Autogrill implante la marque Burger King® en France

<http://www.lhotellerie-restauration.fr/> 29 novembre 2012

Quinze ans après son départ de l'Hexagone, le géant Américain fait son 'grand' retour avec deux ouvertures prévues - à Marseille et à Reims.

Les rumeurs allaient bon train quant à l'éventuelle arrivée de Burger King en France. Cette fois, c'est confirmé. La chaîne de fastfood américaine ouvrira son premier restaurant dans l'aéroport de Marseille (13), d'ici la fin du mois de décembre 2012. Il sera situé en zone publique du Hall 1, à côté du comptoir Brioche Dorée et en face du Starbucks café. Ce point de vente de 200 m², comprenant 95 places, respectera les lignes architecturales du Hall 1 réalisé par **Fernand Pouillon** et qui est classé Monument historique. Il sera même la vitrine du nouveau design mondial des restaurants Burger King avec menu sur tableaux numériques. Vingt-trois personnes seront embauchées.

« Ce nouveau partenariat avec la marque internationale Burger King vient enrichir notre portefeuille de marques et compléter notre offre de restauration rapide pour répondre aux différentes attentes des voyageurs », déclare dans un communiqué **Vincent Monnot**, directeur général Autogrill France. Le deuxième établissement verra le jour au printemps 2013 sur l'aire d'autoroute de Reims Champagne Sud (51). Ces deux sites sont gérés par Autogrill, partenaire de Burger King depuis 1982, qui exploite déjà 140 restaurants Burger King dans le monde, dont la majorité aux Etats-Unis. Les deux Groupes devraient étendre leur partenariat, après la France, en Suisse, en Pologne ; voire en Italie, en République Tchèque, en Allemagne et aux Pays-Bas. Burger King, deuxième acteur mondial du burger, est présent dans 83 pays avec 12 600 points de vente et a servi 11 millions de clients l'an dernier. **Hélène Binet**

Ouverture officielle de Burger King à Paris-gare Saint Lazare

Source : <http://www.lhotellerie-restauration.fr> lundi 16 décembre 2013

Le restaurant fait environ 160 m² réparti sur seulement un étage et dispose d'une terrasse extérieure de 150 m² (100 places assises au total). Huit caisses enregistreuses sont installées pour deux lignes de production. Car l'objectif est de servir « 600 tickets à l'heure ». Au menu-board : 14 menus standard de 5.20 à 9 € (burger, frites ou petite salade et boisson) - dont le célèbre Whooper (7.60 €) ; 3 salades ; le kidsmeal [menu enfant, ndlr] à 4 € (avec un jouet en cadeau) ; et des desserts de 1.90 à 3.10 € (donut, glace BK fusion, sandy...). Près de 80 employés ont été embauchés en CDI pour une amplitude horaire de 9h30 à minuit, 7 jours sur 7.

Autogrill, désormais franchisé de Burger King France, ouvre ainsi son troisième restaurant dans l'Hexagone, après l'aéroport Marseille-Provence et l'aire d'autoroute Reims Champagne Sud. Minovembre, le développement de la marque en France a finalement été confié au Groupe Bertrand (250 restaurants, 400 millions de CA). Aucune information n'a été divulguée ce lundi sur les prochaines ouvertures ou même les chiffres. Un communiqué de presse annonçait dernièrement « 350 à 400 ouvertures en France visées à moyen terme. L'accord Burger King-Groupe Bertrand permettra de créer 1 200 emplois en 2014 ». Seule certitude : **une forte affluence attendait devant la porte à 16 heures. Un démarrage en trombe. La commission de sécurité de la gare est réquisitionnée pour une partie de la soirée.** Affaire à suivre... **Hélène Binet**

25 unités Burger King ouvriront en France d'ici fin 2014

Source : <http://www.lhotellerie-restauration.fr> lundi 16 juin 2014

Jocelyn Olive, le directeur général de l'enseigne dans l'Hexagone, fait le bilan sur son retour en France et explique sa stratégie de développement.

Après des mois de rumeurs et un buzz phénoménal, l'enseigne Burger King, qui avait quitté le sol français en 1997, signait officiellement son retour le 22 décembre 2012, dans le hall 1 de l'aéroport Marseille-Provence (13). De 2 000 clients en moyenne lors des premières semaines, le nombre oscille aujourd'hui entre 900 et 1 800 personnes. Un an après, l'ouverture surprise dans la gare Saint-Lazare à Paris (IXe) avait également attiré les foules, avec une heure et demie de queue pour passer commande. Au niveau mondial, c'est déjà la deuxième plus grosse adresse du groupe, derrière le Burger King de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol.

Être un « challenger »

« Nous avons été surpris par cette agitation autour de la marque, commentait **Jocelyn Olive**, directeur général de Burger King France, lors d'une intervention au cinquième Congrès du snacking. Nous expliquons cet engouement par le phénomène de la rareté, le fait que la marque revienne sur le marché en ayant savamment orchestré pendant des années les attentes [...] au niveau mondial. C'est un produit différenciant qui arrive, avec un ADN et un positionnement très différents de McDonald's. Je pense que notre concept peut aujourd'hui se positionner comme un vrai challenger [face] à McDonald's en France. » Pour Jocelyn Olive cette différenciation repose sur quatre points : le format de sandwich généreux (278 g pour un whooper), le processus de cuisson de la viande comparable à un barbecue (un goût de grillade universel), des produits (salades, tomates, etc.) frais livrés chaque matin et tranchés aussitôt, et enfin des produits construits autour de l'authenticité. Le best-seller de la marque, le whooper, se vend à 4 millions d'exemplaires chaque jour dans le monde. « Nous avons la prétention d'en vendre quelques dizaines de milliers en France. »

400 établissements en dix ans

En novembre, le groupe Olivier Bertrand a obtenu la master-franchise en France et vise « 20 % de parts de marché, soit 400 unités en dix ans, dont 70 % en propre et 30 % en franchise ». Si Jocelyn Olive réfute la rumeur sur laquelle Burger King allait racheter le réseau Quick, il confirme cependant qu'« il y aura bien 25 Burgers King sur le territoire français à fin 2014. Et nous espérons en ouvrir 40 autres en 2015. » La stratégie de développement est simple et pragmatique. La marque va s'implanter dans quinze grandes agglomérations françaises d'ici à 2015. Question de visibilité pour le lancement. Puis, elle poursuivra son maillage géographique dans ces premières villes et, en parallèle, descendra dans les zones de chalandise (environ 100 000 habitants).

Burger King France affirme pouvoir « franciser » le modèle : pour preuve, mi-avril, un restaurant géré en propre, dans le centre commercial Grand Littoral à Marseille, a été le premier Burger King dans le monde à disposer de bornes de commande. En septembre prochain, un nouveau navire amiral parisien disposant de la plus grande école de formation du groupe verra le jour : « 1 200 m² sur la rive gauche ». Là encore, l'adresse n'a pas été divulguée. **Hélène Binet**

Burger King ouvre son 10e restaurant en France

Source : <http://www.lhotellerie-restauration.fr/> mercredi 15 octobre 2014

75 - Paris Burger King réalise le lancement de son dixième restaurant en France et son troisième à Paris le samedi 18 octobre dans le quartier d'Alésia. Il comprend deux cuisines pour une capacité d'accueil de 250 places assises. 100 personnes ont été recrutées pour gérer cet établissement de plus de 1000 m². Ce restaurant sera aussi le plus grand centre de formation de France de l'enseigne avec une salle de classe permettant de former les employés et de leur transmettre le savoir-faire de la marque. « Alésia a pour vocation de symboliser nos valeurs, et notamment notre exigence envers la qualité des produits et services qui ont fait de Burger King l'une des premières chaînes de burger au monde », précise **Jocelyn Olive**, directeur général de Burger King France.

ANNEXE N° 8 : La responsabilité sociétale chez Burger King

L'autre performance

Source : <http://www.lequotidien.lu/2010-09-03>

Quel est le point commun entre Burger King et Greenpeace ? A priori aucun, car quand on évoque le nom du premier, les mots qui viennent à l'esprit sont fast-food voire, pour les détracteurs de la restauration rapide, junk-food ou encore malbouffe.

Bref, le nom de Burger King n'évoque pas à priori les valeurs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale qui vont plutôt de paire avec croissance lente (slow growth). Et pourtant, le monde est bien en train de changer. Après les poids lourds de l'agroalimentaire que sont Unilever et Nestlé, voilà que Burger King vient de rompre son contrat avec la société Sinar Mas qui lui fournissait de l'huile de palme. La motivation est identique à celle des autres groupes : Burger King ne veut pas voir son nom associé à celui d'une société qui déforeste massivement en Indonésie pour planter les arbres produisant l'huile de palme, dicit un rapport de Greenpeace.

Dolphin Dard

Actualités internationales / Un nouveau restaurant Burger King éco énergétique en Allemagne

Source : <http://www.guideperrier.com/2010/08/23>

L'entreprise Burger King Corp. a innové pour la marque BK avec le dévoilement de son nouveau restaurant Burger King éco énergétique situé à Waghäusel en Allemagne. Le design respectueux de l'environnement développé en coopération avec Wirsol Solar AG utilise des technologies à la pointe et l'énergie renouvelable pour alimenter un tiers de la consommation énergétique du restaurant, réduisant ainsi les coûts énergétique de 45% et les émissions de CO₂ de plus de 1201 tonnes métriques chaque an.

Selon Jonathan Fitzpatrick « Ce nouveau restaurant éco énergétique utilise des systèmes d'énergie renouvelable, comme le solaire photovoltaïque et des éoliennes qui permettent d'économiser près de la moitié des coûts électriques du restaurant par an. La mise en oeuvre de ces nouveaux systèmes d'énergie verte réduit l'impact environnemental et est un pas de plus dans notre engagement continu à notre programme de responsabilité sociale des entreprises BK Positive Steps. »

Burger King Faire appel aux producteurs français

Source : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/e/21/03/2014>

Burger King a choisi de confier au **groupe Bertrand**, spécialisé dans la restauration, son grand retour en France après 15 ans d'absence. Plus que par le biais de franchise, le groupe est à la recherche de partenaires de poids pour mettre sur pied son réseau de restaurants.

« On est un groupe de restauration, on va dupliquer ce même modèle de fast-food en étant nous-mêmes opérateurs. On sera propriétaire de probablement 70% du parc », détaille le DG de Burger King.

McDonald's, qui a réussi à imposer une marque et un concept américain dans l'Hexagone, tout en ajoutant des petites touches françaises, est un modèle pour son groupe.

« Il faut trouver sur tous les segments de l'entreprise des ajustements qui font que cette marque s'impose durablement », confie Jocelyn Olive.

Cela va aussi passer par l'approvisionnement. Actuellement, pour « des raisons d'efficacité », les 4 restaurants s'appuient sur Burger King et son pool de fournisseurs, essentiellement européens.

« Comme on a à coeur de répondre aux exigences des Français, on a souhaité dès à présent travailler sur des origines françaises. Nos restaurants vont ainsi ouvrir avec un poulet 100% français », explique-t-il. Les produits frais (salades, tomates, oignons) seront aussi issus de l'Hexagone. L'objectif du groupe est de faire de plus en plus appel à des fournisseurs français.

ANNEXE N°9 : Burger King vs McDo et Quick : le match. Je suis chef, j'ai testé pour vous leurs burgers

Source : <http://www.lhotellerie-restauration.fr> le 20-12-2013

Nous avons fait faire un test à l'aveugle au chef Ludovic Perraudin, spécialiste du burger avec son restaurant «Le Comptoir du Père Claude» à Paris. Voici son verdict...

Les 3 burgers de Quick, McDo et Burger King ont au moins un point commun : le pain brioché. Les chaînes doivent sûrement avoir un fournisseur en commun. Ils pourraient prendre de la farine label rouge pour faire leur pain, mais non... Que les Américains les aiment, c'est une chose. Mais ici, on peut cuisiner différemment.

Le Big Mac de McDonald's : la viande, c'est de la semelle

Les frites sont bien dorées. On sent la pomme de terre. Mais elles ont un goût de farine. Ce n'est pas encore les frites de ma grand-mère.

Pour le hamburger, le pain prend beaucoup de place, toujours brioché. Après... la sauce est bonne, il faut l'admettre. Mais des grands chefs aussi font des sauces. Ils n'en font pas tous des plats. On reconnaît le Big Mac avec ses deux steaks. Enfin... la viande, c'est de la semelle (voir commentaire cidessous).

Prix : 4,95 euros (un Big Mac et une petite frite).

Note : On va mettre deux points attribués au personnel de cette maison pour appliquer à la lettre les méthodes du grand clown, et un point pour la sauce. Donc **3/10**.

Le Giant de Quick : le steak n'est pas plus épais qu'une frite

Pour les frites, on est sur quelque chose de très farineux... Je cherche le goût de la pomme de terre. C'est hyper gras, d'ailleurs, quand je presse la frite, ça dégouline. On pourrait s'en faire un masque de beauté.

En ce qui concerne le hamburger, le pain est encore une fois du pain brioché. Je ne comprends vraiment pas pourquoi les fast-food utilisent systématiquement ce type de pain-là. Il prend beaucoup de place. Heureusement d'ailleurs, parce que sinon, il n'y aurait pas grand-chose à manger ; le steak n'est pas plus épais qu'une frite. Quant à la viande, elle est trop cuite, beaucoup trop.

Prix : 3,45 euros (un Cheeseburger et une petite frite).

Note : **1/10 ou 2/10**, pour la main d'œuvre.

Le Whopper de Burger King : un effort en cache-misère

Déjà, il y a un procédé différent pour les frites. On sent le sel... ça fait moins cuisine d'hôpital. Elles sont meilleures que les autres mais on est toujours sur un produit très farineux.

Alors, le steak a un petit goût bien spécifique, ça doit être le Whopper, mais ce n'est dû qu'à la cuisson. Ils utilisent un four avec une flamme qui donne le côté grillade. Rien d'exceptionnel : j'ai le même. Il y a un effort sur la taille du steak mais la viande est cuite à outrance. Peut-être que de l'archi-cuire comme ça, c'est un cache-misère (voir commentaire ci-dessous).

Prix : 6,40 euros (un Whopper et une petite frite).

Note : Même s'il s'en sort un peu mieux, je lui mets **3/10**, comme au Big Mac, toujours par respect pour les gens qui travaillent.

Bilan des courses

Quand on me dit McDo, Quick ou Burger King, ce n'est pas cher, je dis très bien, mais regardez ce qu'on vous donne... Manger des burgers de qualité ne revient finalement pas beaucoup plus cher.

Avec les burgers, il y a le même problème qu'avec le jambon-beurre : certains croient qu'il faut toujours plus réduire les coûts, alors, c'est la qualité qui prend un coup. Pourtant, on sait faire de très bons jambon-beurre.

Dans mon restaurant, j'utilise du pain artisanal, on a réfléchi à la recette. Le fromage est du Cantal fermier et les frites sont fraîches. Pour 10 euros, vous avez sandwich, frites et boisson à emporter. Si vous voulez manger à votre faim, ça vous reviendra aussi cher dans un fast-food. Si on est normalement constitué, après un burger et une frite de fast-food, on a encore faim.

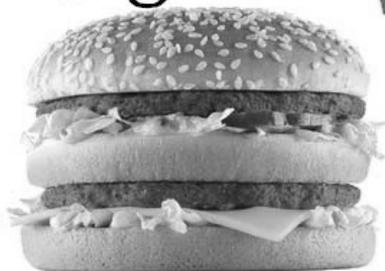
Maintenant, toute la folie du burger qu'on observe depuis quelques années pourrait bien jouer en notre faveur. Les restaurants spécialisés ont poussé comme des petits pains. Tout le monde veut y aller, il n'y a plus qu'à espérer que cela incite le public à découvrir autre chose que ces chaînes de restauration rapide. *Propos recueillis par*

Rémy Demichelis

ANNEXE N°10 : La battle des burgers: big mac vs le whopper

Source : <http://docteurbonnebouffe.com/>

Big Mac vs. Le Whopper★



★ avec fromage

Portion.....	215g	Portion.....	300g.
Calories.....	550 kcal	Calories.....	710 kcal
Protéines.....	25g	Protéines.....	29g
Glucides.....	46g	Glucides.....	59g
Sucre.....	9g	Sucre.....	14g
Graisses.....	29g	Graisses.....	42g
Graisses saturées...	10g	Graisses saturées...	15g
Trans Fat.....	1g	Trans Fat.....	1g
Cholestérol.....	75mg	Cholestérol.....	85mg
Sodium.....	970mg	Sodium.....	1380mg

DocteurBonneBouffe.com

Votre magazine santé, diététique et nutrition



BIG MAC VS. LE WHOPPER – THE FINAL ROUND:

Ainsi, globalement le Big Mac de chez Mc Donald's semble être une meilleure alternative en termes de nutrition avec moins de graisses, moins de sucres et moins de sodium que son concurrent, le Whopper.

Mais Docteur Bonne Bouffe n'a pas pris en compte **DEUX critères les plus importants : la qualité des aliments (avec notamment la présence d'additifs ou non) et surtout, le goût !!** Ainsi, au niveau du goût le Whopper de chez Burger King s'avère plus savoureux que le Big Mac de chez Mc Do, puisqu'en une bouchée on peut sentir un mélange de saveurs provenant des ingrédients qui doivent certainement être de meilleure qualité que dans le cas du Big Mac.

Effectivement, on peut reprocher au Big Mac le **manque de saveurs provenant des ingrédients** (notamment de la viande dont le goût est caché par une dose importante de sauce). Malgré cela, il faut avouer que le **succès du Big Mac repose principalement sur la sauce**, dont la recette est soigneusement gardée secrète par Mc Donalds. Malheureusement sans cette sauce le Big Mac ne serait pas un Big Mac...

ANNEXE N° 11 : Burger King® France lance son application mobile

Source : <http://www.lhotellerie-restauration.fr/> vendredi 31 octobre 2014

Face à l'enthousiasme des fans de Burger King en France qui peuvent attendre jusqu'à une heure avant de commander, l'enseigne lance le premier jeu sur mobile pour les divertir. En téléchargeant l'application, il s'agit de jouer en protégeant le menu commandé le plus longtemps possible des mains hostiles qui essayent de l'attraper pour gagner un Fast Pass. Valable 15 minutes, ce dernier permet de passer devant tout le monde sur simple présentation de l'écran en restaurant.

ANNEXE N° 12 :

Pourquoi les Français attendent tant le retour de Burger King

Source : <http://www.lexpress.fr/> le 06/03/2012

Le groupe italien Autogrill a annoncé ce jeudi l'ouverture prochaine de restaurants en Europe et notamment en France. Sur Internet, les fans crient victoire. Comment expliquer un tel engouement ?

Cette fois, c'est confirmé. Burger King revient en France, a-t-on appris ce jeudi. Le groupe italien Autogrill -propriétaire de chaînes comme Brioche dorée, Bert's ou Oh ! Poivrier a annoncé sur son site Internet ce jeudi 29 novembre 2012 l'ouverture prochaine de restaurants Burger King dans plusieurs pays d'Europe dont la France.

De quoi emballer les fans qui bondissent à chaque rumeur de retour depuis des années. Mais pourquoi les Français attendent-ils tant ce retour ? Comment expliquer un tel engouement pour la marque ? Tentative d'explications.

1. Le Whopper, objet de tous les fantasmes

Après son départ de France en 1997, le burger de la franchise est devenu un produit culte. D'un diamètre supérieur aux sandwichs de McDonald's et Quick, la garniture

du Whopper est classique. Mais c'est surtout son « steak grillé à la flamme » qui rend accro ses fans. Une particularité qui lui confère un goût différent des burgers des autres fast-foods selon ces derniers. En décembre 2008, la marque est allée jusqu'à commercialiser une eau de cologne senteur barbecue baptisée Flame imitant la fragrance du Whopper.

2. Les onion rings aussi

Il n'y a pas que les burgers qui font la spécificité de Burger King. Ses onion rings ont eux aussi de nombreux adeptes. Afin de retrouver le fameux goût de ces beignets aux oignons, certains vont même jusqu'à proposer des recettes pour en retrouver la saveur. Sur le blog burgersparty, l'auteur propose sa marche « pour les amateurs de Burger King », obtenant un résultat « ressemblant vraiment à l'original ».

3. La rumeur attise la curiosité

C'est en 2009 que la première rumeur concernant un probable retour de Burger King en France est lancée par le biais du défunt blog Lomood. Une information aussitôt reprise par d'autres bloggeurs peu regardants sur leur source. Nous vous avons déjà retranscrit les autres fausses joies engendrées par des farceurs. Finalement début 2012, un tweet et une photo publiée sur la page Facebook d'un blog relance le débat, enflammant la toile.

Contacté par courriel Burger King avait démenti l'hypothèse d'un retour le 5 mars : « Nous revoyons en permanence notre réseau mondial de restaurants et prenons des décisions stratégiques [...] concernant plusieurs pays, dont la France. Cependant, nous n'avons pour le moment pas d'avantage d'information à vous fournir concernant le marché français ».

4. Les Français sont nostalgiques des marques disparues.

Récemment, l'engouement qu'a suscité le retour de Marks & Spencer sur le territoire français illustre le phénomène de manque lorsqu'une marque se retire du marché. Un sondage réalisé par le Figaro montrait que les Parisiens étaient plus de 80% à se réjouir du retour sur les Champs-Élysées de l'enseigne anglaise.

5. La nouveauté à tout prix

Les Français ont soif de (re)nouveau comme l'illustrent les commentaires laissés sur le blog gizmodo.fr. « Quand je vais à Londres, je commence toujours par me faire un double whopper » écrit notamment Rayray. « J'ai réservé mes billets de train Lille/Paris le 21 mars (ndlr : date d'une supposée ouverture qui n'avait pas eu lieu à l'époque) ! Mais je sais pas pourquoi, je le sens mal » déclarait alors pour sa part Matt sur fastandfood.fr. **Par Mathieu Perrichet**

ANNEXE N° 13 : Le retour de Burger King en France, une non communication savamment orchestrée ?

Source : <http://blog-mastere2-rp-events.ecs-paris.com/5/12/2013>

Mais pourquoi cette marque suscite-t-elle autant d'engouement et de manque auprès des Français ? Et surtout, comment les médias se sont-ils emparés de cette histoire, en participant eux même à la communication de la marque ?

Retour sur la nostalgie des Français pour Burger King

Un réel lien s'est créé entre les français et cette enseigne, si bien que certains Français déclarent chercher un **Burger King** lors de leurs voyages à l'étranger. Cette notion de manque et de nostalgie d'une marque disparue devient alors une véritable polémique quant à sa réinstallation sur le marché français.

Une communication discrète qui engendre un buzz médiatique démesuré

Depuis plusieurs années, les **rumeurs** vont bon train sur le possible retour en France de la marque mais rien n'avait été concrètement confirmé **jusque novembre 2012**. Et même à ce moment là, la marque communique de manière **discrète et très peu poussée** par rapport à l'attente du public.

Toujours dans une **stratégie de non communication**, la marque attaque le marché français de manière assez étonnante, avec dans un premier temps une installation dans l'enceinte de l'aéroport de Marseille puis sur une aire d'autoroute à côté de Reims en Champagne-Ardennes. Mais alors pourquoi y a-t-il autant de **buzz** et **d'engouement** autour de cette marque ?

Une communauté de Fans très motivés

Selon le *Huffington Post*, la marque s'appuie sur une réelle communauté de passionnés. Depuis plusieurs années, ces derniers sont très actifs sur Internet et principalement sur les réseaux sociaux afin de vanter les mérites de **Burger King** et de ses produits. Pendant de nombreuses années, la mode a été de publier des photos ou des posts sur les réseaux sociaux d'un repas pris dans un **Burger King** à l'étranger. A l'inverse, « *le McDo est devenu trop démocratique* » déclare *Nicolas Nouchi, directeur général de CHD Expert*.

Les pétitions et les groupes de soutien à la marque pour son retour en France se sont démultipliés sur les réseaux sociaux. Un clip a même été réalisé par *Cédric Dubourg* afin de militer pour la réimplantation de **Burger King en France**.

Les vrais-faux retours de Burger King, une communication bien maîtrisée ?

De nombreux faux espoirs ont chamboulé le coeur des Français quand à la réouverture des fast food **Burger King** en France. Le positionnement de la marque sur ce marché est resté flou pendant plusieurs années, et le groupe a préféré laisser le buzz agir et les rumeurs s'installer.

La marque, assez discrète quand à l'ouverture de ses nouveaux restaurants a créé un véritable buzz dans les médias et sur les réseaux sociaux dès lors qu'elle a annoncé officiellement et fermement que **Burger King** revenait en France. Intentionnel ou pas, ce **buzz** positif lui a été plus que **profitable** et a créé un vrai **désir de consommation** parmi les Français. **Susciter la curiosité** et créer le **désir** semblent être les maîtres mots de cette communication bien ficelée qui se traduit finalement par de la désinformation.

A défaut d'investir de l'argent en média, la marque se contente pour le moment de laisser les médias faire sa communication.

La curiosité des médias autour de cette implantation a créé une véritable **chasse à l'information**, si bien qu'à la moindre communication, chaque article est vu, mais surtout **partagé massivement** sur les réseaux sociaux. *Le Nouvel Observateur* parle même d'une **folie médiatique** générée par chaque annonce de la marque en France. Les **deux premières ouvertures de restaurants** sur le marché français se sont faites en province, alors que beaucoup imaginaient un gros coup de publicité avec une ouverture à Paris. Ouverture qui n'avait jamais été confirmée ou infirmée jusque septembre 2013. Et encore cette fois, la marque est restée assez **discrète** sur ces deux premiers restaurants.

Le premier **Burger King** de la capitale prendra bientôt ses quartiers à Saint-Lazare, qui est un des lieux de passage les plus importants de Paris. **Hasard ou vraie stratégie de communication ?**

Il semblerait qu'après une période de non information, la marque soit prête à réaliser à Paris **le coup d'envoi en grande pompe** de son déploiement en France. Mais encore une fois, les médias et les internautes jouent un rôle majeur dans **le partage d'informations**.

La fausse-vraie implantation à Saint Lazare, l'événement qui va créer le buzz ?

Le **Burger King de Saint Lazare** ouvrira ses portes le 16 décembre prochain juste avant les fêtes de fin d'année. Cet espace commercial génère **un trafic très important**, surtout en cette période où les consommateurs s'occupent de leurs achats de Noël. On imagine que cette date précise a été réfléchi de manière intelligente, même si l'endroit avait été démenti formellement à plusieurs reprises par l'enseigne américaine. La marque n'a toujours rien annoncé pour l'inauguration de ce restaurant plus qu'attendu à Paris.

Eurostar surfe sur la vague Burger King

Eurostar a réalisé une publicité pour vanter la rapidité de ses services (Paris/Londres en 2h15). Cette campagne publicitaire s'appuie sur l'attractivité de l'enseigne auprès des Français en réanimant les souvenirs et les papilles des consommateurs. L'effet **Burger King** a donc un vrai poids en France, aussi bien pour le grand public que pour d'autres marques qui s'appuie sur ce buzz et le fantasme du « **roi des burgers** ».

Effet de mode ou vraie stratégie de communication ?

Vraie nostalgie ou effet de mode éphémère ? L'avenir répondra à cette question. La marque a de grandes ambitions pour le marché français : l'ouverture de **25 restaurants par an** et une **part de marché de 20%** (*Interview Olivier Bertrand, Challenges le 3 Décembre 2013*). L'engouement médiatique autour du retour de **Burger King** en France sera-t-il à la hauteur des ambitions de la marque ? Une chose est sûre, leur stratégie de non communication voire de désinformation aura en tout cas réussie à susciter l'intérêt de nombreux médias et de consommateurs sur les réseaux sociaux. **Ce premier succès achevé, rendez vous le 16 décembre à Saint-Lazare afin de voir ce que Burger King nous réserve ! Et vous, y serez-vous ?**

ANNEXE N° 14 : Une affluence étonnante

Source : bfmbusiness.bfmtv.com/ 20 mars 2014

Les 4 restaurants déjà ouverts en France font le plein en continu. Burger King veut continuer sur sa lancée, en ouvrant 400 fast-foods dans les 10 ans, où le concept américain sera teinté de petites «French touch».

Le phénomène Burger King ne se dément pas. Les quatre restaurants ouverts dans l'Hexagone font le plein en continu. Dans l'unique fast-food installé à Paris, en plein coeur de la gare Saint-Lazare, il faut même s'armer de patience avant de passer commande. « On a été assez surpris par l'ampleur du phénomène, et par sa longévité. Quatre mois après le lancement, il faut toujours faire la queue à Saint-Lazare pendant 30 à 45 minutes », reconnaît, enthousiaste, Jocelyn Olive, le directeur général de Burger King, sur BFM business ce 21 mars.

Un engouement sur lequel le groupe compte bien capitaliser. Il a annoncé, le 19 mars, l'ouverture de **25 fast-food en 2014**, avec dans la foulée la création de 1.400 emplois. Au final, 400 restaurants verront le jour dans l'Hexagone dans les 10 ans afin de rafler 20% de parts de marché.

Et la liste d'attente est déjà bien garnie. « On a reçu 900 candidats en franchise, il faut les traiter, c'est un gros travail. On est submergé de demandes du marché immobilier. On a aussi un nombre phénoménal de candidatures pour venir travailler au sein de l'entreprise et participer au projet », précise Jocelyn Olive.

ANNEXE N°15 : Offre d'emploi manager

Source : [Entreprisehttp://www.keljob.com/offre/manager-en-restauration-rapide](http://www.keljob.com/offre/manager-en-restauration-rapide)

BURGER KING® accueille plus de 11 millions de clients par jour grâce à un concept unique : une viande savoureuse grillée à la flamme et des produits frais, préparés à la demande mais aussi et surtout grâce à un produit mythique, le WHOPPER®. Seconde chaîne de burger au monde avec plus de 13 000 restaurants dans plus de 90 pays, BURGER KING® revient en France avec un ambitieux plan de développement. Pour accompagner ce développement, BURGER KING® est aujourd'hui en quête active de talents à la recherche d'opportunités et de défis à relever.

Poste

Nous recherchons actuellement des Managers H/F.

Après une formation en Europe au sein d'un restaurant BURGER KING®, vous ferez partie de notre équipe d'ouverture.

Au sein d'une équipe d'au moins 50 personnes et membre de l'équipe managériale, le Manager assiste le Directeur du restaurant dans tout ou partie du pilotage du site. Il a vocation à prendre des décisions adaptées aux situations le plus souvent opérationnelles et à animer une équipe d'équipiers polyvalents.

Plus spécifiquement, ses missions seront les suivantes :

- Assurer la gestion courante du restaurant (préparation des caisses, gestion des plannings, suivi des stocks et de l'approvisionnement, ...) dans le respect des standards Burger King et des normes légales en matière d'hygiène et de sécurité ;
- Animer, briefier et responsabiliser au quotidien une équipe d'équipiers polyvalents pour garantir la qualité et la rapidité du service ainsi que le développement des ventes.

Le groupe BURGER KING

DOSSIER NUMERO UN : 1997 :

BURGER KING SE RETIRE DU MARCHÉ FRANÇAIS . . . /4

Annexes à consulter en priorité : N°1, 2, 3,4.

- 1.1. Caractérissez succinctement l'offre et la demande sur le marché du Hamburger en France en 1997 /1**
La demande : le marché **est loin d'être arrivé à maturité**. Il a bénéficié d'une croissance rapide depuis 1980 et la crise, momentanée, liée à la maladie spongiforme (1997), bovine **ne remet pas en cause le potentiel de croissance**. Les chiffres présentés dans l'annexe 4, concernant la période 2000-2013, le démontrent.
L'offre : Le marché est **dominé par deux groupes**, McDonald's et Quick, le premier nommé étant un leader incontesté. Ces deux marques se sont implantées en France au cours de la même année (1980) que Burger King, mais leur développement a été nettement plus rapide. En 1997 la première nommée bénéficie de 16 fois plus d'établissements que Burger King et la seconde, 7 fois.
- 1.2. Qualifiez la décision stratégique prise par le groupe à cette date. /0,5**
 Il s'agit d'une stratégie de **désengagement, de retrait**. Le manque de rentabilité constitue une des causes principales.
- 1.3. Indiquez les handicaps concurrentiels principaux qui expliquent cette décision /1**
 Ces handicaps concernent **des facteurs clés de succès fondamentaux** pour réussir dans le secteur :
- **Le réseau :** sa taille est trop restreinte et le choix des lieux d'implantation est pénalisant (la province est négligée).
 - **L'image :** l'image de Burger King n'est pas suffisamment forte face aux deux marques qui dominent le secteur.
 - **La notoriété :** La marque n'est pas suffisamment connue.
 - **La communication :** Les campagnes sont trop limitées.
 - **L'innovation :** on constate un déficit d'innovation par rapport aux concurrents.
- 1.4. Définissez la notion d'économie d'échelle en vous appuyant sur le diagnostic porté à l'époque par le groupe . . . /0,5**
 On utilise le terme **d'économies d'échelle** pour désigner la **diminution du coût moyen de production** qui résulte de l'accroissement des quantités produites. Produire en grande série permet de **mieux absorber, répartir les charges fixes**.
- 1.5. Comparez la notion d'effet de chaîne à celle d'économie d'échelle. Illustrez en vous appuyant sur le diagnostic stratégique du groupe /1**
 Les économies d'échelle concerne **l'impact des quantités produite et donc**

de la taille sur les coûts.

L'effet de chaîne traduit l'**impact de la taille du réseau (le nombre d'établissements) sur l'accessibilité, la notoriété et l'image**. Un réseau de 150 à 200 établissements permet d'assurer un effet de chaîne efficace. En 1997, Burger King est loin d'atteindre ce nombre de lieux d'implantation.

A cette époque, la marque **ne possède donc pas un réseau lui permettant de bénéficier d'économies d'échelle suffisantes et d'un effet de chaîne marqué**.

DOSSIER NUMERO DEUX :

LE RETOUR DU GROUPE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS/3,5

Annexes à consulter en priorité : N° 2, 3, 4, 5, 6, 7.

2.1. Caractériser l'évolution de la demande sur le marché du hamburger en France depuis 2010/1

La part du burger dans la catégorie sandwichs connaît une **croissance très forte** (1 burger pour 2 sandwichs en 2013 contre 1 pour 9 en 2000). La part du burger dans le chiffre d'affaires de la restauration française s'élève à 45,6% en 2012. La croissance du chiffre d'affaires Burger est de **4,1%** pour cette même année.

La demande ne se manifeste plus seulement dans les restaurants rapides, historiquement porteurs de ce concept. Selon le Cabinet Gira Conseil, **75% des restaurants de France proposent désormais ce produit pour s'adapter à l'évolution de la demande**.

2.2. Faites un diagnostic sur l'évolution récente de la concurrence sur ce marché (vous pourrez vous appuyer sur la grille de M. Porter)/1

La rivalité entre les firmes : Le marché est dominé par **McDonalds (1200 restaurants) et Quick (370 restaurants)**.

Nouveaux entrants : la restauration à table ajoute ce produit à son offre. On propose ce produit, désormais, en restauration traditionnelle, en restauration d'hôtel et en restauration collective.

Burger King **constitue un nouvel entrant** : La **barrière à l'entrée principale** est sans doute la difficulté de constituer rapidement un réseau conséquent.

2.3. Indiquez quels sont les avantages concurrentiels sur lesquels peut s'appuyer le groupe/1

Burger King peut mettre en avant : les caractéristiques suivantes :

- La **spécificité du produit**.
- Le **rapport Qualité-prix**.
- L'**image et l'histoire** de la marque.
- L'originalité de **sa communication**.
- Le recours à des **partenariats efficaces** pour le développement du réseau en France.

2.4. Qualifiez les décisions stratégiques concernant le retour en France et ses modalités/0.5

Concernant la décision de retour, on peut parler de **redéploiement** et de **diversification géographique**.

Concernant les modalités, la **différenciation** semble un axe majeur. La

marque a des arguments pour affirmer sa différence, pour construire un positionnement fort. L'histoire de la marque et son image constituent des fondements solides de cette stratégie.

DOSSIER NUMERO TROIS :

LES STRATEGIES MERCATIQUES DU GROUPE EN FRANCE. /4,5

Annexes à consulter en priorité : N° 5, 6, 7,8.

3.1. Indiquez quelles sont les cibles privilégiées

par le groupe en France /0,5

Les cibles prioritaires susceptibles de favoriser l'implantation sont les suivantes :

- Les personnes qui voyagent et fréquentent les établissements du groupe à l'étranger.
- Les adeptes des réseaux sociaux qui participent ainsi au buzz.
- Les nostalgiques de la marque.

3.2. Décrivez les stratégies adoptées en matière : /1,5

• De produit:

Le positionnement du produit sera bâti autour :

- de la taille du burger,
- du processus de cuisson,
- de la fraîcheur des ingrédients,
- de la francisation,
- de la « customisation »,
- de l'alignement concernant le prix.

• De communication :

Elle est fondée sur :

- le teasing,
- le buzz.

Dans un premier temps, une campagne plus traditionnelle et notamment « grands médias » n'est pas envisagée. Le lancement est préparé et accompagné par une stratégie mettant en œuvre **des moyens et des messages informels** propres à alimenter la **rumeur**

• De développement et d'implantation.

Le développement est assuré par :

- **Un partenariat avec Autogrill** (contrat de licence) permettant d'assurer rapidement les premières implantations caractérisées par des tailles restreintes.
- **Une master franchise avec Olivier Bertrand** qui a vocation à développer rapidement le réseau pour **partie en « propre » et pour l'autre en franchise**.

3.3. Définissez la master franchise en faisant apparaître

ses avantages pour le groupe /1

Le contrat de master franchise **permet au titulaire d'une marque d'exporter son concept en confiant le développement sur une zone géographique déterminée à un master franchisé.**

Le master franchisé est un **sous franchiseur, intermédiaire** entre le franchiseur et des franchisés. Il bénéficie d'une exclusivité territoriale sur la zone

géographique définie par le contrat. Le master franchisé a pour mission de **sélectionner des entreprises franchisables** et de **les assister dans les opérations de lancement et dans l'exploitation**.

Ce contrat permet au franchiseur de bénéficier de la **connaissance du territoire** du master franchisé ; d'externaliser des opérations de développement, d'exploitation et de contrôle ; de **se développer rapidement** ; de **minimiser les risques** commerciaux et financiers.

Le choix du partenaire est très important. Ici, le groupe d'Olivier Bertrand va assurer en grande partie le développement en France en conjuguant ouvertures en propre et contrats de franchise.

3.4. Après avoir expliqué la notion de responsabilité sociétale, indiquez les axes de l'engagement du groupe. /1

Définition de la responsabilité sociétale des organisations par la norme ISO 26000 (2010) : Responsabilité d'une organisation vis-à-vis **des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement**, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Les axes d'engagement :

Burger manifeste sa volonté **de protéger l'environnement** (lutte contre la déforestation, restaurant éco énergétique).

Le groupe Bertrand, master franchisé, envisage d'acheter des produits d'origine française à titre principal. Ainsi, comme le principal concurrent, Mc Donald's, il manifestera sa **volonté de favoriser le développement économique local**.

3.5. Donnez un avis sur la force de l'engagement sociétal du groupe induite par sa stratégie produit et sa stratégie de communication en France /0.5

Les choix en matière de produit **ne traduisent pas un engagement sociétal fort**. L'équilibre alimentaire n'est pas privilégié, l'intérêt des consommateurs n'est donc pas totalement pris en compte La gamme n'intègre pas de produits bio ce qui ne manifeste pas une préoccupation environnementale bien affirmée.

La communication n'intègre pas de messages allant dans le sens de la responsabilité sociétale.

DOSSIER NUMERO QUATRE : APPROCHE CRITIQUE DE QUELQUES ACTIONS /4,5

Annexes à consulter en priorité : N°9, 10, 11, 12, 13, 14.

4.1. Critiquez l'évaluation faite par le chef dans l'annexe N°9, notamment par rapport à la définition de la notion de qualité. /1

L'évaluation est faite **avec comme référence une restauration plus traditionnelle** privilégiant des produit locaux. Les critères utilisés ne sont pas définis précisément.

La différence entre les deux types de produits est démontrée mais cela ne permet pas de dire que les burgers des grandes marques ne sont pas de qualité. En effet **le burger « artisanal » ne constitue pas une référence absolue**. La qualité **se définit par la capacité d'un produit à répondre aux attentes des clients**. Le succès des grandes marques témoigne de l'adéquation de leurs produits avec les besoins de ceux-ci. Les burgers « artisanaux » répondent aux attentes de cibles différentes, à des situations de consommation non similaires.

- 4.2. **Commentez, de façon critique, les conclusions faites dans l'annexe N°10 après comparaison entre le Big Mac et le Whopper. /0,5**
La comparaison tourne à l'avantage du Big Mac. Cependant **si on calcule les proportions d'apports** pour chacun, on constate que les pourcentages sont très proches. Par exemple le Big Mac amène légèrement moins de graisse (13,42% contre 14%) mais plus de calories (2,55 par g contre 2,36). C'est donc essentiellement la **différence de poids qui explique les écarts en apports**.
- 4.3. **L'annexe N° présente un jeu, proposé sur écran mobile, exploitable dans le cadre de l'attente des clients. En vous appuyant sur le système de servuction, expliquez l'intérêt de cette action. /1**
Rappel des composantes du système de servuction : le client, le support physique, le personnel, les **autres clients** et l'organisation interne. Ce jeu permet de **rendre supportable l'attente des clients** et ainsi de **s'adapter aux flux**. Cette occupation ludique permet de **minimiser le mécontentement**.
- 4.4. **Concernant cette même action, indiquez s'il existe un risque par rapport aux autres clients. /0,5**
Le client gagnant passe avant tous les autres clients ce qui peut provoquer un **sentiment d'injustice**.
- 4.5. **Expliquez les raisons de l'engouement pour la marque /0,5**
Cet engouement repose sur la **nostalgie** des français pour les marques disparues d'une part et, d'autre part, sur une **communication fondée sur la rumeur** propre à **attiser la curiosité** et **provoquer l'attente**.
- 4.6. **Précisez quelles sont les risques liés à cet engouement et les moyens d'y faire face. /1**
Le groupe n'est pas à l'abri des conséquences d'un **effet de mode**. Pour parer à cela, une **communication plus traditionnelle** pourrait être mise en place afin d'accompagner l'extension du réseau et dynamiser le développement de la notoriété.

DOSSIER NUMERO CINQ :

GESTION DU PERSONNEL ET GESTION D'EXPLOITATION /3,5

Annexes à consulter: N°15

- 5.1 **Présentez le profil de poste correspondant à la description du poste de manager décrit dans l'annexe N°15. Vous mettrez en évidence les principales caractéristiques et qualités recherchées. /1,5**

Profil

Vous avez une **expérience confirmée** en restauration ou dans la vente.

Expérience en management d'équipe

Attentif à une bonne ambiance de travail en **équipe** et sensible **au respect des normes d'hygiène et de sécurité, enthousiaste et dynamique** vous mettez tout en œuvre pour **assurer une qualité de service optimale auprès de nos clients.**

Postes à pourvoir en CDI

Alors, prêt à rejoindre l'aventure ?

- 5.2. **Concernant le franchisé, indiquez quelles sont les règles de comptabilisation du droit d'entrée, d'une part, et de la redevance annuelle calculée sur le chiffre d'affaires, d'autre part /1**

La partie qui rémunère le **droit d'utilisation de la marque du franchiseur (ainsi que son savoir-faire)** constitue **une immobilisation incorporelle** à comptabiliser **au débit du compte 205 « Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires »**. Lorsque la franchise a une durée limitée, des amortissements comptables peuvent être pratiqués si certaines conditions contractuelles sont réunies :

Les redevances versées périodiquement au titre du contrat de franchise sont en général calculées sur le chiffre d'affaires réalisé par le franchisé (selon un pourcentage défini dans le contrat de franchise). Elles doivent être comptabilisées **au débit du compte 6511 « Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels »**.

- 5.3 **Pour le franchisé, les prévisions s'appuient sur un ratio de coût matières de 27% du chiffre d'affaires HT et celui de charges de personnel de 30%. Calculez les pourcentages de marge brute et de marge sur coût principal envisageables /1**

MARKETING

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Sujet

Jeanne et son projet d'extension d'activité dans les produits d'hygiène artisanaux



Figure 1 : photographies recherche Google

Après la reprise de l'entreprise familiale spécialisée dans les savons et autres produits corporels artisanaux, Jeanne envisage d'étendre le circuit de distribution actuel de l'entreprise, et de se diversifier avec les gels douche, ou avec les shampoings. Les produits créés par ses parents sont populaires dans sa région des Hautes-Alpes, et une clientèle fidèle se déplace au petit magasin d'usine, et sur les stands des marchés locaux.

Avant de prendre sa décision, elle doit prendre connaissance du marché de l'hygiène corporelle. Pour l'instant, elle ne prévoit pas d'étendre les ventes à la Grande Distribution, en raison des limites de la chaîne de production de la structure, et de sa volonté de préserver des valeurs d'artisanat et de typicité pour les produits actuels, et futurs. Jeanne s'interroge sur l'extension du circuit de vente virtuel, il est vrai qu'Internet lui permettrait de se faire connaître en dehors des Hautes-Alpes, sans subir les marges trop élevées et les grandes échelles de production imposées par la Grande Distribution. Cependant, cette dernière pourrait aussi l'aider à faire connaître ses produits rapidement et à une grande échelle de personnes, comme c'est le cas pour les distributeurs qui ménagent un rayon destiné aux produits locaux.¹ Jeanne se questionne donc sur le meilleur moyen d'étendre son activité, sans pour autant oublier les valeurs de typicité et d'artisanat de produits attachés à leur région.

Elle souhaite s'insérer dans un canal de vente supplémentaire à celui de la vente directe au magasin d'usine, et elle pourrait même innover en proposant de nouveaux produits afin de satisfaire aux exigences d'un marché saturé par de nombreux vendeurs concurrents.

¹ Exemple de l'enseigne Carrefour qui aménage un emplacement réservé à des producteurs locaux aux rayons épicerie et vins et spiritueux..

Jeanne doit donc confronter ses suppositions à la réalité du marché car elle sait que beaucoup de produits existent, à destination d'une clientèle exigeante. Le circuit de vente de la Grande Distribution absorbe beaucoup d'acteurs sur le marché des produits d'hygiène corporelle, avec 150 entreprises environ, lesquelles sont les propriétés de grands groupes d'envergure mondiale (cf. figure 2). De plus, l'industrie française des produits de toilette² connaît une situation difficile depuis la fin 2013, en dépit d'une demande soutenue, liée à la croissance de la population et à la satisfaction de besoins liés au bien-être, à la sécurité et à la recherche d'expérience sensorielle. Des situations de consommation entrent en complémentarité : une démarche de recherche d'économie prédomine la majorité de la clientèle, mais celle-ci est également sensible aux textures, aux parfums et aux ingrédients. Les innovations possibles du secteur sont donc des axes de différenciation et de croissance, s'ils s'adressent à la bonne clientèle, et s'ils sont vendus dans les bons points de vente. Voilà le constat de Jeanne. Toutefois, le pouvoir d'achat des ménages reste en berne depuis les effets de la crise de 2008³ et cela profite aux Marques De Distributeurs⁴ des hypers et supermarchés. Jeanne retient déjà les éléments suivants⁵.

Prévisions 2014	Données 2013	Leaders
Consommation de produits d'hygiène-beauté +1%	Consommation de produits hygiène et beauté en volumes +1.2%	Eugène Perma
Chiffres d'affaires de la profession en valeur +0.0%	Chiffres d'affaires de la profession en valeur +0.5%	Johnson & Johnson
	Exportations françaises de produits de toilette en valeur -0.4%	L'Oréal
	Production française de shampoing en volume +3.2%	Procter et Gamble
		Colgate-Palmolive
		Unilever

Figure 2 : situation générale du marché de l'hygiène corporelle, en valeur et en volume

1) L'innovation comme stratégie principale des opérateurs

La filière française se caractérise par des investissements massifs en recherche et développement pour commercialiser des produits à un prix plus élevé, justifié par une valeur ajoutée, comme c'est le cas pour l'Oréal, par exemple. La production de shampoing est le segment le plus dynamique, spécialement à l'échelle internationale.

2) L'enjeu de la taille des entreprises sur le secteur

Après des mutations importantes⁶, la plupart des entreprises du secteur de l'hygiène et cosmétique sont détenues par des grands groupes industriels comme Unilever, et Procter et Gamble, Johnson et Johnson, ou encore l'Oréal.

² Cf. l'industrie française des produits de toilette regroupe les gels douches, les shampoings, les savons, les dentifrices...

³ Cf. hausse constante du chômage, gel des salaires, hausse des prélèvements sociaux.

⁴ Définition de Marque de Distributeur (MDD) : marque créée et détenue par un distributeur, ex : Nos Régions ont du talent et Marque repère, appartenant toutes les deux au distributeur Leclerc.

⁵ D'après une étude Xerfi : « L'industrie des produits d'hygiène corporelle », mai 2014.

⁶ Cf. Délocalisations, rachats d'usines par des leaders mondiaux (cf figure 2), etc.

Leur stratégie est de se positionner sur une famille de produits (dentaire, capillaire, lavante...) et d'exporter une grande partie de leur production. Face à ces géants internationaux, les entreprises de taille familiale, ou intermédiaire, doivent impérativement se différencier pour se rendre visibles et reconnaissables par les clients visés. Ce second type d'entreprise s'adresse à la satisfaction de besoins particuliers (soin et entretiens des cheveux, type Schwarzkopf), ou sur des niches⁷ spécialistes, comme les produits issus de l'Agriculture Biologique (AB), comme le groupe Léa Nature qui commercialise des produits de marques différentes sur les secteurs de l'hygiène et cosmétique, mais aussi sur celui des compléments alimentaires.

3) E-commerce et source de croissance pour les groupes français

De plus en plus de fabricants français de produits d'hygiène et cosmétiques lancent leur site de vente en ligne. Ce circuit de vente virtuel leur offre une source de croissance supplémentaire tout en leur permettant de s'affranchir des marges exigées par les distributeurs qui revendent leurs produits (Grande Distribution). L'Oréal a lancé son site e-commerce en France et dans 200 autres pays, en 2013, tout comme Eugène Perma, dans une échelle géographique moins étendue, en 2014.

4) Les principaux produits du marché de l'hygiène corporelle

Trois grandes catégories se regroupent sur ce marché saturé d'acteurs qui se font concurrence.

- Les produits d'hygiène corporelle : gels douches, savons solides, produits pour le bain, préparations pour le rasage et l'après-rasage, crème dépilatoire et cire, déodorants, etc.
- Les soins capillaires : shampoings, après-shampoings, masques, colorants, laques, etc.
- Les solutions d'hygiène bucco-dentaire : bains de bouche et dentifrice. La production française se destine au marché intérieur avec 55% du chiffre d'affaires en 2011⁸. Les exportations ont lieu avec les pays européens pour les trois quarts des exportations en valeurs, en 2013.

5) Place de la Grande Distribution

C'est le premier circuit de vente des produits d'hygiène et cosmétiques en France, on compte quatre grands circuits de distribution : les hypers et supermarchés (les généralistes), les pharmacies et parapharmacies, les parfumeries sélectives, les autres circuits comme la Vente à Distance (les spécialistes) et à domicile (VAD).

90% des ventes totales de produits de toilette et d'hygiène ont lieu dans les supers ou hypermarchés. Ces lieux offrent le choix le plus étendu en termes de gammes de prix et de nombre de références : « *les savons et les gels douches pour le corps représentaient 51.1% du chiffre d'affaires de leur rayon « toilette et hygiène » en 2011, contre 34.4% pour les produits et préparations capillaires et 14.5% pour les articles d'hygiène bucco-dentaire.* »⁹

⁷ Cf. Un marché de niche se caractérise par une offre qui s'adresse à un petit nombre d'acheteurs prêts à payer plus cher pour la satisfaction d'un besoin pouvant l'être par un produit concurrent vendu moins cher, mais dont le produit acheté renvoie une idée de qualité, de performance ou d'image supérieure par rapport aux autres présents sur le même marché.

⁸ Cf. Source : étude Xerfi, op. cit.

⁹ Cf. Source : Étude Xerfi : « *L'industrie des produits d'hygiène corporelle* », mai 2014.

6) Les clients des produits d'hygiène corporelle

- La clientèle féminine est dominante, elle représente 90% des ventes de parfums, de cosmétiques et de produits pour la toilette. La clientèle féminine se caractérise par son exigence dans les produits pour elle-même, mais aussi pour son rôle de prescriptrice et de décideuse des achats pour les produits d'hygiène corporelle du foyer familial (enfants, conjoint). À cette exigence s'ajoute un élément qui énonce une situation contradictoire : à l'exigence des consommatrices s'ajoute souvent l'enjeu économique, ainsi les Marques De Distributeurs (MDD) gagnent des parts de marché sur ce secteur de l'hygiène corporelle.
- La clientèle masculine est en plein essor : c'est un marché en progression à ne pas négliger. Il s'agit d'un relais de croissance qui attire les marques et leur consacrent des produits innovants dans l'univers masculins. 59 M d'Euros de chiffres d'affaires, soit 13% du rayon hygiène-cosmétiques se concentraient sur le segment hommes en 2011 (source Xerfi).
- Les enfants et les bébés représentent des parts de marché importantes, et des marques généralistes développent des offres à leurs intentions, comme par exemple Aquafresh, avec des gammes bucco-dentaires destinées aux enfants. Les pharmacies et parapharmacies sont les distributeurs consacrés de ce type de clientèle en lien avec le critère de sécurité (positionnement dermatologique) recherché par leurs parents.

7) Synthèse de la situation du secteur

La production française de produits d'hygiène corporelle a de nouveau reculé en 2013 (alors que la consommation des ménages a progressé), dans un contexte d'intensification de la concurrence étrangère. Le segment des shampoings est le seul à avoir progressé sur ce marché, avec une hausse de 3.2% en volume, tandis que la production de savons durs et des autres produits d'hygiène a diminué respectivement de 9.3 % et de 5.3 %.

Les prix à la production ont reculé pour l'ensemble des produits sur le marché de l'hygiène corporelle. La baisse des prix à la production a été la plus significative pour les produits d'hygiène cutanée (- 8.3% sur un an) pour lesquels la concurrence est agressive. Les fabricants français ont dû abaisser le prix de vente des produits de toilette en général pour faire face au pouvoir de négociation grandissant de leurs clients, via la concurrence d'autres marques qui étendent le choix et les possibilités. Les fabricants français résistent à la tendance du recul de la production grâce à la progression du chiffre d'affaires de 0.5 % en valeur en 2013. La hausse des ventes en volume de shampoings en 2013 a permis aux entreprises françaises de se maintenir à un seuil acceptable dans leur activité. Cependant, les exportations ont diminué en 2013, avec un recul de 0.4 % en valeur sur un an.

8) Situation en 2014

On note une progression de la consommation des ménages en produits d'hygiène corporelle et beauté en volume avec + 1.2 %, et le budget moyen par famille a atteint son plus haut niveau depuis 2005¹⁰. Cette tendance est soutenue par les ventes en parfums et en cosmétiques qui complètent ce marché.

¹⁰ Voir tableaux annexes.

Les ménages maîtrisent le poste de dépenses des produits de toilette par des achats raisonnés (adaptation des formats achetés, maîtrise des quantités, descente en gamme et croissance des achats en MDD). La demande pour les gels douches, les shampoings et les autres produits de toilette peut se qualifier de stable.

La saturation du marché se traduit par un grand nombre d'acteurs qui proposent des références de produits sur des circuits de vente consacrés¹¹. Des dizaines de références environ sont proposées par catégories de produits dans ce domaine. Par conséquent, les fabricants diminuent progressivement leur prix pour faire face à la concurrence. Dans ce contexte, on parle d'agressivité concurrentielle sur ce marché de l'hygiène corporelle. Le facteur de l'innovation est un axe de croissance et les entreprises doivent en tenir compte pour se différencier, à l'image des marques de gels douches à destination d'une clientèle masculine, par exemple. Des marques de ce segment cumulent deux produits en un : gel douche et shampoing Axe, Adidas, Ushuaïa, Neutraïa, etc.

La demande à l'intérieur du territoire français est inférieure à cause de la concurrence et le chiffre d'affaires se stabilise, là-encore par la bonne tenue des ventes en GMS (Grande et Moyenne Surface) de shampoings. Cette tendance débutée en 2013, se poursuit en 2014.

Les MDD sont des opportunités importantes pour les distributeurs¹² qui ont tous accéléré le développement de leur Marque De Distributeur (MDD) sur le marché de l'hygiène-cosmétique.

Indicateurs analysés	Unités	2013	2014	Tendance sur période 2006-2014
Consommation des ménages en produits d'hygiène-cosmétiques	% des variations annuelles en volume	+ 1.2 %	+ 1.0 %	+ 17.1 %
Chiffres d'affaires des fabricants	% des variations annuelles en valeurs	+ 0.5 %	+ 0.0 %	+ 19.4 %

Figure 3 : consommation des ménages et chiffres d'affaires des fabricants. Données Xerfi mai 2014

¹¹ Cf. paragraphes 3), 4), 5)

¹² Cf. Rappel des distributeurs leaders en France : Auchan, Carrefour, Casino, E. Leclerc, etc.

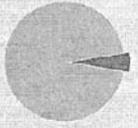
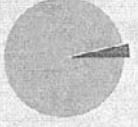
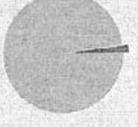
**Consignes de travail à partir des données précédentes
et des Annexes tirées de l'étude XERFI, ci-après.**

- 1) Analysez le macroenvironnement du marché de l'hygiène-beauté en France, et dégagez les principales tendances de consommation.
- 2) Analysez le marché (structure, situation, évolution, opportunités) de l'hygiène-beauté, en général, et en France.
- 3) Analysez la distribution sur le marché de l'hygiène-beauté.
- 4) Après une analyse de l'offre sur le marché de l'hygiène-beauté quelles recommandations pouvez-vous faire à Jeanne dans la réalisation de son projet ?

ANNEXES : d'après une étude XERFI (mai 2014)

Répartition des ventes au détail de produits de toilette et d'hygiène par circuit de distribution

Unité : part en % des ventes totales

Circuits	Part de marché en 2011	Principaux types de produits
Grandes surfaces alimentaires	 90%	- Produits d'hygiène corporelle : 51,1% du chiffre d'affaires (*) - Produits et préparations capillaires : 34,4% du chiffre d'affaires (*) - Produits d'hygiène bucco-dentaire : 14,5% du chiffre d'affaires (*)
Pharmacies et parapharmacies	 5%	Produits à connotation santé (produits capillaires antichute, dentifrices spécifiques)
Parfumeries sélectives	 3%	Produits dérivés fragrance (essentiellement déodorants et savons)
Autres circuits (vente à distance, vente directe, à domicile, etc.)	 2%	Tous les segments de l'hygiène-toilette

(*) Part du CA du rayon « hygiène-toilette » des grandes surfaces alimentaires - Chiffre d'affaires en hyper et supermarchés en cumul annuel mobile à fin octobre 2011 / Traitement Xerfi / Source : Xerfi, d'après presse professionnelle (données 2011)

Indicateurs analysés	Unités	2012	2013	Tendance sur moyenne période (2005-2013)	
Consommation des ménages en produits d'hygiène-beauté	% des variations annuelles (vol.)	+2,3%	+1,2%	↗	+18,3%
	% des variations annuelles (val.)	+3,7%	+1,2%	↗	+29,4%
Ventes de produits de toilette en GSA	% des variations annuelles (vol.)	nd	-0,2%	↗	nd
	% des variations annuelles (val.)	nd	+0,5%	↗	nd
Prix à la conso. des produits d'hygiène corporelle	% des variations annuelles	+0,2%	-1,4%	↗	+1,6%
Importations françaises de produits de toilette	% des variations annuelles (val.)	nd	+2,7%	↗	nd

Traitement Xerfi

Méthodologie : cette partie analyse l'environnement du secteur, à travers les indicateurs les plus appropriés. Elle étudie notamment l'évolution des principaux marchés clients (débouchés), et des différents facteurs de soutien de la demande.

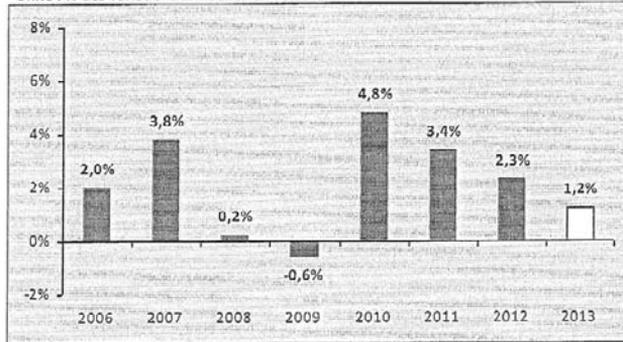
2.2. Analyse de l'environnement

Consommation des ménages en produits d'hygiène-beauté

La consommation des ménages en produits d'hygiène-beauté a de nouveau progressé en volume en 2013 (+1,2%). La demande est en effet soutenue par des facteurs structurels porteurs comme l'attention croissante portée à l'apparence et au bien-être.

Consommation des ménages en produits d'hygiène-beauté (volume)

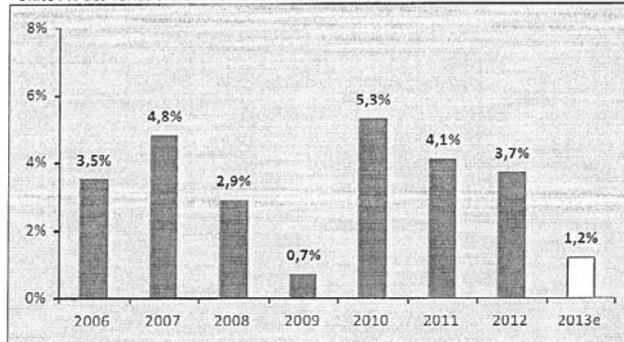
Unité : % des variations annuelles en volume



Traitement Xerfi / Source : INSEE

Consommation des ménages en produits d'hygiène-beauté (valeur)

Unité : % des variations annuelles en valeur



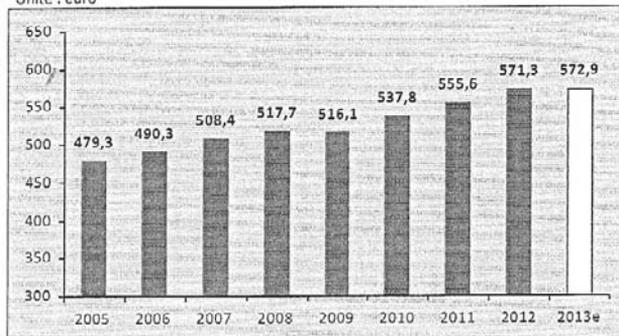
Traitement Xerfi / Source : INSEE

Les dépenses des ménages en produits d'hygiène-beauté (parfums, cosmétiques articles pour la toilette, etc.) ont augmenté de 1,2% en valeur en 2013. Le rythme de croissance de l'indicateur a néanmoins été divisé par plus de trois depuis 2011. Il faut dire que, malgré le soutien de facteurs structurels porteurs, le marché des produits d'hygiène beauté est peu à peu rattrapé par les arbitrages de consommation des ménages (descente en gamme notamment).

Le budget annuel moyen par ménage consacré à l'achat de produits d'hygiène beauté a progressé pour la 4^{ème} année consécutive en 2013. Il s'est ainsi élevé à 573 € pour cette dernière année, soit son plus haut niveau depuis 2005.

Budget annuel moyen par ménage consacré à l'achat de produits d'hygiène-beauté

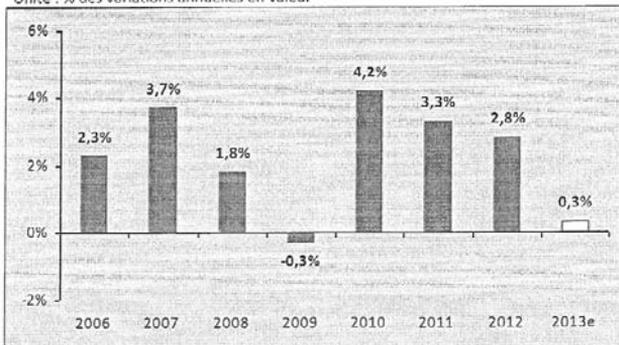
Unité : euro



Estimation Xerfi / Source : INSEE

Budget annuel moyen par ménage consacré à l'achat de produits d'hygiène-beauté

Unité : % des variations annuelles en valeur



Traitement Xerfi / Source : INSEE

La croissance du budget annuel moyen par ménage pour l'achat de produits d'hygiène-beauté a sensiblement ralenti en 2013. L'indicateur a en effet progressé de 0,3% sur un an, contre des hausses de 3,3% en 2011 et 2,8% en 2012.

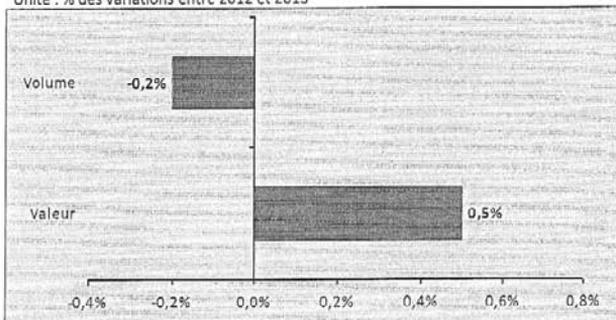
2.2. Analyse de l'environnement

Vue d'ensemble des ventes de produits de toilette en GSA

Les ventes de produits de toilette ont augmenté de 0,5% en valeur en 2013. Elles ont néanmoins diminué de 0,2% en volume. Cette disparité provient en grande partie des hausses de prix pratiquées par les grandes surfaces alimentaires sur certains segments (dentifrices, soin des cheveux, etc.), qui ont compensé le repli des prix à la consommation des articles pour l'hygiène corporelle (-1,4% en 2013 d'après l'INSEE).

Evolution des ventes de produits de toilette en GSA en 2013

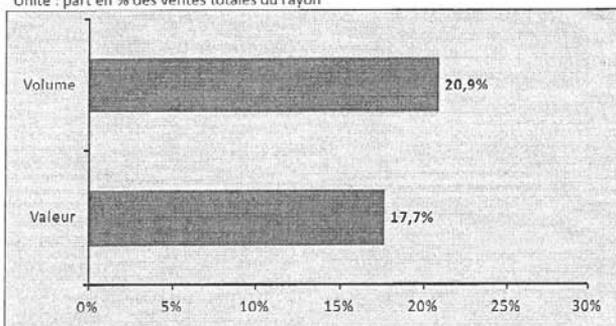
Unité : % des variations entre 2012 et 2013



Source : SymphonyIRI, données 2013 (cumul annuel mobile à fin décembre 2013)

Poids des MDD dans les ventes de produits de toilette en GSA en 2013

Unité : part en % des ventes totales du rayon



Source : SymphonyIRI, données 2013 (cumul annuel mobile à fin décembre 2013)

Les marques de distributeurs représentaient 20,9% des ventes en volume (stable sur un an) des GSA sur le rayon « hygiène-toilette » en 2013. En valeur, leur part s'élevait à 17,7% des ventes (+0,1 point par rapport à 2012).

Vue d'ensemble des ventes de produits de toilette en GSA en 2013

Unités : % des variations entre 2012 et 2013, part en % des ventes totales du rayon

	2013
Evolution des ventes en valeur	+0,5%
Evolution des ventes en volume	-0,2%
Part des MDD dans les ventes en valeur	17,7%
Part des MDD dans les ventes en volume	20,9%

Source : SymphonyIRI, données 2013 (cumul annuel mobile à fin décembre 2013)

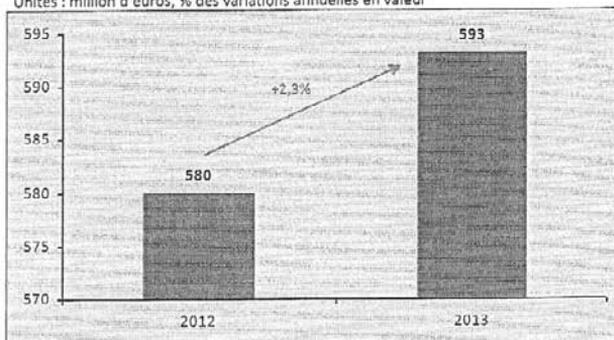
2.2. Analyse de l'environnement

Focus sur les ventes de gels douche
et de shampoings en GSA

Les ventes en valeur de gels douche au sein des grandes et moyennes surfaces alimentaires ont progressé de 2,3% en 2013. Elles se sont ainsi élevées à 593 millions d'euros.

Evolution des ventes de gels douches en GSA

Unités : million d'euros, % des variations annuelles en valeur

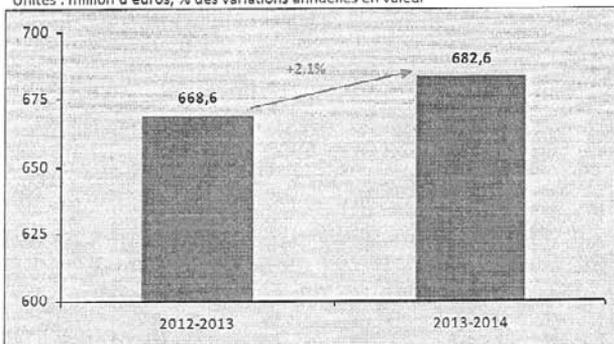


Source : Nielsen (données à fin décembre de chaque année)

Les ventes de produits capillaires (shampoings, après-shampoing et soins) des grandes surfaces alimentaires se sont élevées à 682,6 millions d'euros entre mars 2013 et février 2014 (+2,1% sur un an). Une croissance qui provient en grande partie de la hausse des ventes de produits pour le soin des cheveux (+5,7% sur un an).

Evolution des ventes de produits capillaires en GSA

Unités : million d'euros, % des variations annuelles en valeur

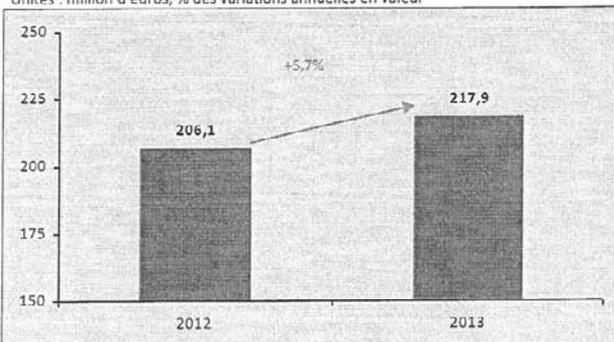


Source : SymphonyIRI P2 2014 (cumul annuel mobile à fin 02/2014) via Points de Vente

A fin février 2014 (cumul annuel mobile), les ventes de produits pour le soin des cheveux des GSA s'élevaient à 217,9 millions d'euros (+5,7% sur un an). Un dynamisme qui s'explique aussi bien par l'augmentation de la demande que par l'accroissement du nombre de références en rayon.

Focus sur les ventes de produits pour le soin des cheveux en GSA

Unités : million d'euros, % des variations annuelles en valeur

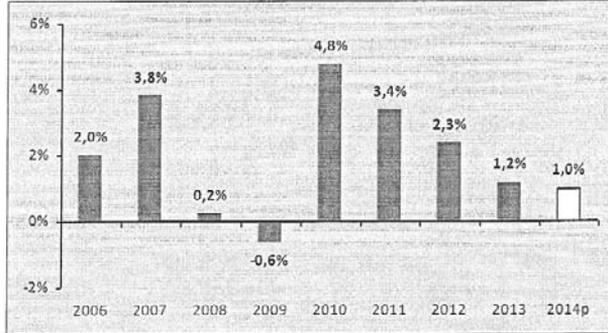


Source : SymphonyIRI P2 2014 (cumul annuel mobile à fin 02/2014) via Points de Vente

La consommation en produits d'hygiène beauté des ménages augmentera de 1% en 2014, soutenue notamment par la croissance des ventes de parfums et de cosmétiques. Néanmoins, les ménages seront à nouveau poussés à procéder à des arbitrages de consommation, en raison de l'intensification des pressions sur leur pouvoir d'achat (gel des salaires, hausse du chômage, etc.), ce qui freinera encore la croissance de l'indicateur.

Consommation des ménages en produits d'hygiène-beauté (*)

Unité : % des variations annuelles en volume



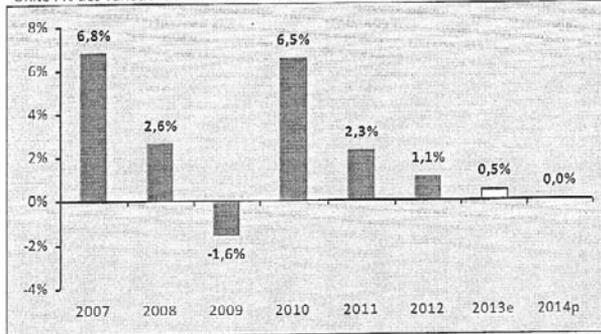
(*) Il s'agit du poste de l'INSEE intitulé « Parfums et produits pour la toilette »

Traitement et prévision Xerfi / Source : INSEE

Dans un contexte encore dégradé (montée en puissance de la concurrence étrangère, atonie de la demande intérieure, etc.), le chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon Xerfi (principalement des structures de taille moyenne) se stabilisera en 2014.

Chiffre d'affaires des fabricants français de produits de toilette (panel Xerfi)

Unité : % des variations annuelles en valeur



Traitement, estimation et prévision Xerfi

Source : Xerfi via Greffes des Tribunaux de Commerce

ELEMENTS DE CORRECTION SUJET CONCOURS PASSERELLE :**Jeanne et son projet d'extension d'activité
dans les produits d'hygiène artisanaux**

IMPORTANT : toute explication, ou analyse supplémentaire à ces éléments indicatifs, et jugée pertinente par le correcteur entrera en considération pour la notation et le renseignement de la grille d'évaluation.

Réponses aux questions, à partir des données du sujet et de la culture générale du candidat.

1) Analysez le macroenvironnement du marché de l'hygiène – beauté en France, et dégagez les principales tendances de consommation.

- Politique : directives du Ministère de la Santé¹ sur les risques de certains ingrédients entrant dans la composition des produits d'hygiène – beauté, suite aux résultats des études révélant les risques sanitaires des sels d'aluminium dans les déodorants, les taux d'allergies et d'irritation dermatologiques imputées au parabène, et au silicone.

- Économique : malgré une sortie de crise amorcée, le pouvoir d'achat des ménages français reste ralenti pour la période traitée par les données Xerfi (2013 et prévisions 2014). Les pressions exercées sur le pouvoir d'achat des ménages français sont les conséquences de la croissance du taux de chômage et, parallèlement, du gel des salaires.

Consommation des ménages en hausse progressive entre 2005 et 2013, avec une reprise des dépenses accordées à ce besoin (+18.3%) annexe 2 page 8, annexe tableau page 10.

Programmes de prêts, et autres financement pour les reprises et les créations d'entreprises.

Sociodémographique – socioculturel : attention portée à l'apparence physique, vigilance du consommateur quant aux ingrédients composant les produits d'hygiène – beauté en général. Recherche de naturalité et de bien-être (texture, sensorialité, sécurité), réceptivité aux tendances. Clientèle exigeante.

Augmentation du nombre de familles monoparentales.

Technologique : évolution des formats : voyage, week-end, familial, écorecharges. Révision de la composition des produits, suite aux directives de l'État.

Banalisation de l'e-commerce. Investissements massifs en R&D dans le secteur étudié.

Écologique : tendance durable de l'AB, du développement durable

Légal : de nombreux labels européens pour certifier la composition des produits de consommation courante en France, y compris pour l'hygiène – beauté. Certification FEVAD pour la livraison et la relation client.

Statut d'auto-entrepreneur et fiscalité.

Concurrence : précision importante, l'échantillon dijonnais a régulièrement oublié de traiter cette partie de la question, ou l'a souvent fait de manière lacunaire.

¹ Commande de tests en laboratoires suite à actions portées par l'UFC Que Choisir, 60 millions de consommateurs

marché mature, de nombreux acteurs, circuits de distribution variés, pluralité de l'offre et innovations technologiques nombreuses : exploitation du paragraphe « innovation comme stratégie principale des opérateurs », page 3

Domination du circuit de vente de la Grande Distribution : 150 entreprises, environ, sur le marché des produits d'hygiène corporelle appartenant pour la plupart à des grands groupes d'envergure mondiale, exemple de l'Oréal.

Tendances de consommation et profils des consommateurs : exploitation du paragraphe 6, « les clients des produits d'hygiène corporelle », page 4, tableau « consommation des ménages en produits d'hygiène – beauté », annexe Xerfi page 9 : trois catégories de consommateurs.

D'abord, une clientèle majoritairement féminine à 90% concernant les ventes de produits pour la toilette, de cosmétiques et de parfums. Profil : prescriptrice au foyer, exigence vis-à-vis des produits et contrainte économique. Le profil de consommateur global du marché intègre l'enjeu économique et l'exigence de produits respectueux de l'épiderme et de l'environnement, tout en ayant une texture agréable. Les produits vendus sous MDD répondent globalement à ces exigences.

Ensuite, la progression de la clientèle masculine constitue un relais de croissance en termes d'innovations et de hausse du chiffre d'affaires pour les marques investissant sur ce segment de marché. Les produits d'hygiène et de rasage vendus en GMS répondent majoritairement aux besoins de cette clientèle

Enfin, les enfants et les bébés constituent une part de marché non négligeable pour les enseignes de type pharmacie et parapharmacie, en raison du positionnement dermatologique.

Les dépenses restent modérées sur les produits de toilette et les achats sont raisonnés : adaptation des formats, maîtrise des quantités, descente en gamme et croissance des achats de produits des MDD.

2) Analysez le marché (structure, évolution, opportunités) de l'hygiène – beauté, en général, et en France.

Le constat de la complexité de la structure du marché fait partie du barème dans la grille d'évaluation. En effet, le candidat devra arriver au constat que la production de produits d'hygiène-cosmétiques diminue en France, sous le poids de la concurrence étrangère. Il devra ensuite constater que la demande reste soutenue du côté des ménages, ainsi que le budget accordé à ce poste de dépenses, mais que la consommation évolue vers des achats raisonnés (types de formats, MDD, etc.)

La déduction et la réponse attendues portent donc, en partie, sur la complexité de la structure de ce marché, au regard des éléments du sujet.

Cadrage général de la question avec l'exploitation de la figure 2, page 3 « situation générale du marché de l'hygiène en valeur et en volume » : permet d'estimer la situation et d'identifier les leaders sur le marché. Exploitation du paragraphe 7, page 5 « synthèse de la situation du secteur » : à retenir, le segment des shampoings est le seul à progresser de 3.2%, tandis que les savons durs et les autres produits d'hygiène ont respectivement diminué de 9.3% et de 5.3%. Globalement, les prix à la production ont diminué pour l'ensemble des produits composant le marché concerné. La concurrence entre marques élargit les possibilités de choix des consommateurs, et c'est la hausse des ventes en volume des shampoings en 2013, en France, qui a permis aux entreprises françaises de maintenir un seuil de rentabilité acceptable.

Les principaux acteurs sur le marché se répartissent en fonction de leur taille et de leur stratégies : Exploitation du paragraphe 5 « l'enjeu et la taille des entreprises sur le secteur », page 4. La concurrence peut se catégoriser comme suit : un premier groupe qui rassemble, les marques propriétés de grands groupes industriels (Unilever, l'Oréal, Johnson et Johnson, Procter et Gamble) qui se positionnent sur une famille de produits (capillaires, dentaires, etc.) et exportent une partie de leur production. Un deuxième groupe réunit les entreprises de taille familiale, ou intermédiaire dont l'objectif majeur n'est pas la quantité produite, ou le nombre de brevets déposés.

Au contraire, l'objectif de cette deuxième catégorie d'entreprise évoluant sur le marché de l'hygiène est la spécialisation, à l'image du groupe Léa Nature avec les ingrédients naturels.

Exploitation du graphique : « évolution des ventes de produits en GSA en 2013 », et du tableau « vue d'ensemble des ventes de produits de toilette en GSA en 2013, annexes, page 11 : les ventes de produits de toilette ont augmenté en valeur, mais diminué en volume, ce qui corrobore la recherche d'économie, via des achats moins fréquents, reposant sur les achats raisonnés mentionnés ci-avant. Les produits des MDD ont donc augmenté en volume entre 2012 et 2013, et cela profite à la Grande Distribution.

Identification des produits composant le marché de l'hygiène – beauté : exploitation du paragraphe 4 « les principaux produits du marché de l'hygiène corporelle », page 4 : trois grandes catégories à dégager : produits d'hygiène, soins capillaires, solutions d'hygiène bucco-dentaire.

Les opportunités de marché résident principalement dans : la recherche de bien être et de naturalité, d'expérience sensorielle, et les innovations technologiques. Elles font écho aux catégories de consommateurs identifiées : femmes, hommes, bébé et enfants et aux éléments sur les tendances de consommation identifiées dans les réponses à la question précédente.

3) Analysez la distribution sur le marché de l'hygiène – beauté

Exploitation du tableau « répartition des ventes au détail de produits de toilette et d'hygiène par circuit de distribution », annexe page 8.

La Grande Distribution et l'e-commerce occupent des places particulières : exploitation des paragraphes 3 « e-commerce et source de croissance pour les groupes français », paragraphe 7 « Place de la Grande Distribution », pages 4 et 5 : ces données indiquent que les grands groupes étendent leur circuits de vente respectifs en intégrant le circuit virtuel, pour accélérer leur croissance et éviter partiellement la pression des marges des distributeurs. Toutefois, le premier circuit de distribution des produits d'hygiène – beauté reste la Grande Distribution, suivie par les pharmacies, les parapharmacies, et les parfumeries sélectives. La Vente à Distance (via mailing, e-commerce) et la Vente à Domicile arrivent dernières.

La part représentée par la vente des produits de toilette, catégorie intégrée dans le marché concerné, en GMS repose beaucoup sur la progression des produits des MDD : exploitation du tableau « poids des MDD dans les ventes de produits de toilette en GSA en 2013. », annexe page 11.

4) Analyse de l'offre sur le marché de l'hygiène beauté : quelles recommandations pouvez-vous faire à Jeanne, dans la réalisation de son projet ?

Exploitation des pages 1 et 2 : l'enjeu porte sur le choix raisonné pour Jeanne : reprise de l'entreprise familiale, mais projet d'extension du circuit de distribution car conscience que seuls, le magasin d'usine et les stands dans les marchés locaux ne

suffront pas à assurer la rentabilité, voire la pérennité de l'entreprise familiale.

Recommandations attendues, **sous forme de corrélation entre les réponses données aux questions** :

- 1) pour la partie profils des consommateurs, et les tendances de consommation,
- 2) pour l'ensemble de l'analyse de marché, avec les opportunités résidant dans le segment masculin, les innovations produits, la recherche de bien être, et la dominance du shampoing dans l'évolution structurelle du marché.
- 3) pour la domination des GMS dans le classement des circuits de distribution dominants sur le marché étudié ici. Le cas des MDD renforce la domination des GMS et cela accroît la pression à l'entrée sur le marché de Jeanne, cf. barrière à l'entrée.

Jeanne doit composer avec les contradictions du marché : recherche de naturalité (vigilance sur les ingrédients utilisés dans l'élaboration des produits), bien être, expérience sensorielle (texture, parfum, bénéfiques produits) ET budget raisonné par un prix compétitif et un format qui réduisent le montant des dépenses des consommateurs. La clientèle principale et prescriptrice étant féminine, c'est à elle que Jeanne devrait s'adresser en priorité. Cela lui laisse des opportunités de développement qui s'adresseront soit à l'une des trois catégories de consommateurs identifiées précédemment, soit au trois en simultané. L'innovation produit étant le critère principal d'achat dans ce marché mature, ce serait l'un des points sur lesquels Jeanne devrait travailler.

Le deuxième point sur lequel travailler serait celui du circuit de distribution. Si celui de la GMS paraît impénétrable en raison des marges et des quantités à produire, des alternatives existent. Ainsi, les enseignes Carrefour et Cora nouent régulièrement des partenariats avec des producteurs – artisans locaux². Le partenariat n'est donc pas à exclure d'emblée.

En outre, le circuit de l'e-commerce apparaît comme le moins contraignant à adopter, car il permettrait le maintien de l'activité actuelle, tout en offrant l'opportunité de développer et de lancer, progressivement, de nouvelles gammes de produits.

Le compromis entre préservation des savoirs faire historiques familiaux (production artisanale de savons), et évolution du marché (circuit de distribution, produits à l'écoute des besoins et des tendances de consommation) serait réalisable.

² Cf : exemple de ces enseignes en région Bourgogne : parrainage d'entreprises familiales, et/ou artisanales, avec la collaboration de l'association *Vive la Bourgogne!*

MATHÉMATIQUES

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

Exercice 1

Soit f l'endomorphisme de \mathbb{R}^3 dont la matrice dans la base canonique \mathcal{B}_c de \mathbb{R}^3 est $A = \begin{pmatrix} 5 & 5 & -14 \\ 6 & 6 & -16 \\ 5 & 5 & -14 \end{pmatrix}$.

Soit g l'endomorphisme de \mathbb{R}^3 dont la matrice dans la base canonique \mathcal{B}_c de \mathbb{R}^3 est $B = \begin{pmatrix} 8 & 4 & -16 \\ 0 & 4 & -8 \\ 4 & 4 & -12 \end{pmatrix}$.

On note $I = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 \end{pmatrix}$.

Soient les vecteurs de \mathbb{R}^3 définis par: $X_0 = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix}$, $X_1 = \begin{pmatrix} 0 \\ -1 \\ 1 \end{pmatrix}$ et $\forall n \in \mathbb{N}$, $X_{n+2} = AX_{n+1} + BX_n$.

Le but de cet exercice est de déterminer une expression de X_n en fonction de n .

1. Calculer X_2 .

2.a) Déterminer le rang des matrices A , $A - I$ et $A + 4I$.

b) En déduire que les sous-espaces $E = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = 0\}$, $F = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = X\}$ et $G = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = -4X\}$ sont tous de dimension 1.

c) Déterminer \vec{u} un vecteur qui engendre E , \vec{v} un vecteur qui engendre F et \vec{w} un vecteur qui engendre G .

d) Montrer que la famille $\mathcal{B} = (\vec{u}, \vec{v}, \vec{w})$ est une base de \mathbb{R}^3 , puis écrire la matrice de passage P de la base canonique \mathcal{B}_c à cette nouvelle base \mathcal{B} .

Dans la suite de l'exercice, il n'est pas nécessaire de calculer P^{-1} .

3. Déterminer la matrice de f dans la base \mathcal{B} , notée D . Déterminer la matrice de g dans la base \mathcal{B} , notée Δ . Ecrire une relation matricielle entre A et D , puis une entre B et Δ .

4. Pour tout $n \in \mathbb{N}$, on pose $Y_n = P^{-1}X_n = \begin{pmatrix} x_n \\ y_n \\ z_n \end{pmatrix}$.

a) Montrer que $Y_0 = -\vec{v} + 2\vec{w}$ et $Y_1 = -\vec{u} - 3\vec{v} + 4\vec{w}$.

b) Montrer que: $\forall n \in \mathbb{N}$, $X_{n+2} = AX_{n+1} + BX_n \iff Y_{n+2} = DY_{n+1} + \Delta Y_n$.

c) Montrer que: $\forall n \geq 0$, $x_n = ((-1)^n - 1)2^{n-2}$, $\forall n \geq 1$, $y_n = -3$ et $\forall n \geq 0$, $z_n = (-1)^n(1 - 2n)2^{n+1}$.

5. Déterminer une expression de X_n en fonction de n .

Exercice 2

1. Déterminer le domaine de définition et la dérivée sur ce domaine de la fonction $f : x \mapsto \ln(1 + e^x)$.

2. Déterminer la solution y de l'équation différentielle $(1 + e^x)y' + e^xy = 1$ vérifiant $y(\ln(2)) = \frac{1}{3}$.

On pourra chercher une solution particulière sous la forme $x \mapsto \lambda(x)e^{-f(x)}$.

Vous traiterez au choix l'exercice 3 ou l'exercice 4.

Exercice 3

1. Soit $n \in \mathbb{N}^*$. En calculant de deux manières la dérivée de la fonction $f : x \mapsto \sum_{k=0}^n x^k$ sur $\mathbb{R} \setminus \{1\}$,

montrer que: $\forall x \in \mathbb{R} \setminus \{1\}, \sum_{k=1}^n kx^{k-1} = \frac{(n+1)(x^{n+1} - x^n) - x^{n+1} + 1}{(x-1)^2}$.

Soit $n \in \mathbb{N}^*$. Une boîte contient 2 boules portant le numéro 0 et pour tout entier k compris entre 1 et n , 2^k boules portant le numéro k .

2. Justifier que la boîte contient 2^{n+1} boules.

3. On tire une boule de cette boîte et on note X la variable aléatoire associée au numéro obtenu.

a) Donner la loi de X .

b) Déterminer l'espérance $E(X)$ de X . Donner un équivalent de $E(X)$ lorsque $n \rightarrow +\infty$.

4. On tire une à une avec remise deux boules de la boîte et on appelle Y la variable aléatoire associée au plus grand des numéros obtenus sur les deux tirages.

a) Déterminer la probabilité $P(Y = 0)$, puis pour tout $k \geq 1$, $P(Y \leq k)$.

b) En déduire la loi de Y .

c) Déterminer l'espérance $E(Y)$ de Y . Donner un équivalent de $E(Y)$ lorsque $n \rightarrow +\infty$.

Exercice 4

On pose $I = \int_0^1 \frac{t-1}{\ln(t)} dt$ et pour $x \in]0, 1[$, $I_x = \int_0^x \frac{t-1}{\ln(t)} dt$ et $J_x = \int_x^{x^2} \frac{dt}{t-1}$.

1. Ecrire le développement limité à l'ordre 2 en 1 de la fonction $t \mapsto \ln(t)$.

2. Justifier l'existence de I et de I_x pour tout $x \in]0, 1[$.

3. Montrer que $\lim_{x \rightarrow 1} J_x = \ln(2)$.

4. Soit $x \in]0, 1[$. Justifier que $I_x = \int_0^x \frac{2t}{\ln(t^2)} dt - \int_0^x \frac{dt}{\ln(t)} = \int_x^{x^2} \frac{dt}{\ln(t)}$.

5. En déduire que $\lim_{x \rightarrow 1} (I_x - J_x) = 0$, puis déterminer la valeur de I .

Barème: Exercice 1=10 pts ; exercice 2=4 pts ; exercice 3=6 pts ; exercice 4=6 pts.

Soit f l'endomorphisme de \mathbb{R}^3 dont la matrice dans la base canonique \mathcal{B}_c de \mathbb{R}^3 est $A = \begin{pmatrix} 5 & 5 & -14 \\ 6 & 6 & -16 \\ 5 & 5 & -14 \end{pmatrix}$.

Soit g l'endomorphisme de \mathbb{R}^3 dont la matrice dans la base canonique \mathcal{B}_c de \mathbb{R}^3 est $B = \begin{pmatrix} 8 & 4 & -16 \\ 0 & 4 & -8 \\ 4 & 4 & -12 \end{pmatrix}$. On

$$\text{note } I = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 1 \end{pmatrix}.$$

Soient les vecteurs de \mathbb{R}^3 définis par: $X_0 = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix}$, $X_1 = \begin{pmatrix} 0 \\ -1 \\ 1 \end{pmatrix}$ et $\forall n \in \mathbb{N}$, $X_{n+2} = AX_{n+1} + BX_n$.

On note $\mathcal{B}_c = (e_1, e_2, e_3)$ la base canonique de \mathbb{R}^3 .

1. Calculer X_2 .

$$\text{On a } X_2 = AX_1 + BX_0 = \begin{pmatrix} -19 \\ -22 \\ -19 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} -8 \\ -8 \\ -8 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} -27 \\ -30 \\ -27 \end{pmatrix}.$$

2.a) Déterminer le rang des matrices A , $A - I$ et $A + 4I$.

Le rang (noté rg) d'une matrice M est la dimension de l'image de l'endomorphisme associé dans une base ou encore la dimension de l'espace vectoriel engendré par les colonnes de M . Les deux premières colonnes de A sont égales et la troisième colonne n'est pas colinéaire à l'une des deux premières. On a donc $\text{rg}(A) = 2$.

On a $A - I = \begin{pmatrix} 4 & 5 & -14 \\ 6 & 5 & -16 \\ 5 & 5 & -15 \end{pmatrix}$. Pour cette matrice: la première colonne plus deux fois la deuxième plus la troisième vaut 0 et les deux premières colonnes ne sont pas colinéaires. On a donc $\text{rg}(A - I) = 2$.

On a $A + 4I = \begin{pmatrix} 9 & 5 & -14 \\ 6 & 10 & -16 \\ 5 & 5 & -10 \end{pmatrix}$. La somme de ses colonnes vaut 0 et la première n'est pas colinéaire à la deuxième. On a donc $\text{rg}(A + 4I) = 2$.

b) En déduire que les sous-espaces $E = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = 0\}$, $F = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = X\}$ et $G = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = -4X\}$ sont tous de dimension 1.

On note $\text{Ker}(M) = \{X \in \mathbb{R}^3; MX = 0\}$ le noyau d'une matrice M .

On a $E = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = 0\} = \text{Ker}(A)$, $F = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = X\} = \text{Ker}(A - I)$ et

$G = \{X \in \mathbb{R}^3; AX = -4X\} = \text{Ker}(A + 4I)$. Par la théorème du rang et la question précédente, ces espaces sont tous de dimension 1.

c) Déterminer \vec{u} un vecteur qui engendre E , \vec{v} un vecteur qui engendre F et \vec{w} un vecteur qui engendre G .

On rappelle que les colonnes d'une matrice d'un endomorphisme dans une base, correspondent aux coordonnées dans cette base, des images des vecteurs de cette base. D'après la question 2a), on a $f(e_1) - f(e_2) = 0$

soit par linéarité $f(e_1 - e_2) = 0$. Le vecteur $\vec{u} = e_1 - e_2 = \begin{pmatrix} 1 \\ -1 \\ 0 \end{pmatrix}$ est dans E et comme cet espace

est de dimension 1, \vec{u} engendre E . On raisonne de même pour les espaces F et G . On peut prendre $\vec{v} = e_1 + 2e_2 + e_3 = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 1 \end{pmatrix}$ engendrant F et $\vec{w} = e_1 + e_2 + e_3 = \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \\ 1 \end{pmatrix}$ engendrant G .

d) Montrer que la famille $\mathcal{B} = (\vec{u}, \vec{v}, \vec{w})$ est une base de \mathbb{R}^3 , puis écrire la matrice de passage P de la base canonique \mathcal{B}_c à cette nouvelle base \mathcal{B} .

La famille $\mathcal{B} = (\vec{u}, \vec{v}, \vec{w})$ est constituée de trois vecteurs de l'espace \mathbb{R}^3 de dimension 3. Il suffit de montrer que cette famille est libre. Pour $(\alpha, \beta, \gamma) \in \mathbb{R}^3$, on a :

$$\alpha\vec{u} + \beta\vec{v} + \gamma\vec{w} = \vec{0} \iff \begin{cases} \alpha + \beta + \gamma = 0 \\ -\alpha + 2\beta + \gamma = 0 \\ \beta + \gamma = 0 \end{cases} \xrightarrow{L_2 \leftarrow -L_2 + L_1} \begin{cases} \alpha + \beta + \gamma = 0 \\ 3\beta = -2\gamma \\ \gamma = -\beta \end{cases}$$

$$\iff \alpha = \beta = \gamma = 0.$$

La famille $\mathcal{B} = (\vec{u}, \vec{v}, \vec{w})$ est une base de \mathbb{R}^3 et la matrice de passage P de la base canonique \mathcal{B}_c à cette nouvelle base \mathcal{B} est $P = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 \\ -1 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \end{pmatrix}$.

3. Déterminer la matrice de f dans la base \mathcal{B} , notée D . Déterminer la matrice de g dans la base \mathcal{B} , notée Δ .

On a $f(\vec{u}) = 0$ car $\vec{u} \in E$, $f(\vec{v}) = v$ car $\vec{v} \in F$ et $f(\vec{w}) = -4\vec{w}$ car $\vec{w} \in G$.

La matrice de f dans la base \mathcal{B} est $D = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & -4 \end{pmatrix}$.

On a par calculs: $g(\vec{u}) = B \begin{pmatrix} 1 \\ -1 \\ 0 \end{pmatrix} = 4\vec{u}$ de même $g(\vec{v}) = B \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 0 \end{pmatrix} = \vec{0}$ et $g(\vec{w}) = B \begin{pmatrix} 1 \\ 1 \\ 1 \end{pmatrix} = -4\vec{w}$.

La matrice de g dans la base \mathcal{B} est donc $\Delta = \begin{pmatrix} 4 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & -4 \end{pmatrix}$.

Formules de changement de bases: $A = PDP^{-1}$ et $B = P\Delta P^{-1}$.

4. Pour tout $n \in \mathbb{N}$, on pose $Y_n = P^{-1}X_n = \begin{pmatrix} x_n \\ y_n \\ z_n \end{pmatrix}$.

a) Montrer que $Y_0 = \begin{pmatrix} 0 \\ -1 \\ 2 \end{pmatrix}$ et $Y_1 = \begin{pmatrix} -1 \\ -3 \\ 4 \end{pmatrix}$.

On a: $(Y_0 = P^{-1}X_0$ et $Y_1 = P^{-1}X_1) \iff (X_0 = PY_0$ et $X_1 = PY_1)$, qui est vérifié car

$$P \begin{pmatrix} 0 \\ -1 \\ 2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \\ 1 \end{pmatrix} = X_0 \text{ et } P \begin{pmatrix} -1 \\ -3 \\ 4 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 \\ -1 \\ 1 \end{pmatrix} = X_1.$$

b) Montrer que: $\forall n \in \mathbb{N}, X_{n+2} = AX_{n+1} + BX_n \iff Y_{n+2} = DY_{n+1} + \Delta Y_n$.

Soit $n \in \mathbb{N}$. D'après la question 3, on a :

$$X_{n+2} = AX_{n+1} + BX_n \iff P^{-1}X_{n+2} = P^{-1}AX_{n+1} + P^{-1}BX_n \iff Y_{n+2} = DP^{-1}X_{n+1} + \Delta P^{-1}X_n \iff Y_{n+2} = DY_{n+1} + \Delta Y_n.$$

c) Montrer que: $\forall n \geq 0, x_n = ((-1)^n - 1)2^{n-2}, \forall n \geq 1, y_n = -3$ et $\forall n \geq 0, z_n = (-1)^n(1 - 2n)2^{n+1}$.

Pour tout $n \in \mathbb{N}$, l'équation $Y_{n+2} = DY_{n+1} + \Delta Y_n$ donne
$$\begin{cases} x_{n+2} = 4x_n \\ y_{n+2} = y_{n+1} \\ z_{n+2} = -4z_{n+1} - 4z_n \end{cases}$$

La deuxième équation permet d'avoir: $\forall n \in \mathbb{N}^*, y_n = y_1 = -3$. On pose: $\forall n \geq 0, x'_n = ((-1)^n - 1)2^{n-2}$ et $\forall n \geq 0, z'_n = (-1)^n(1 - 2n)2^{n+1}$. On vérifie que $x'_0 = x_0, x'_1 = x_1$ et $z'_0 = z_0, z'_1 = z_1$, puis que (x'_n) (resp. z'_n) vérifie la même relation de récurrence que (x_n) (resp. (z_n)). On a donc pour tout $n, x'_n = x_n$ et $z'_n = z_n$.

Remarque: On peut démontrer le résultat plus rapidement si on connaît les suites récurrentes linéaires d'ordre 2 à coefficients constants. La résolution des équations caractéristiques $r^2 - 4 = 0$ et $r^2 + 4r + 4 = 0$ permettent de conclure.

5. Déterminer une expression de X_n en fonction de n .

On a par 4c): $\forall n \in \mathbb{N}^*, X_n = PY_n = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 \\ -1 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} x_n \\ y_n \\ z_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} ((9 - 16n)(-1)^n - 1)2^{n-2} - 3 \\ ((7 - 16n)(-1)^n + 1)2^{n-2} - 6 \\ (1 - 2n)(-1)^n 2^{n+1} - 3 \end{pmatrix}$.

Exercice 2

1. Déterminer le domaine de définition et la dérivée sur ce domaine de la fonction $f: x \mapsto \ln(1 + e^x)$.

Pour tout $x \in \mathbb{R}, 1 + e^x > 0$, la fonction f est définie et dérivable sur \mathbb{R} . On a: $\forall x \in \mathbb{R}, f'(x) = \frac{e^x}{1 + e^x}$.

2. Déterminer la solution y de l'équation différentielle $(1 + e^x)y' + e^x y = 1$ vérifiant $y(\ln(2)) = \frac{1}{3}$.

La solution générale de l'équation homogène $(E_0): (1 + e^x)y' + e^x y = 0$ qui est équivalente à $y' + f'(x)y = 0$ est $y: x \mapsto \lambda e^{-f(x)}$ avec $\lambda \in \mathbb{R}$, soit $y: x \mapsto \frac{\lambda}{1 + e^x}$.

On cherche une solution particulière de $(E): (1 + e^x)y' + e^x y = 1$ de la forme $y: x \mapsto \lambda(x)e^{-f(x)}$. Sachant que $x \mapsto e^{-f(x)}$ est solution de E_0 , cette fonction y est solution de (E) si et seulement si $(1 + e^x)\lambda'(x)e^{-f(x)} = 1$ soit $(1 + e^x)\frac{\lambda'(x)}{1 + e^x} = 1$ ce qui donne $\lambda'(x) = 1$ et on peut prendre comme solution particulière de (E) ,

$y: x \mapsto \frac{x}{1 + e^x}$. La solution générale de (E) est alors $y: x \mapsto \frac{\lambda + x}{1 + e^x}$. On doit avoir $y(\ln(2)) = \frac{1}{3}$ soit

$\frac{1}{3} = \frac{\lambda + \ln(2)}{3}$ et $\lambda = 1 - \ln(2)$. La solution y de l'équation différentielle $(1 + e^x)y' + e^x y = 1$ vérifiant

$y(\ln(2)) = \frac{1}{3}$ est $y: x \mapsto \frac{x + 1 - \ln(2)}{1 + e^x}$.

Exercice 3

1. Soit $n \in \mathbb{N}^*$. Soit $f: x \mapsto \sum_{k=0}^n x^k$ sur $\mathbb{R} \setminus \{1\}$, montrons que:

$$\forall x \in \mathbb{R} \setminus \{1\}, \sum_{k=1}^n kx^{k-1} = \frac{(n+1)(x^{n+1} - x^n) - x^{n+1} + 1}{(x-1)^2}$$

D'une part $\frac{d}{dx} \left(\sum_{k=0}^n x^k \right) = \sum_{k=0}^n \frac{d}{dx} x^k = \sum_{k=1}^n kx^{k-1}$. D'autre part, pour $x \neq 1, \sum_{k=0}^n x^k = \frac{1 - x^{n+1}}{1 - x} = \frac{x^{n+1} - 1}{x - 1}$, on obtient en dérivant $x \mapsto \frac{x^{n+1} - 1}{x - 1}$ la formule demandée.

Soit $n \in \mathbb{N}^*$. Une boîte contient 2 boules portant le numéro 0 et pour tout entier k compris entre 1 et n , 2^k boules portant le numéro k .

2. Justifier que la boîte contient 2^{n+1} boules.

On a 2 boules portant le numéro 0, puis 2^k boules portant le numéro k . La boîte contient $2 + \sum_{k=1}^n 2^k = 1 + f(2)$ boules soit $1 + \frac{2^{n+1} - 1}{2 - 1}$ qui vaut 2^{n+1} .

3. On tire une boule de cette boîte et on note X la variable aléatoire associée au numéro obtenu.

a) Il y a équiprobabilité. À l'aide de 2, on a : $P(X = 0) = \frac{2}{2^{n+1}} = \frac{1}{2^n}$ et $\forall k \in \llbracket 1, n \rrbracket$, $P(X = k) = \frac{2^k}{2^{n+1}}$.

b) On a à l'aide de 3a) et de 1: $E(X) = \sum_{k=0}^n kP(X = k) = \sum_{k=1}^n k \frac{2^k}{2^{n+1}} = \frac{2}{2^{n+1}} f'(2) = n - 1 + \frac{1}{2^n}$.

Un équivalent de $E(X)$ lorsque $n \rightarrow +\infty$ est n .

4. On tire une à une avec remise deux boules de la boîte et on appelle Y la variable aléatoire associée au plus grand des numéros obtenus sur les deux tirages.

a) Déterminer la probabilité $P(Y = 0)$, puis pour tout $k \geq 1$, $P(Y \leq k)$.

Il y a équiprobabilité. On a $P(Y = 0) = P(X = 0) \times P(X = 0) = \frac{2^2}{2^{2n+2}} = \frac{1}{2^{2n}}$. Pour $k \geq 1$, comme il y a 2^{k+1} boules dont le numéro est inférieur ou égal à k , on a $P(Y \leq k) = \frac{2^{k+1}}{2^{n+1}} \times \frac{2^{k+1}}{2^{n+1}} = \frac{2^{2k}}{2^{2n}}$. On remarque que $P(Y \leq k) = \frac{2^{2k}}{2^{2n}}$ pour tout $k \in \mathbb{N}$.

b) En déduire la loi de Y .

Par la question précédente, $P(Y = 0) = \frac{1}{2^n}$ et pour tout $k \geq 1$, $P(Y = k) = P(Y \leq k) - P(Y \leq k - 1)$ soit $P(Y = k) = 3 \frac{2^{2k-2}}{2^{2n}}$.

c) Déterminer l'espérance $E(Y)$ de Y . Donner un équivalent de $E(Y)$ lorsque $n \rightarrow +\infty$.

On a $E(Y) = \sum_{k=0}^n kP(Y = k) = \frac{3}{2^{2n}} \sum_{k=1}^n k4^{k-1} = \frac{3}{2^{2n}} f'(4) = n - \frac{1}{3} + \frac{1}{3 \times 4^n}$.

Un équivalent de $E(Y)$ lorsque $n \rightarrow +\infty$ est n , comme celui de $E(X)$.

Exercice 4

On pose $I = \int_0^1 \frac{t-1}{\ln(t)} dt$ et pour $x \in]0, 1[$, $I_x = \int_0^x \frac{t-1}{\ln(t)} dt$ et $J_x = \int_x^{x^2} \frac{dt}{t-1}$.

1. Le développement limité à l'ordre 2 en 0 de $u \mapsto \ln(1+u)$ est $\ln(1+u) = u - \frac{u^2}{2} + o(u^2)$, le développement limité à l'ordre 2 en 1 de $t \mapsto \ln(t)$ est donc $\boxed{(t-1) - \frac{(t-1)^2}{2} + o((t-1)^2)}$.

2. La fonction $f : t \mapsto \frac{t-1}{\ln(t)}$ est continue sur $]0, 1[$, $\lim_{t \rightarrow 0^+} f(t) = 0$ et f est prolongeable par continuité en 0, l'intégrale I_x existe pour tout $x \in]0, 1[$. De plus, par la question 1, $\frac{t-1}{\ln(t)} \underset{t \rightarrow 1^-}{\sim} \frac{t-1}{t-1} = 1$, $\lim_{t \rightarrow 1^-} f(t) = 1$ et f est

prolongeable par continuité en 1. Les trois arguments (continuité, limites en 0 et en 1) donnent l'existence de I .

3. Soit $x \in]0, 1[$, alors $t - 1 < 0$ pour $t \in [x^2, x]$. On a :

$$J_x = \int_x^{x^2} \frac{dt}{t-1} = [\ln |t-1|]_x^{x^2} = [\ln(1-t)]_x^{x^2} = \ln(1-x^2) - \ln(1-x) = \ln(1+x).$$

On en déduit que $\boxed{\lim_{x \rightarrow 1} J_x = \ln(2)}$.

4. Soit $x \in]0, 1[$. Les fonctions $t \mapsto \frac{1}{\ln(t)}$ et $t \mapsto \frac{t}{\ln(t)}$ ont pour limites 0 en 0, donc sont intégrables sur $]0, x]$. On peut écrire :

$$I_x = \int_0^x \frac{t-1}{\ln(t)} dt = \int_0^x \frac{t}{\ln(t)} dt - \int_0^x \frac{1}{\ln(t)} dt = \int_0^x \frac{2t}{\ln(t^2)} dt - \int_0^x \frac{dt}{\ln(t)} = \int_x^{x^2} \frac{dt}{\ln(t)}$$

après avoir effectué le changement de variable $u = t^2$ dans $\int_0^x \frac{2t}{\ln(t^2)} dt$ et par la relation de Chasles.

5. D'après la question précédente et la définition de J_x , on a :

$$I_x - J_x = \int_x^{x^2} \frac{dt}{\ln(t)} - \int_x^{x^2} \frac{dt}{t-1} = \int_x^{x^2} \left(\frac{1}{\ln(t)} - \frac{1}{t-1} \right) dt = \int_x^{x^2} \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)} dt$$

La fonction $t \mapsto \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)}$ est continue sur $[a, 1[$ pour tout $a > 0$.

D'après la question 1, $t-1-\ln(t) \underset{t \rightarrow 1^-}{\sim} \frac{(t-1)^2}{2}$ et $(t-1)\ln(t) \underset{t \rightarrow 1^-}{\sim} (t-1)^2$. On en déduit que

$\lim_{x \rightarrow 1} \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)} = \frac{1}{2}$. L'intégrale $\int_a^1 \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)} dt$ converge et pour tout $a > 0$:

$$\lim_{x \rightarrow 1} (I_x - J_x) = \lim_{x \rightarrow 1} \left(\int_a^{x^2} \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)} dt - \int_a^x \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)} dt \right) = \int_a^1 \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)} dt - \int_a^1 \frac{t-1-\ln(t)}{(t-1)\ln(t)} dt = 0$$

On en déduit à l'aide de 3, que $\boxed{I = \lim_{x \rightarrow 1} I_x = \lim_{x \rightarrow 1} J_x = \ln(2)}$.

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 2008, le thème était « Le travail ».
- En 2009, le thème était « Autrui : étranger par son altérité ? ».
- En 2010, le thème était « L'homme face à la mort ».
- En 2011, le thème était « Cultures et nature humaine ».
- En 2012, le thème était « L'art : l'expérience esthétique ».
- En 2013, le thème était « Le bonheur : but ultime de l'existence humaine ? ».
- En 2014, le thème était « Individu et Société ».
- En 2015, le thème était « L'imagination, reine des facultés ».
- En 2016, le thème était « le Mal ».
- En 2017, le thème sera « L'homme : une exception dans la nature ? ».

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 oeuvres 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 oeuvres 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 oeuvre 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'oeuvres 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 oeuvres)*, éd. Garnier-Flammarion, 1994. Des articles relativement courts présentent de nombreuses oeuvres 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 2008, le thème était « Le bourgeois dans la littérature ».
- En 2009, le thème était « La représentation du travail dans la littérature française ».
- En 2010, le thème était « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».
- En 2011, le thème était « Autobiographie et roman autobiographique ».
- En 2012, le thème était « Le thème de la guerre dans la littérature ».
- En 2013, le thème était « La littérature et l'engagement ».
- En 2014, le thème était « L'étranger en littérature, source de réflexion et de diffusion d'idées nouvelles ».
- En 2015, le thème était « Les auteurs français dans la première guerre mondiale ».
- En 2016, le thème était « Ce que nous devons au siècle des lumières ».
- En 2017, le thème sera « l'intemporalité de Molière ».

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 oeuvres).
- 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 2008, le thème était « Sociologies de la pauvreté et de l'exclusion ».
- En 2009, le thème était « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».
- En 2010, le thème était « La démocratie ».
- En 2011, le thème était « Histoire et changement ».
- En 2012, le thème était « Hiérarchie et stratifications sociales ».
- En 2013, le thème était « La bureaucratie ».
- En 2014, le thème était « Elite, élites et élitisme ».
- En 2015, le thème était « Etat, Culture et politique ».
- En 2016, le thème était « La mutation des formes du politique ».
- En 2017, le thème sera « Religion, économie et politique : approches socio-historiques ».

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, SCIENCES HUMAINES

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ

LE CANDIDAT DOIT CHOISIR UN SUJET PARMI LES 3 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

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

Faire le mal, est-ce le vouloir ?

SUJET N° 2 : LETTRES

Qu'est-ce que la tolérance ? C'est l'apanage de l'humanité. Nous sommes tous pétris de faiblesses et d'erreurs ; pardonnons-nous réciproquement nos sottises, c'est la première loi de la nature.

(...) Il est clair que tout particulier qui persécute un homme, son frère, parce qu'il n'est pas de son opinion, est un monstre ; cela ne souffre pas de difficulté : mais le gouvernement, mais les magistrats, mais les princes, comment en useront-ils envers ceux qui ont un autre culte que le leur ? Si ce sont des étrangers puissants, il est certain qu'un prince fera alliance avec eux. François I^{er} très chrétien s'unira avec les musulmans contre Charles-Quint très catholique. François I^{er} donnera de l'argent aux luthériens d'Allemagne pour les soutenir dans leur révolte contre l'empereur ; mais il commencera, selon l'usage, par faire brûler les luthériens chez lui. Il les paye en Saxe par politique ; il les brûle par politique à Paris. Mais qu'arrivera-t-il ? Les persécutions font des prosélytes ; bientôt la France sera pleine de nouveaux protestants : d'abord ils se laisseront pendre, et puis ils pendront à leur tour. Il y aura des guerres civiles, puis viendra la Saint-Barthélemy ; et ce coin du monde sera pire que tout ce que les anciens et les modernes ont jamais dit de l'enfer.

Insensés, qui n'avez jamais pu rendre un culte pur au Dieu qui vous a faits ! Malheureux, que l'exemple des noachides, des lettrés chinois, des persis et de tous les sages, n'a jamais pu conduire ! Monstres, qui avez besoin de superstitions comme le gésier des corbeaux a besoin de charognes ! On vous l'a déjà dit, et on n'a autre chose à vous dire ; si vous avez deux religions chez vous, elles se couperont la gorge ; si vous en avez trente, elles vivront en paix. Voyez le Grand-Turc, il gouverne des guèbres, des banians, des chrétiens grecs, des nestoriens, des romains. Le premier qui veut exciter du tumulte est empalé ; et tout le monde est tranquille.

Voltaire, extraits de l'article *Tolérance* du *Dictionnaire philosophique* (1764)

Vous résumerez et analyserez ce texte.

Puis, vous répondrez à cette question :
Comment ce texte illustre-t-il la transformation de l'image de la guerre par les auteurs qui ont été témoins de la Première Guerre mondiale ?

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

Les mutations de l'Etat en France : perspective historique, enjeux politiques

Faire le mal, est-ce le vouloir ?

Au sens large et courant, **le mal** englobe tout ce qui affecte l'homme, le fait souffrir et lui porte préjudice, physiquement ou moralement. Une distinction fondamentale sépare le mal commis et le mal subi. « **Faire le mal** » ne dirige pas l'attention sur le mal subi, enduré par les victimes, provenant d'une nature dévastatrice ou de violences humaines. Le verbe « faire » relève uniquement du mal commis, mettant en jeu l'effectivité visible et l'effectuation active de faits et gestes qui nuisent, dégradent, détruisent. « **Vouloir le mal** » renvoie à l'exercice de la volonté. Celle-ci peut se définir comme la capacité de s'engager dans une direction choisie librement, de façon délibérée et réfléchie (à l'opposé d'un acte réflexe ou impulsif), et de se déterminer à agir avec énergie (avoir une ferme volonté, vouloir vraiment, se montrer volontaire, résolu). Si l'homme possède cette faculté, **il semble bien, à première vue**, que lorsqu'il commet le mal, il n'ait pas simplement à répondre de son action : le mal résiderait aussi, en amont de l'action, dans l'intention qui préside à l'action. Faire le mal, n'est-ce pas forcément le vouloir, puisque rien n'oblige à mal agir, puisqu'au contraire, ce qui est exigé est de se retenir d'agir mal ? En outre il semblerait trop facile, injuste voire insupportable, d'entendre l'auteur d'une exaction se « dédouaner » en dissociant « faire » et « vouloir ». L'adulte qui dirait « je ne l'ai pas fait exprès », tel l'enfant fautif en quête d'indulgence, risque de se voir reprocher ce mode de défense infantile... **Et pourtant**, n'est-ce pas abusif, trop hâtif, de penser que l'action commise, visible, aurait systématiquement pour principe une disposition intérieure mauvaise voire perverse, une volonté du mal ? Nombreux sont les cas où le mal n'a pas été planifié, prémédité, souhaité. S'il peut faire irruption involontairement, il faut alors dissocier l'action des pensées de son auteur. Par ailleurs, même pour les actes volontaires il n'est pas si évident de cerner l'objet exact de la volonté : que veut-on au juste quand on agit mal ? L'homme qui fait une mauvaise action dont il a calculé, préparé le déroulement, manifeste-t-il pour autant de la méchanceté ou de la perversité ? Veut-il le mal comme moyen ou comme finalité ? **La question se pose donc : faire le mal, est-ce le vouloir ?** A la « malveillance » émanant si souvent des humains, dans leurs actions, faut-il vraiment associer la « malveillance » des intentions, des états d'esprit ? Ce sujet, qui invite à réfléchir sur la liberté et l'orientation de la volonté dans l'agir humain, sera traité en trois temps. Nous verrons **d'abord** que faire le mal n'implique pas une volonté mauvaise, peut-être introuvable chez l'homme. **Puis** nous engagerons une autre hypothèse, postulant une véritable capacité à vouloir le mal, liée à la liberté et à la puissance de la volonté qui s'emploit et se grise d'elle-même dans le choix du mal. Enfin nous explorerons une dernière voie qui rattache paradoxalement les formes les plus extrêmes du mal à l'absence ou à l'abdication de la volonté, l'homme devenant alors complice ou acteur passif du mal perpétré.

I – L'homme plus fautif que méchant ? L'apparente impossibilité d'une véritable volonté du mal, orientée vers le mal pour lui-même : faire le mal ne serait pas synonyme de vouloir le mal

1) Le mal commis en toute inconscience, sans préméditation ou sans l'exercice de la volonté d'un sujet pleinement responsable de ses actes

- une volonté impuissante : fatalité tragique du mal dans la représentation ancienne de l'homme soumis à la toute puissance du « fatum » excluant la liberté humaine. Si

le destin fixe d'avance l'enchaînement du cours des événements de toute existence, l'homme n'est pas responsable des actions qu'il commet, quelles qu'elles soient ; il ne fait qu'accomplir son destin funeste lorsqu'il cherche à lui échapper : Œdipe.

- une « innocence » apparemment indéniable et totale : enfants commettant de mauvaises actions sans vouloir faire le mal, sans penser à mal et sans penser mal faire. Dans Les malheurs de Sophie, la Comtesse de Ségur raconte par exemple l'horrible carnage des « petits poissons » (chapitre IV) ; or Sophie peut apparaître irresponsable et être disculpée car elle cherche à jouer, s'occuper et faire un « joli plat ». Elle ne vise pas le mal en préméditant son acte : elle réfléchit peu à la portée de ses actes souvent impulsifs, vivant dans le présent, se laissant porter par les jeux qu'elle imagine. Le vrai responsable n'est-il pas son père, qui lui a offert un couteau ?

- au-delà des enfants, constats empiriques : cas fréquents de torts causés à autrui par irréflexion, maladresse, sans calcul ni intention de nuire ; le mal commis n'est pas un mal voulu, à tel point qu'il faut ici dire que l'homme « fait du mal », plutôt qu'il « fait le mal ».

2) Le mal commis par ignorance : manque de discernement, aveuglement, erreurs de jugement

- une volonté de bien agir parfois source d'effets pervers imprévus : « l'enfer est pavé de bonnes intentions ». Non omniscient, l'homme ne maîtrise pas toutes les conséquences de ses actes ; elles échappent à sa volonté faute d'anticipation, faute de pouvoir mesurer sur le long terme toute la série des effets entraînés par ses actions.

- une volonté foncièrement tournée vers le bien, incapable de viser le mal en lui-même et pour lui-même : thèse socratique du mal involontaire, commis par ignorance du bien. Dans plusieurs œuvres de Platon (Ménon, Gorgias, Protagoras), l'idée que le mal est plus erreur que faute revient sous diverses formules : « nul n'est méchant volontairement », « nul ne fait le mal volontairement », « nul ne veut le mal en connaissance de cause »... Quand l'homme fait le mal, cette action est certes réelle et mauvaise dans sa teneur et ses effets (cause de souffrance), mais selon Socrate elle n'est pas l'effet d'une volonté déterminée à faire le mal, simplement d'une volonté errante, qui fait erreur, se trompe parce qu'ignorante du vrai bien. La volonté serait intrinsèquement, dans sa nature, une puissance d'action tournée vers le bien ; mais le bien visé, objet bon ou perçu comme tel, peut n'être qu'apparent, illusoire.

3) Le mal voulu comme moyen et non comme fin : ni inconscience ni innocence, mais pas de volonté perverse

- mobiles fréquents des crimes et délits : jalousie, colère, cupidité, haine, vengeance, ambition... Le ressort de l'action n'est pas le mal en lui-même, celui-ci étant commis pour arriver à ses fins, se procurer quelque chose, le bien qu'on en tire ou qu'on en attend, véritable objet de la volonté (pouvoir, argent...). Cela s'illustre notamment dans le roman de Dostoïevski, Crime et Châtiment : le meurtre de l'usurière n'est pas voulu pour accomplir le mal mais pensé par Raskolnikov comme une « bonne action », parce qu'il juge la vieille femme foncièrement mauvaise, nuisible, et qu'il escompte utiliser son argent pour aider autrui. Le film d'Orson Welles, La soif du mal, appuie l'idée que l'homme auteur du mal est mû avant tout par une logique d'intérêts, sans vouloir le mal en tant que tel. De la terrible machination fomentée par le policier corrompu, il ressort en effet qu'il faut distinguer entre comportement crapuleux, immoral (faire le mal) et volonté diabolique ou monstrueusement perverse (absente malgré le titre du film). Sont confrontés deux policiers, un jeune et brillant policier mexicain, scrupuleux et intègre, Vargas, marié à une belle américaine, et un policier âgé américain, Quinlan, boiteux, obèse, alcoolique et raciste, qui n'hésite pas à falsifier des preuves... Vargas soupçonne ses pratiques véreuses et s'efforce de le

démasquer. Quinlan tisse un piège pour discréditer son adversaire en impliquant sa femme dans un trafic de drogues. On pourrait croire que Quinlan n'est que volonté du mal : le succès de son piège le réjouit vivement. Mais le discrédit de Vargas est plus un moyen qu'une fin en soi. Les buts visés sont de ne pas être démasqué, de garder son poste qui lui procure des avantages (imposer sa loi, poursuivre ses trafics en toute impunité), de prendre une revanche, lui qui est vieux, difforme, sur le jeune policier à qui tout semble sourire. Ses motivations ne sont donc pas diaboliques mais basement humaines (intérêts cupides, jalousie haineuse), et ce n'est pas l'objet de leur volonté respective qui sépare les deux policiers, tous deux voulant le bien, un certain bien. Ce qui les distingue est plutôt ce qu'ils jugent être bon, ce qui confirmerait la thèse de Socrate : nous voulons tous le bien, mais le bien véritable, nous le connaissons (tel Vargas) ou nous l'ignorons (tel Quinlan).

- pas d'innocence dans les actions des malfrats, mais pas de perversité : si Quinlan était pris, il ne pourrait pas nier, plaider non coupable, prétendre qu'il ne savait pas ce qu'il faisait. C'est donc le mal qui est accompli, en connaissance de cause, par l'usage calculé, réfléchi, de moyens malhonnêtes et criminels. Mais la volonté déterminée, l'absence d'état d'âme dans le recours aux pires moyens pour arriver à ses fins, reste distincte d'une volonté du mal puisqu'ils sont choisis pour leur efficacité, pour mieux atteindre un bien, son profit personnel.

Transition : Cependant n'est-ce pas absoudre un peu facilement l'homme de toute disposition au mal que de dissocier ainsi le « faire » et le « vouloir » ?

II – L'homme capable de pure méchanceté ? Faire le mal peut se rattacher à une malignité ou une torsion perverse de la volonté, quand elle devient vicieuse ou se complait à affirmer sa liberté et sa puissance

1) La volonté en jeu dans les actions mauvaises : l'homme est cause et responsable de ses actes

Dans *Ethique à Nicomaque*, III, Aristote nuance et conteste la thèse socratique du mal toujours involontaire : par la volonté, attribut propre à l'homme comme être rationnel et moral, celui-ci est capable de se déterminer par soi-même, de choisir ce qu'il fait, après réflexion et délibération. Se décider à agir par volonté, après « délibération » intérieure, prouve que l'individu n'est pas poussé uniquement par ses impulsions, et cela fonde les jugements moraux, les louanges, reproches, sanctions. L'homme doit répondre même de ses actes involontaires : l'ivrogne qui tue involontairement un homme lors d'une rixe, doit assumer ce geste. Certes il n'avait pas d'intention criminelle. Mais il pouvait agir autrement, et devait arrêter de boire quand il avait encore la maîtrise de ses faits et gestes. C'est volontairement qu'il s'est enivré et en est venu à ce geste involontaire, donc il est condamnable, et de s'être enivré, et d'avoir commis un crime. Aristote ajoute que la volonté peut devenir mauvaise par manque d'exercice de la vertu : par habitude de mal agir, le vice s'inscrit dans le comportement et dans la disposition d'esprit, par une sorte de soumission volontaire au mal ; les mauvaises habitudes enlèvent alors la possibilité d'être bon.

2) Des actes peuvent être commis par pure méchanceté, attestant la possibilité de vouloir le mal en tant que tel

- Pas d'innocence chez les enfants : on peut réinterpréter la scène des « petits poissons » dans *Les malheurs de Sophie*, en imputant une pleine responsabilité au personnage, jusqu'à voir du sadisme ce qu'elle entreprend. D'une part ce n'est pas ignorance mais mauvaise foi quand elle fait comme si elle ne savait pas qu'elle tue les poissons, en les sortant de l'eau, en les salant, en les découpant : elle feint de ne pas voir ou de ne pas savoir, avec indifférence à la souffrance qu'elle leur inflige ; elle dit ne

s'apercevoir qu'elle les tue qu'après le deuxième, or le problème est qu'elle s'acharne quand même après, donc volontairement, puisque tous y passent. Le proverbe d'origine latine s'appliquerait ici : « l'erreur est humaine, mais persévérer est diabolique ». D'autre part, ayant ou prenant conscience de faire quelque chose de mal, elle ne pense qu'à elle, à la peur d'être punie, et rajoute au crime une savante dissimulation du crime (alors qu'auparavant il est dit qu'elle agit sans réfléchir, en étourdie notoire !) : elle conçoit toute une mise en scène, pour se donner bonne conscience, effacer tout indice et finalement jouer l'enfant sage, en parfaite hypocrite.

- L'expérience du « vol de poires » racontée par Saint Augustin, **Les Confessions**, livre II, met en évidence la possibilité de commettre une action mauvaise en la désirant comme fin en elle-même. Faire le mal pour le mal, c'est ce qui semblait inconcevable à Socrate. Saint Augustin au contraire insiste sur la capacité de le faire en tant que mal, en sachant que c'est mal et en le voulant précisément parce que c'est mal : « faire le mal sans raison, sans autre raison de le faire que sa malice même ». Augustin précise bien que les poires volées étaient infectes, ni mûres ni goûteuses, mais qu'elles avaient la saveur inégalée du péché : « ce n'est pas de l'objet convoité par mon vol que je voulais jouir, mais du vol même et du péché » ; « notre seul plaisir fut d'avoir commis un acte défendu ». La volonté ici s'emplit et se grise d'elle-même dans le choix du mal.

- Diverses œuvres illustrent l'hypothèse de la capacité à se (com)plaire dans le mal, avec des personnages qui jouissent de pratiquer la transgression des interdits (Dolmanecé se veut le plus débauché des libertins dans La philosophie dans le boudoir de Sade), qui l'infligent savamment et de toutes les façons possibles (Salo ou / Les 120 journées de Sodome, Pasolini / Sade), qui proclament leur volonté de méchanceté sans bornes (comte de Gloucester dans Richard III de Shakespeare : « je suis déterminé à être un scélérat »...), ou qui baignent dans une sorte d'épaisse boue sans aucune morale (film d'Ettore Scola : Affreux, sales et méchants).

3) Le mal voulu comme expression de la liberté

A travers le choix possible du mal ou du « pire », l'homme découvre et revendique l'indépendance de sa volonté. En analysant différents degrés de liberté et différents usages du libre arbitre, Descartes montre que la volonté peut prendre plaisir à s'affirmer elle-même, en puissance absolue, par une sorte de défi et provocation. Dans la Lettre au Père Mesland du 9 février 1645, il qualifie le pouvoir de la volonté comme « puissance positive que nous avons de suivre le pire, tout en voyant le meilleur ». On est encore à l'opposé de la pensée socratique selon laquelle connaître le bien incline forcément à le suivre. Descartes met en avant le pouvoir de la volonté de se rendre indépendante de tout ce qui tend à la contraindre, de tout conseil de l'entendement et de la raison : en choisissant consciemment le mal ou le faux, contre toute morale et toute logique, la volonté affirme sa propre liberté comme capacité absolue de choix.

Transition : Toutefois la plus grande contribution au mal ne vient peut-être pas des « grandes canailles ». D'après l'expérience du mal extrême qui marque le 20^{ème} siècle, une autre disposition semble en cause : c'est paradoxalement la volonté de ne plus vouloir, de ne plus décider en sujet conscient.

III – L'homme ni « méchant ni motivé » ? Faire le mal c'est ne pas vouloir : le mal augmenté par la passivité de l'homme quand il renonce à exercer ses facultés personnelles de jugement et de volonté

1) Le mal, problème politique plus que métaphysique

« Il n'est pas question ici de la méchanceté dont la religion et la littérature ont tenté

de s'accommoder ; ce ne sont pas les péchés des grandes canailles, les héros négatifs de la littérature agissant par envie ou par ressentiment qui nous intéressent mais c'est le mal, Monsieur-tout-le-monde, qui n'est pas méchant, ni motivé, et qui pour cette raison est capable de mal infini. » (Arendt, Considérations morales). Malgré le titre de l'ouvrage d'où est tirée cette citation, c'est le « mal politique » qui est en jeu ici. Confrontée aux totalitarismes, à la « brutalisation » des comportements (Première guerre mondiale), à un engrenage de la violence, à une massification des phénomènes d'endoctrinement, enfin aux « camps », la philosophie contemporaine délaisse la problématique classiquement métaphysique sur le mal, et rattache la capacité du mal au « collectif » (cf titre de Revault d'Allones : Ce que l'homme fait à l'homme - Essai sur le mal politique), à la dilution de l'individualité-sujet dans le contexte du totalitarisme, forme pathologique du politique.

2) Capacité de « mal infini » et « banalité du mal » par défection de la volonté et de la pensée

En n'associant le mal qu'à une volonté perverse, qu'à des individus vicieux, minoritaires voire exceptionnels en tant que monstres ou détraqués, on se rassure mais on esquive le problème posé par les crimes massifs, démesurés. Pour faire des millions de victimes, l'industrie de la mort des machineries nazies a impliqué des milliers d'acteurs, chez qui le consentement ou l'acquiescement au mal ne s'ancrait pas nécessairement dans une volonté perverse. Au contraire, le mal extrême perpétré en Europe, avec son immense logistique, n'a pu être mis en œuvre qu'avec la participation d'innombrables individus ordinaires, banalement complices d'un mal qu'ils ne voulaient pas forcément mais qu'ils ont contribué à effectuer, chacun à son niveau. « Il eût été réconfortant de croire qu'Eichmann était un monstre [...] l'ennui, c'est qu'il y en avait beaucoup qui lui ressemblaient et qui n'étaient ni pervers, ni sadiques et qui, en somme, étaient effroyablement normaux. » (Arendt, Eichmann à Jérusalem : rapport sur la banalité du mal). Le concept de « banalité du mal » renvoie à cette capacité d'autant plus grande d'accomplir le mal que la volonté est devenue indifférente, impersonnelle, mécanique, dans l'obéissance à un système auquel bon nombre adhèrent mais que des milliers d'autres acceptent ou suivent sans juger, agissant alors en froids exécutants de leur fonction, en arrêtant ou refusant de penser, de prendre position. Cette modalité paradoxale d'une volonté qui ne veut rien, qui est vidée de son propre pouvoir, détachée de tout principe moral, de toute pensée, apparaît bien plus terrifiante que la volonté mauvaise ou perverse, puisque ne plus rien vouloir, ne rien décider par soi, met en situation de pouvoir tout faire, en obéissant à tout. C'est le signe d'une déshumanisation par perte de « l'inquiétude de la conscience » qui institue « le rapport de soi à soi-même » selon Arendt : être humain c'est être « présent à soi » par l'activité d'une conscience qui se questionne, délibère. Celui qui ne pense plus et ne veut plus par lui-même renonce à son humanité, éteint tout scrupule et tombe dans « l'absence à soi », analysée récemment par Michel Terestchenko dans un prolongement et enrichissement du travail de H. Arendt (Un si fragile vernis d'humanité – banalité du mal, banalité du bien).

3) Effacement de la volonté et du jugement personnel au profit d'une « soumission à l'autorité »

Les tests menés dans les années 1950-1960 par Stanley Milgram, auteur de Soumission à l'autorité, éclairent les processus par lesquels le mal peut se faire sans que la volonté soit activement présente. Plus exactement, « l'expérience de Milgram » tend à montrer que le mal est d'autant mieux perpétré (efficacement et massivement), que les individus s'installent dans un « état agentique » où ils « choisissent » de ne plus vouloir, pour préférer le confort de l'obéissance à l'autorité. Les travaux pour-

suis depuis, dans le domaine de la psychologie sociale, donnent à réfléchir sur le problème du conformisme de groupe, de l'effacement de l'identité subjective par adhésion en partie « volontaire » à un système qui exige la capitulation de la volonté. Et si l'autorité se targue d'être Autorité absolue et sacrée, par un discours qui endoctrine et fanatise, les exécutants (au double sens d'appliquer des ordres et de tirer sur des cibles humaines) peuvent commettre le mal sans remords... Blaise Pascal l'avait observé : « les hommes ne font jamais le mal si complètement et si joyeusement que lorsqu'ils le font par conviction religieuse. »

4) L'homme est bien moins souvent coupable de faire le mal que de le laisser faire
Attentisme, inertie et indifférence joueraient finalement comme facteurs déterminants, sinon de l'installation du mal politique, du moins de sa propagation et de son aggravation. « Tout ce qu'il faut pour que le mal triomphe, c'est que les braves gens ne fassent rien. », disait Edmund Burke. La destructivité, pour s'accomplir, a besoin de nombreuses collaborations, mais des individus « normaux » suffisent (« ni méchants ni motivés ») ; et l'empire du mal s'étend aussi (surtout peut-être ?) grâce à la somme de toutes les petites démissions, de tous les refus d'agir chez des individus ayant perdu ou abdiqué leur vigilance, leur sens d'une solidarité élargie, leur appartenance à l'humanité et aux devoirs qu'elle implique. On peut citer la célèbre phrase du pasteur Niemöller : « Quand on a arrêté les communistes, je n'étais pas communiste, je n'ai rien dit. Quand on a arrêté les socialistes, je n'étais pas socialiste, je n'ai rien dit. Quand on a arrêté les Juifs, je n'étais pas juif, je n'ai rien dit. Quand on est venu m'arrêter, il n'y avait plus personne pour protester. »

Au terme de cette étude, on en vient donc à conclure que faire le mal ce n'est pas forcément le vouloir sur un mode actif avec ce but comme objet direct de la volonté. Nous avons vu que la volonté du mal n'est certes pas introuvable chez l'homme : il n'est pas dépourvu de cette capacité synonyme d'une possibilité de la perversité. Mais le mal vient surtout d'une autre modalité de la volonté, d'une volonté qui s'auto-nie, se vide de son propre pouvoir. Or l'homme est volontiers enclin à ce non exercice de ses facultés propres, surtout s'il est pris dans des contextes sociaux et idéologiques qui en font un individu impersonnel noyé dans une masse. Selon Arendt : « c'est dans le vide de la pensée que s'inscrit le mal. » Le mal trouverait son ancrage le plus fort dans la capitulation de l'esprit et de la volonté. Ce n'est pas du tout, comme envisagé au début de la réflexion, l'impuissance d'un homme privé de volonté libre car soumis au destin, ce n'est plus non plus par l'ignorance du bien que l'homme commet le mal, involontairement comme le disait Socrate. Le mal se rattache plutôt au choix d'une attitude d'impuissance et d'ignorance : impuissance voulue par préférence de la passivité ; ignorance voulue par occultation du mal dont on ne veut rien voir ou rien savoir.

SUJET N° 2 : LETTRES

ATTENDUS

Le XVIII^{ème} siècle se définit comme une période d'intenses transformations dans les conceptions et les opinions qui va aboutir, avec la Révolution Française, à l'anéantissement d'un ordre politique et social séculaire. La littérature, sortant de la période classique et préfigurant celle du romantisme, va contribuer, en s'inscrivant dans une conception militante, à ces transformations et les ancrer durablement.

Le candidat devra situer le texte proposé, afin de l'éclairer lors de son analyse et dans son commentaire, dans le contexte politique et social de son époque. Alors que le siècle de Louis XIV avait marqué l'apogée de la monarchie, le XVIII^{ème} en voit les signes d'un déclin qui préfigure sa chute. Les défaites militaires l'emportent sur les victoires et la France perd successivement plusieurs de ses colonies comme l'Inde et le Canada. Les réformes échouent devant la résistance des représentants d'un ordre ancien. La popularité et l'autorité royales fléchissent alors que des idées nouvelles apparaissent, circulent et se développent.

Progressivement, la cour, qui était la source et le parangon des opinions, recule avec l'apparition des salons, des clubs et des cafés. Ces salons évoluent d'un rôle mondain à un rôle philosophique puis politique. Là se croisent, échangent, s'entraident et collaborent, les auteurs dont les noms vont marquer le XVIII^{ème} siècle. Ainsi, pour se limiter à deux exemples, le salon de madame Geoffrin, « Le Royaume », est-il à l'origine de l'Encyclopédie et café Procope devient un lieu de rencontre et d'échanges des grands auteurs que nous retenons comme ayant fait le siècle des Lumières.

Le siècle des Lumières est passionné par les idées, leur débat et leur promotion. C'est tout un édifice politique, religieux et moral qui est remis en question. Les dogmes et certitudes, nés de la tradition et maintenus par l'autorité, sont interrogés puis ébranlés dans leurs fondements par une critique reposant sur deux principes : la raison et le progrès. L'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert reste le symbole majeur de ces deux principes et des idées qui en découlent. Les dogmes et la morale religieuse, les institutions politiques et sociales y sont soumis à l'examen de la raison. Par ailleurs, l'engouement pour les sciences pénètre tous les domaines, irrigue la philosophie et la littérature comme en témoignent l'intérêt de Diderot pour les expériences en biologie ou celui de Voltaire pour les théories de Newton. Poussant leurs réflexions jusqu'à la recherche d'une dimension universelle, toujours fondée par la raison et le progrès, les acteurs de ce siècle permettent à la France de devenir un modèle international, comme en témoigne leur accueil dans les cours des souverains étrangers. En même temps, ils se nourrissent des influences étrangères comme dans leurs argumentations, souvent pamphlétaires, sur la tolérance ou la dimension naturelle de la religion.

En conclusion, des éléments peuvent être retenus, caractérisant le siècle des Lumières, qui éclaireront le texte proposé :

- L'importance des voyages est un élément déjà présent chez Montaigne. La découverte de civilisations autres que la civilisation européenne permet, par la comparaison, le développement de l'idée de « relativité universelle ». Les usages occidentaux n'apparaissent plus comme universels et fondés mais comme des coutumes particulières présentant le flanc à la satire, puis à la critique et enfin à la remise en cause fondamentale. Ainsi disparaît une notion de hiérarchie entre les peuples et les civilisations en même temps qu'apparaissent les idées socles de

la révolution française.

- Le développement, conséquence des éléments exposés précédemment, de l'idée de tolérance qui se déduit de la relativité des mœurs, coutumes et opinions ainsi que de la conception d'une morale et d'une religion naturelles. La tolérance est liée profondément aux libertés de penser, croire et s'exprimer.
- La suprématie de la raison et de l'examen critique comme méthode de connaissance, ou de développement des connaissances, sur la tradition et l'autorité qui permet le rapprochement dans une même œuvre des domaines scientifique, littéraire, philosophique, religieux...

Parmi les idées développées lors du siècle des Lumières, la tolérance a été retenue comme sujet en raison de son importance. Il a été choisi de proposer pour l'entrée en PGE 1 un article du Dictionnaire philosophique de Voltaire consacré à ce thème.

Le *Dictionnaire philosophique portatif*, ou *La Raison par alphabet*, publié en 1764, est un ensemble de 614 articles, relevant de la critique littéraire comme de l'histoire, de la philosophie comme de la religion, des sciences politiques et sociales... Il traite, parmi d'autres thèmes, de l'injustice, des erreurs judiciaires, du fanatisme et de la superstition, de la liberté de conscience et d'expression...

Voltaire pensait le format « portatif » plus adapté à la lutte idéologique que les volumes conséquents de l'Encyclopédie.

Il apparaît normal que Voltaire considéra l'Encyclopédie comme « un « monument des progrès de l'esprit humain ». Son dictionnaire œuvre dans le même sens et le même esprit. La tolérance est pour lui une valeur, une thèse et un combat, comme en témoigne le traité qu'il lui consacre en 1763 par réaction à l'affaire Calas, commerçant protestant accusé d'avoir assassiné son fils afin d'éviter que ce dernier ne se convertisse au catholicisme. torturé puis exécuté.

Comme dans l'article de *l'Encyclopédie* consacré à cette valeur, les idées qui se développeront dans les siècles suivants sont semées dans l'article du dictionnaire de Voltaire : respect de la liberté de pensée et d'expression, séparation de la foi et de l'Eglise. Loin de remettre en cause le régime politique, il attend de lui qu'il garantisse ces libertés qui vont devenir pour nous des libertés fondamentales de l'homme comme en témoignent Déclarations de Droits de l'Homme et constitutions des républiques.

Le candidat devra tout d'abord resituer l'ouvrage et son auteur, tant dans les principaux éléments descriptifs que dans l'environnement de l'époque.

Préalablement au développement de sa réponse à la question posée, le candidat aura analysé le texte proposé et son travail établira un lien entre :

- Les propos de l'auteur, dont il aura pu souligner le sens en examinant la forme littéraire : genre littéraire de rattachement, champs lexicaux, syntaxe, construction du raisonnement, de l'argumentation et de la démonstration...
- Et les éléments de contexte exposés précédemment.

Puis, à partir de son analyse du texte proposé, le candidat pourra souligner comment la tolérance est devenue une valeur fondamentale pour notre société.

Il pourra diversement prendre appui sur des auteurs classiques :

- Montesquieu (1689-1755) dont *Les Lettres persanes* (1721) ou *L'Esprit des lois* (1750).
- Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) dont *Discours sur les fondements de l'inégalité parmi les hommes* (1755) ou *Du Contrat social* (1762)

- Denis Diderot (1713-1784) comme *Supplément au voyage de Bougainville* (1772).
- Voltaire (1694-1778- dont *Traité sur la tolérance* (1763) ou *Dictionnaire philosophique* (1764).

Il pourra élargir à tout autre auteur ayant contribué à *l'Encyclopédie* ou d'une époque différente.

Il pourra également faire référence à des textes fondateurs pour notre société :

- Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, notamment dans ses articles 10 et 11 :
 - « Article 10. Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la Loi. »
 - « Article 11. La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'Homme : tout Citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la Loi. »
- Constitution de la Cinquième République dans son article premier : « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. »

Il pourra, s'il le souhaite, développer une réflexion autour d'événements d'actualité ravivant l'attachement à la tolérance, à la liberté de croyance, d'opinion et d'expression.

Le candidat aura donc, tout à la fois, démontré la portée emblématique du texte de Voltaire et son influence sur le développement des idées des périodes futures, jusqu'à la nôtre.

Le travail présenté par le candidat devra tenir compte des principes exposés dans la note dont il a eu connaissance au préalable : « Conseils pour réussir son épreuve de littérature ». Nous ne reprendrons ici que l'essentiel de ces conseils, lui laissant le soin de se reporter à cette note. Pour résumer des points qui serviront de référence pour l'évaluation du devoir :

- Compréhension du sujet par une lecture préalable attentive du texte proposé et de la question l'accompagnant. Identification et définition des termes clés.
- Construction d'une structure pour le devoir avant d'entrer dans la rédaction. Recherche d'une structure claire, logique, articulée dans ses différents temps.
- Recherche des idées et des connaissances qui soutiendront le raisonnement dans le devoir. Elargissement des connaissances au-delà du domaine littéraire afin de pouvoir situer le texte dans un environnement. Recherche d'une position personnelle à développer.
- Rédaction respectant les codes de l'épreuve dans la structure générale du devoir autant que dans la construction d'un raisonnement structuré, progressif. Correction de l'expression

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

Les mutations de l'Etat en France : perspective historique, enjeux politiques.

Pour éviter l'écueil de propos idéologiques et pour respecter l'invitation à une profondeur historique contenue dans le sujet, l'enjeu était ici de souligner l'historicité des configurations et la conflictualité des représentations. Pour le dire autrement, de présenter la tradition française d'un Etat fort, enracinée dans l'Ancien Régime et la Révolution (I), poursuivie après la Seconde Guerre mondiale avec la valorisation d'un « Etat modernisateur » (II) et qui depuis le tournant néo-libéral des années 1980 a conduit paradoxalement à la destitution du « mythe de l'Etat » (III). Et peut-être de conclure que, compte tenu de l'historicité des configurations révélée par la dissertation, la fin du mythe de l'Etat ne signifie pas nécessairement la fin de l'Etat et encore moins la fin de l'Histoire : nulle nécessité historique à une telle évolution. Ici résidait un des enjeux politiques de la compréhension historique des mutations de l'Etat en France.

I - La tradition multiséculaire d'un Etat fort en France

- A / Une tradition enracinée dans l'Ancien Régime : 17^{ème} - 18^{ème} siècles
- B / Une tradition confirmée par la Révolution française : le jacobinisme
- C / Une tradition déployée durant la Troisième République (Jules Ferry)

II – La valorisation d'un Etat modernisateur après 1945

- A / L'Etat acteur de la reconstruction : nationalisations, planification
- B / L'Etat promoteur des valeurs de service public (eau, gaz, électricité)
- C / L'Etat modernisateur de l'agriculture, sur fond de Marché Commun

III – Le tournant néo-libéral : trois nouvelles représentations

- A / La valorisation de la société civile par la droite et la nouvelle gauche
- B / La valorisation d'une idée : « Etat moderne, Etat modeste » (Crozier)
- C / La valorisation de deux niveaux infra et supra-étatique : région / Europe

BILAN ET CONSEILS POUR REUSSIR SON EPREUVE DE SCIENCES HUMAINES

Le bilan :

On constate de bonnes copies en cette édition 2016, avec une qualité des références mobilisées et une solidité de la réflexion et de la problématisation. Cela témoigne de l'importance de la préparation de l'épreuve. Le contraste est en effet grand avec d'autres copies dont les carences trahissent une absence de familiarisation avec les problématiques du sujet et plus largement de la question de programme qui était proposée pour cette année 2016.

Les conseils :

Conseil 1 : Qualité de la préparation : travaillez avec régularité tout au long de l'année

La qualité de la préparation tient dans la régularité d'un travail sur la question de programme. Cela suppose de s'imprégner des quelques attendus énoncés dans le descriptif de la question pour percevoir les orientations possibles du sujet qui sera proposé, mais aussi d'explorer conséquemment la bibliographie proposée. La lecture des références indiquées est capitale : il ne faut pas seulement en prendre connaissance mais l'assimiler pour développer des habitudes de penser. Fréquentez les bibliothèques, lisez les ouvrages de référence, faites dialoguer manuels, dictionnaires, encyclopédies avec textes d'auteurs pour mieux vous engager dans les questions posées par le thème.

Conseil 2 : Qualité de la problématisation : privilégiez l'intellection des faits

La problématique suppose d'explicitier les enjeux d'un sujet, de mettre en pensée, de mettre en problème des faits, autrement dit de distinguer réalité et explication de la réalité, ce qui relève de l'ordre du réel et ce qui relève de l'ordre de la pensée.

Pour s'assurer de l'explicitation d'une problématique de sciences humaines et sociales, le candidat s'attachera à :

- 1) Servir le sujet en l'explicitant, en en détarrant les implicites, en en scrutant les présupposés.
- 2) Inscrire le sujet dans des problématiques classiques des sciences sociales, à l'entrecroisement de la sociologie, de l'histoire, de la science politique...
- 3) Distinguer les faits et l'intellection des faits, en offrant une pluralité d'interprétations ou d'hypothèses explicatives. C'est accepter la distinction entre l'ordre des faits et l'ordre de la pensée, entre les faits et l'intellection des faits.

Pour s'assurer d'une problématique appropriée, les recommandations élémentaires demeurent de rigueur :

- 1) Lire et relire plusieurs fois et très attentivement le sujet proposé.
- 2) Savoir prendre son temps au début de l'épreuve, éviter la précipitation.
- 3) Etudier avec soin l'énoncé, être attentif aux détails, éviter toute transformation du sujet pour lui rester fidèle durant l'épreuve. Et y revenir régulièrement.

Conseil 3 : Qualité de l'information : accumulez des connaissances solides

Les questions de programme sont assorties d'une brève bibliographie. Il importe non seulement de la consulter, mais plus encore de l'explorer conséquemment. Autrement dit, c'est à la fois des contenus de connaissance que vous trouverez en vous confrontant à la pensée d'auteurs, mais également un *esprit*, une « manière » de problématiser, propre à chaque discipline, ici propre aux sciences sociales et aux sciences humaines. La qualité de l'information mobilisée s'évalue à la précision des références et à la solidité des connaissances. Cela signifie qu'à un concept correspondent tout à la fois

une définition, un auteur, un ouvrage ou une enquête, un contexte d'énonciation qui peut être rappelé offrant alors un cadre d'intelligibilité pour le développement de l'argumentation. Les connaissances sont donc indispensables à la réussite des épreuves de concours.

Le choix des sciences humaines et sociales ne doit pas exclure d'autres domaines, dans l'explicitation d'exemples ou de problématiques : la philosophie, la littérature, l'histoire, les formes artistiques peuvent ainsi être mobilisées, témoignant d'une culture générale propre, également valorisée dans le cadre de ce type de concours.

Conseil 4 : Qualité de la structuration : argumentez par un plan clair et équilibré

L'architecture de la dissertation souligne la solidité de l'argumentation et donne le mouvement de la pensée. Le plan doit révéler le mouvement de l'esprit. La règle d'or du plan : ne pas être un simple découpage, un simple classement, mais traduire le mouvement profond de l'argumentation. Le plan doit éviter la juxtaposition et lui préférer la composition d'un processus logique. Le plan doit assurer à la dissertation un mouvement continu afin de ne pas perdre l'orientation générale.

L'équilibre général de la dissertation doit également être respecté. Si la plupart du temps, les plans sont ternaires pour, en une troisième partie, prendre de la hauteur et éclairer le sujet en en explicitant la portée, ou en en soulignant la valeur, nulle obligation néanmoins n'est faite au candidat de composer en trois parties. Mais, quel qu'en soit le nombre, il est bon que les parties soient équilibrées et comportent un nombre sensiblement égal de paragraphes. Assurer à l'ensemble du travail un équilibre, presque sensible à l'œil, est valorisé. Les meilleures copies sont généralement les plus équilibrées jusque dans la disposition architecturale des développements.

Conseil 5 : Qualité de la rédaction : soignez le rapport au temps et à la langue

La rédaction suppose concentration, respect des conventions et déploiement d'une temporalité propre à l'écriture.

La concentration s'acquiert au fil du temps. A l'approche des épreuves de concours, il importe de se doter d'une discipline, d'une « hygiène » pour votre pensée : privez-vous des écrans qui ont pour conséquence de produire une dissémination de votre attention. Le respect des conventions suppose de relire les attendus des épreuves et de se conformer à l'obligation de rendre lisible une copie : structuration claire sous forme d'un plan équilibré, application dans la calligraphie (écrivez proprement, clairement) et considération pour la langue (syntaxe, grammaire, orthographe).

La gestion du temps de l'épreuve est également cruciale. Les concours n'autorisent pas de rédiger au brouillon : cela reviendrait à diviser par deux le temps imparti pour établir une copie. Seules l'introduction et la conclusion peuvent, et doivent, être rédigées au brouillon, après avoir établi le plan, et en amont de la rédaction de la dissertation proprement dite. La rédaction de la conclusion au début de l'épreuve vous permettra d'éviter de rendre une copie inachevée (en cas de manque de temps) : l'absence de conclusion est rédhibitoire, mais surtout de la recopier en l'améliorant après quelques heures de travail : elle s'en trouvera bonifiée. Votre gestion du temps doit enfin ménager un temps de relecture de votre dissertation afin de corriger les fautes d'orthographe qui auraient pu se glisser lors de la rédaction. Ce temps de relecture, qu'il faut prévoir d'emblée, revêt une importance cruciale. Il n'est en effet pas rare que la relecture d'une copie suffise à éradiquer parfois une dizaine de fautes d'orthographe qui, si elles demeurent, ouvrent à une sanction sous forme de retrait de points. Classiquement, un point est retiré pour cinq fautes d'orthographe. Une copie sans faute ne saurait donc être comparée à une copie où subsistent une douzaine ou une quinzaine de fautes. Le retrait de trois ou quatre points peut être fatal dans le cadre d'un concours.

CONCOURS

PASSERELLE **2**

Epreuves communes

Passerelle 2

Épreuves communes	
• Synthèse de dossier	209
• Test d'anglais	228
• TAGE-MAGE	241
Épreuves au choix	
• Allemand	266
• Biologie	271
• Créativité et gestion de projet	275
• Droit	278
• Economie	284
• Espagnol	292
• Gestion	299
• Négociation commerciale	308
• Informatique	326
• Italien	332
• Management d'une entreprise d'Hôtellerie Restauration	336
• Marketing	349
• Mathématiques	359
• Philosophie, lettres et sciences humaines	364
• Sport & Société	377

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES INTERDITES

CONSIGNE :

À partir des seuls documents ci-joints (présentés dans ce dossier par ordre chronologique), tous les candidats doivent rédiger une note de synthèse de 3 pages maximum.

Il est rappelé que la synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun ajout personnel, dans le cadre d'un **PLAN aux structures apparentes** (1ère partie : titre – A : titre – B : titre...) traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments du dossier. Chaque fois qu'un candidat dans sa synthèse se réfère à un ou plusieurs documents du dossier, il doit citer entre parenthèses le ou les numéros du ou des documents concernés (ex. : doc. 1 ou doc. 3,4).

Sujet : L'ALIMENTATION

Doc. 1 : « Le paradoxe de l'abondance » (*Sciences Humaines*, 2003)

Doc. 2 : « L'anorexie, un fait social » (*Sciences Humaines*, 2004)

Doc. 3 : « Marketing, alimentation et obésité infantile » (*Management&Avenir*, 2010)

Doc. 4 : « Pour bien grandir, mange au moins 5 fruits et légumes par jour ! »... impact des bandeaux sanitaires sur les pratiques alimentaires des enfants » (*Management&Avenir*, 2011)

Doc. 5 : « La responsabilité de l'entreprise privée dans le culte de la minceur » (*Communication&Organisation*, 2012)

Doc. 6 : « Malbouffe : comment lutter ? » (*Sciences Humaines*, 2013)

Doc. 7 : « Les Français veulent privilégier l'alimentation « naturelle » » (*Le Monde*, 2013)

Doc. 8 : « De la malbouffe au mal-être, l'état de santé des 18-35 ans » (*Studyrama*, 2013)

Doc. 9 : « Le repas, un art français » (*Le Monde*, 2014)

Doc. 10 : « Ana, mia et les autres : l'enfer des troubles du comportement alimentaire » (*Le Monde*, 2014)

Document 1

Le paradoxe de l'abondance

Il existe un paradoxe de la prospérité : dans toutes les sociétés dites d'abondance, celles qui ont depuis longtemps surmonté les problèmes de pénurie, l'alimentation est de plus en plus un sujet problématique. A l'échelon de la santé publique comme à celui des individus, plusieurs problèmes sont posés. Les uns concernent les aliments et leur mode de production (leurs propriétés gustatives et nutritionnelles). Les autres mettent en cause le mangeur lui-même, ou ce que les médecins appellent son « comportement alimentaire ». En premier lieu, la période récente, en particulier depuis 1996 et la première crise de la vache folle, a propulsé au premier plan de l'actualité et du débat public la question de la « sécurité alimentaire ». Les crises qui se sont succédé ont eu pour effet notamment de mettre en cause radicalement le processus de production agroalimentaire qui s'était progressivement mis en place depuis les années 50 et que l'on taxe aujourd'hui de « productiviste ». Dans tous les pays développés, les produits transformés par l'industrie agroalimentaire sont au mieux perçus comme un pis-aller : leur prix, leur commodité d'emploi, qui permet des gains de temps appréciables, ne contrebalancent pas complètement, dans l'esprit des consommateurs, leurs insuffisances, sinon leurs défauts constitutifs. Pour les uns, c'est le goût qui n'est plus ce qu'il était ; pour les autres, c'est en termes d'effets sur la santé qu'ils présentent un vice radical. Chacun valorise et regrette « le naturel », irrémédiablement altéré, pollué, semble-t-il, à l'issue du processus de transformation et de distribution.

Outre la question de la sécurité alimentaire et des risques toxicologiques ou infectieux se pose celle du risque nutritionnel et, à travers elle, celle de la régulation quantitative et qualitative de la prise alimentaire. L'inadéquation des pratiques alimentaires est incriminée dans la montée de l'obésité et dans l'étiologie de maladies venant, dans les pays les plus prospères, aux premiers rangs des causes de mortalité : les pathologies cardio-vasculaires et certains cancers. Par des campagnes d'information et d'éducation, les pouvoirs publics et les médecins espèrent conduire les mangeurs à une double « prise de conscience » : celle, d'abord, de l'étroitesse du lien entre notre façon de manger et notre santé ; celle, ensuite, des responsabilités de chacun en la matière : vis-à-vis de nous-mêmes mais aussi vis-à-vis de nos enfants et des proches qui sont sous notre responsabilité.

Les responsables de la santé publique convoquent de plus en plus les sciences humaines. D'abord dans l'espoir qu'elles pourront les aider à rendre plus efficace la communication en direction du public, dont il leur paraît aller de soi qu'elle est le moyen immédiat, évident et omnipotent, de modifier les pratiques alimentaires de la population. Mais les approches anthropologiques, historiques, sociologiques et psychologiques, comme souvent, déçoivent ces attentes. Elles conduisent en effet fréquemment à mettre en cause l'idée même que les pratiques alimentaires puissent être modifiées significativement et durablement par la communication, même optimisée, et par la volonté individuelle des sujets. Les pratiques alimentaires, montrent les sciences humaines, ne sont pas la somme de choix individuels plus ou moins éclairés et rationnels, malléables à volonté, comme une cire vierge. Elles s'inscrivent dans un réseau de contraintes matérielles (prix, temps, travail, etc.) et dans un tissu serré et complexe de représentations et de fonctions sociales et symboliques (religions, systèmes de croyances divers, appartenances sociales ou culturelles, ethniques, etc.). L'individu, son rôle et ses choix sont soumis à l'emprise d'usages, de règles souvent implicites. Mais cette emprise est aussi en un sens, on va le voir, un soutien et un appui.

Les recherches sur le mangeur contemporain montrent que, souvent, l'autonomie est difficile à vivre et que, en l'absence de principes directeurs clairs et univoques, intériorisés par le mangeur, plutôt que l'autonomie, c'est une sorte d'anomie qu'il vit. Le discours des mangeurs contemporains est marqué par, à la fois, une volonté de maîtrise et un sentiment de perte de contrôle. Une enquête comparative récente dans six pays illustre de manière frappante la spécificité de l'échantillon américain sur ce plan et, en contraste, l'attachement affirmé par certains Européens, particulièrement les Français, à la convivialité et au partage. Mais les données montrent aussi que, partout, les femmes, plus que les hommes (ou plus franches que les hommes ?), entretiennent ce rapport problématique à la nourriture, au corps et à la santé.

Nous sommes aujourd'hui arrivés à une situation paradoxale. L'industrie, la médecine, les autorités, les médias nous bombardent de prescriptions, de mises en garde, d'avertissements, de recettes (qu'il s'agisse de recettes de cuisine ou de recettes d'amincissement nommées régimes). Confundus par l'abondance, la multiplicité, parfois le caractère contradictoire de ces sollicitations, nous nous posons de plus en plus de questions, ce qui, bien entendu, ne fait qu'encourager la prolifération des réponses cacophoniques. Or, l'alimentation des humains, dans aucune culture avant la nôtre, n'a été une affaire purement individuelle. Bien au contraire, manger est, dans l'histoire de l'humanité, non seulement une question collective, régie par la culture et la société, mais encore bien davantage : elle est au centre de l'organisation sociale. Manger est affaire de partage, de répartition, de distribution, d'échange. Le lien social passe, notamment, par la nourriture et il la régule. Sommes-nous individuellement capables de réguler notre alimentation ? Nous faisons de plus en plus comme s'il allait de soi que oui mais nous avons de plus en plus souvent « des kilos à perdre ».

Le défi est d'inventer ou de favoriser de nouvelles possibilités de régulation, en prenant en compte autant le social que le biologique : la mutualisation des ressources passait par de la ritualisation, de la sociabilité, de l'échange affectif. Désocialiser l'alimentation, loin d'aider à régler le problème, semble au contraire l'aggraver, en faisant peser sur l'individu une culpabilité trop lourde, en le transformant en une sorte d'atome social glouton.

Document 2

L'anorexie, un fait social

Pour beaucoup de médecins, mais également pour le sens commun, l'anorexie est un phénomène individuel et pathologique, cette double caractéristique constituant une double (bonne) raison de dénier toute pertinence à une approche sociologique de ce sujet, qui doit être réservé aux cliniciens. Tout au plus concède-t-on que la sociologie peut apporter un éclairage intéressant par une approche statistique du phénomène (sous la forme d'une épidémiologie) ou une analyse des « discours sociaux » qui favoriseraient l'anorexie (l'évolution du statut de la femme, le culte de la maigreur dans la mode...). Mais s'intéresser aux anorexiques elles-mêmes, il ne saurait en être question.

C'est pourtant ce qu'entreprend Muriel Darmon dans *Devenir anorexique. Une approche sociologique*, à partir d'entretiens et d'observations réalisés principalement dans plusieurs services psychiatriques. Lorsque la sociologue demande : « *Comment cela a commencé ?* », les réponses des interviewées (puisque ce sont toutes de jeunes femmes) renvoient généralement à un régime. Ce régime est le plus souvent une

activité publique, puisqu'il fait toujours intervenir un ou plusieurs acteurs extérieurs ayant des rôles sociaux spécifiques : les prescripteurs (professionnels en position de prescrire un régime : médecin, nutritionniste...), les incitateurs (membres de la famille, proches ou pairs, qui poussent à faire un régime : très souvent la mère « *en tant que responsable de l'alimentation et du corps des membres de la famille, et en tant que femme elle-même spécifiquement soumise aux normes diététiques et corporelles* », mais aussi le petit copain ou le groupe des copines, « *par la récurrence des conversations sur le poids et la nécessité d'y veiller* ») et enfin les accompagnateurs - en fait, toujours des accompagnatrices, le plus souvent membres de la famille. Ces dernières

s'engagent en même temps que l'interviewée dans un régime, qui devient une entreprise collective, ce qui à la fois légitime la démarche et renforce le contrôle sur celle-ci. Tous ces acteurs sont à la fois des « *passeurs de normes diététiques et corporelles* » (ils disent ce qu'il faut faire et comment le faire) et les contrôleurs de l'application de ces normes. D'autre part, pour certaines des interviewées, la « prise en main » s'effectue aussi sur d'autres fronts que la perte de poids, avec des changements dans l'apparence (nouveaux vêtements, maquillage, coiffure, désir de se muscler) mais aussi dans les pratiques scolaires et culturelles (intensification du travail, volonté de briller, de se faire une « culture béton »), toutes pratiques marquées par leur caractère volontariste.

Document 3

Marketing, alimentation et obésité infantile

L'obésité a longtemps été un fléau réservé aux Anglo-Saxons et à de rares pays comme le Mexique mais elle touche aujourd'hui toutes les nations développées. En France, les études OBEPI menées tous les trois ans auprès de 20 000 foyers pour l'Institut Roche (avec l'INSERM) reflètent la rapidité de cette évolution : si le pourcentage de personnes en surpoids semble stagner (28,6 % en 1997 ; 30,5 % en 2000 ; 31,5 % en 2003 ; 30,6 % en 2006 et 31,9 % en 2009), le taux spécifique d'obèses ne cesse quant à lui de croître : de 8,2 % en 1997 à 11,2 % en 2003, 12,3 % en 2006 et 13,4% en 2009. La situation est encore plus alarmante chez les enfants. Si seuls 3 % des petits Français souffraient d'un fort excès pondéral en 1965, ils étaient 6 % en 1980, 12 % en 1996 et 16 % en 2006 (ce taux est resté le même en 2009). Le constat est le même en Europe : un rapport de l'*International Obesity Task Force* (IOTF) en mars 2005 parlait d'un enfant sur 5 en surpoids ou obèse avec une prévalence forte près de la Méditerranée où certains pays affichent un taux supérieur à 30 %. L'obésité est un problème de santé publique auquel sont confrontées la majorité des nations. Les causes de l'obésité peuvent être regroupées en trois grands facteurs : génétique, individuel et socioculturel. En plus des problèmes psychologiques et de santé qu'elle engendre, l'obésité est une source de coût important pour les pouvoirs publics.

Différentes mesures ont été prises afin de tenter d'endiguer le phénomène. Néanmoins, elles se sont pour la plupart traduites par des échecs ; l'obésité chez les enfants et le surpoids continuent à augmenter régulièrement, même si certains pays comme la France semblent plutôt avoir réussi à stabiliser la situation. Parmi les raisons de ces échecs, nous pouvons d'abord relever le fait que les acteurs économiques ne sont pas toujours d'accord : d'un côté, les pouvoirs publics font pression sur les entreprises agroalimentaires afin que ces dernières modifient leur communication (insertion des allégations sanitaires), et/ou réduisent la teneur en matière grasse, salée et sucrée de leurs produits. Et d'un autre côté, certaines entreprises font du lobbying pour pouvoir assurer leur survie. Ce combat stérile a fait oublier aux différents acteurs qu'ils avaient

tout à gagner en coopérant puisque dans les deux cas, ils recherchent une même solution : la réduction de la prévalence de l'obésité chez l'enfant.

A cause de leurs produits, leur communication publicitaire ou leurs actions marketing, les firmes agroalimentaires sont vues comme la principale source d'aggravation de l'obésité infantile. Il serait toutefois vain, voire dangereux, de se focaliser sur une cause unique là où l'on a affaire à un phénomène multifactoriel. Elle est d'abord la conséquence d'un équilibre qui s'est instauré au fil du temps entre les acteurs du système économique et social (entreprises, parents, pouvoirs publics). C'est en amenant ces agents à modifier simultanément leur logique d'action que l'on trouvera une harmonie à même de faire évoluer positivement la situation. C'est dans ce contexte que s'inscrit le projet de recherche MARCO (*Marketing to Children and Obesity*), financé par l'ANR (Agence nationale de la recherche) ; son objectif est de mettre le marketing (et la publicité, sa dimension controversée) et l'obésité infantile dans une perspective sociétale pour dénouer les liens qui les unit. Il ne s'agit pas de nier le rôle de la filière agroalimentaire ou les pratiques blâmables du marketing dans la montée de l'obésité mais d'en identifier la nature et le poids réels afin d'étudier comment des us sociaux récents (sédentarité, grignotage) ou comment la conduite d'autres acteurs (pression des pairs, démission de certains parents) ont pu la nourrir. Il s'agit aussi de voir comment ces techniques, si décriées, peuvent être utilisées pour modifier des pratiques alimentaires dommageables ou la consommation d'aliments peu équilibrés chez les enfants de 7 à 12 ans.

La socialisation alimentaire

L'étude de la socialisation alimentaire permet « *de rendre compte du processus par lequel l'individu, à partir de besoins innés psycho-physiologiques, assimile de façon active en les intégrant à sa personnalité, les modes de pensées, les valeurs et les comportements caractéristiques de son groupe socioculturel, dans le but de s'y adapter* » (Watiez, 1994). L'alimentation a en effet plusieurs fonctions pour l'enfant : elle est un élément central de la socialisation au sein de la famille, avec les pairs et les autres facteurs, elle contribue au bien-être de l'individu et de la société et elle est liée à son développement social et culturel. Néanmoins, il ressort que le processus de socialisation n'est pas seulement unidirectionnel – des parents aux enfants – mais qu'il fonctionne également dans un sens qui peut paraître moins naturel de prime abord, à savoir des enfants vers les parents. De ce fait, l'enfant peut lui aussi répercuter auprès de ses parents des savoirs et savoir-faire qu'il a acquis auprès des autres facteurs de socialisation que sont les pairs, l'école et les médias : c'est ce que l'on a appelé la socialisation inversée. Et, comme le relèvent Dupuy et Poulain (2008), « *les formes de transmission du plaisir (alimentaire) sont dépendantes de déterminants sociaux, culturels, économiques et moraux, mais aussi de styles éducatifs, de contextes affectifs accessibles aux enfants et des expériences qu'ils y font* » (p. 264).

L'apprentissage de l'acte alimentaire commence dès la naissance et s'inscrit de surcroît dans un contexte affectif. Le processus d'apprentissage dépend de la maturité de l'enfant et commence par ce qui est autorisé ou interdit par l'entourage familial. L'enfant apprend que manger permet d'apaiser des sensations désagréables (comme la faim) et apporte du plaisir physique et affectif (tel que les relations avec l'entourage). Il cherchera à répéter un comportement qui a été suivi d'une conséquence positive. Ce type d'apprentissage s'apparente au conditionnement opérant, où le renforcement positif augmente la probabilité d'apparition d'une réponse contrairement au renforcement négatif qui la réduit. Ainsi, si l'expérience de l'enfant a été positive avec un nouvel aliment, il aura tendance à la reproduire jusqu'à ce que la répétition

du mécanisme « essai/erreur » aboutisse à une relation mécanique entre le stimulus précédent (aliment) et la réponse (sensation agréable). Par exemple, un enfant qui a vécu une expérience douloureuse avec un aliment non familier (très épicé) évitera de recommencer l'expérience et vice versa avec un aliment qu'il a apprécié.

Plus l'enfant grandit et plus il va devenir autonome. Il ne se contentera plus uniquement alors de ce qui lui est imposé, mais il va chercher à imiter les autres. Cet apprentissage par imitation est un moyen d'intégration de l'enfant au sein du groupe (la famille mais également les pairs). Ces apprentissages évoluent dans le temps en fonction de l'âge, du sexe, du groupe d'appartenance, des modèles sociaux. Dans ce processus interviennent certes des facteurs cognitifs et logiques, mais également d'autres plus affectifs ; la connaissance ne peut suffire, à elle seule, à mettre en place une éducation alimentaire durable et, pour être efficace, elle doit se combiner à un contexte plus hédonique. Une approche purement cognitiviste s'avère ainsi inappropriée pour expliquer la rationalité parfois déconcertante des conduites alimentaires qui possèdent certes des fonctions symboliques, culturelles et sociales, mais qui font également appel à un ressenti émotionnel. Le repas, par exemple, est une occasion privilégiée de communiquer, d'échanger et de partager des valeurs ; « *au cours du repas, par un processus de transmission sociale de la disponibilité alimentaire [...] l'enfant se familiarise avec le répertoire alimentaire de sa famille et sa culture* » (Watiez, 1994, p.174). Mais ce partage est aussi un moment de plaisir.

L'école, et par conséquent son environnement (cantine, assistantes maternelles ou encore personnel de service) jouent un rôle déterminant dans l'apprentissage alimentaire de l'enfant. La cantine est ainsi apparue comme un véritable lieu de socialisation alimentaire où l'enfant fait, la découverte de nouveaux plats et constate que certains autres, qu'il mange souvent chez lui, y sont absents. De même, cela peut être l'occasion de goûter des plats habituellement peu appréciés, soit pour imiter le comportement de ses pairs, soit plus prosaïquement parce qu'on l'oblige à en ingérer une quantité minimum. Même si elle reste pour beaucoup un espace plus libre que le foyer familial, la cantine apparaît, au final, assez peu appréciée par les enfants qui lui préfèrent de loin la cuisine parentale. Les pairs aussi sont des agents qui contribuent fortement aux apprentissages de l'enfant. Certains nous ont ainsi rapporté qu'en allant manger chez un de leurs copains, ils ont été confrontés à des aliments totalement inédits pour eux (rognons de lapin) qu'ils ont ensuite rapportés à la maison. Parfois, ils ont réussi à les faire adopter par les parents. Ceci venant bien sûr s'ajouter aux échanges déjà évoqués lors des repas pris à la cantine scolaire.

Les stimuli commerciaux sont également ressortis comme contribuant notablement à la socialisation de l'enfant en matière d'alimentation. La télévision notamment, à travers la publicité, semble jouer un rôle dans les choix alimentaires des enfants puisqu'ils demandent souvent les produits qu'ils ont vus à la télévision. Néanmoins, cela ne signifie pas que les parents vont automatiquement accepter ces sollicitations parfois intempestives. Nos résultats indiquent que c'est plutôt le style d'éducation parental, en tant que facteur médiateur de la relation « enfants/publicité » qui va d'abord expliquer pourquoi et comment celle-ci va se traduire par une consommation forte de biens peu équilibrés. En effet, dans les familles où les parents refusent les sollicitations enfantines, l'achat de nouveaux produits y est beaucoup plus faible que dans les familles de type « laisser-aller », où des problèmes de surpoids chez l'enfant ont été observés. Ceci corrobore tout à fait les travaux de Young (2003) qui considère, quant à lui, que le rôle de la publicité dans les choix et préférences des enfants est multifactoriel et complexe et ne permet pas d'affirmer qu'elle est – en soi – responsable de la prise de poids chez l'enfant.

Document 4

**« Pour bien grandir, mange au moins 5 fruits et légumes par jour ! »...
impact des bandeaux sanitaires sur les pratiques alimentaires des enfants**

L'excès de poids chez l'enfant et l'obésité préoccupent aujourd'hui les pouvoirs publics. Le surpoids est un phénomène observé aux États-Unis dès 1970. La plupart des pays occidentaux ont été touchés par cette maladie vers les années 1990. La situation est devenue alarmante à partir de 1997 à tel point que le surpoids et l'obésité ont été reconnus comme une véritable pandémie qui frappe l'ensemble des pays développés mais aussi certains pays en voie de développement. Depuis cette date, l'Organisation Mondiale de la Santé alerte régulièrement les nations du monde entier sur ce qu'elle nomme « l'épidémie du 21^{ème} siècle ». La France n'est pas épargnée par les problèmes d'obésité et de surpoids. Alors que ce fléau n'atteignait que 3% de la population en 1965, il touchait 10 à 12,5% des enfants en 2006 avec un pic de 19% pour les enfants de 8 ans. Les professionnels de la santé publique considèrent que si cette progression évolue au rythme actuel, elle laisse présager une prévalence de près de 25% aux alentours de 2020. Outre les problèmes psychologiques, l'obésité induit des maladies graves qui compromettent la durée de vie des enfants et mettent en péril les équilibres macroéconomiques de la nation.

Pour endiguer l'augmentation de l'obésité, une directive européenne de février 2007 a contraint les annonceurs à l'ajout de messages sanitaires dans les publicités alimentaires télévisées (ou à financer des programmes de lutte contre l'obésité). L'insertion de messages sanitaires dans les publicités vise à sensibiliser le grand public et notamment les enfants aux risques d'une mauvaise alimentation sur la santé. Cette mesure concerne la télévision, Internet, la radio, l'affichage, la presse écrite, les téléphones mobiles et les prospectus publicitaires ou promotionnels (source : décret n° 2007-263 du 27 février 2007). Quatre types de recommandations sont insérés dans les spots promouvant des produits alimentaires :

- « Pour votre santé, mangez au moins cinq fruits et légumes par jour ».
- « Pour votre santé, évitez de manger trop gras, trop sucré, trop salé ».
- « Pour votre santé, évitez de grignoter entre les repas ».
- « Pour votre santé, pratiquez une activité physique régulière ».

Par ailleurs, il est précisé que les messages de recommandations sanitaires doivent « être présentés de manière aisément lisible et clairement distinguable du message publicitaire ». Des bandeaux plus spécifiquement dédiés aux enfants sont diffusés lors des émissions de jeunesse. La mise en place récente de cette mesure ne permet pas encore de disposer d'assez de recul pour savoir si elle aura des répercussions positives sur le taux d'obésité des enfants à long terme. On dispose cependant d'une première évaluation émanant de l'INPES (Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé). Selon l'enquête menée en 2008 par cet organisme de santé publique, 87% des Français approuvent l'application de cette mesure, 70% d'entre eux affirment avoir mémorisé le message et 79% considèrent que c'est un bon moyen de sensibiliser les consommateurs sur l'importance d'une alimentation équilibrée. Enfin, 21% des 15 ans et plus déclarent avoir modifié leurs habitudes alimentaires et 17% ont changé leurs comportements d'achat de produits alimentaires et de boissons. Les enfants sont-ils sensibles au contenu de ces messages ? Prennent-ils conscience des enjeux de l'équilibre nutritionnel sur leur santé ? Cela se traduit-il par une modification de leurs comportements au moment des repas ?

Ainsi, à travers notre étude, il apparaît que les enfants ont mémorisé et relativement bien compris les objectifs de ces messages. Il semble, en effet, que quelques bonnes

pratiques alimentaires aient été intériorisées par les jeunes consommateurs. Sur la base d'une répétition des messages, la plupart d'entre eux savent désormais qu'il faut manger des fruits et des légumes, qu'il ne faut pas grignoter, que bien manger permet d'être en forme. Les bandeaux sanitaires ont donc permis de mettre en place des référentiels de bonnes pratiques alimentaires au sein de la famille. La répétition des messages publicitaires conjuguée sans doute à d'autres formes de communication (actions menées à l'école notamment) a par conséquent contribué à un bon niveau d'information des enfants dans le domaine nutritionnel. Mais, cette répétition conduit, à présent, à une banalisation des recommandations et leur impact sur les consommateurs semblent diminuer rapidement. En particulier, du côté des enfants, les bandeaux suscitent aujourd'hui moins de curiosité ; ils font partie des éléments visuels que doit intégrer une annonce publicitaire et ne sont parfois même plus perçus par les jeunes téléspectateurs. Cette lassitude et la baisse d'efficacité des messages qui en découle doivent inviter les pouvoirs publics à proposer de nouveaux messages et à réfléchir à de nouveaux supports pour les véhiculer.

Dans cet esprit, notre étude fait ressortir que le message « mangez cinq fruits et légumes » constitue une référence sur laquelle s'appuient parents et enfants alors que les autres messages ont été moins bien mémorisés. Il convient néanmoins de souligner que si ce message est facilement mémorisable, les représentations des comportements à adopter sont parfois erronées. Quant à la pratique d'une activité physique et l'arrêt du grignotage, l'étude fait apparaître que ces recommandations sont restituées avec moins de précision. L'explication qui peut être avancée se fonde sur le fait que ces messages ne renvoient pas à des représentations précises de ce qu'il convient de faire et ne s'inscrivent pas dans une connotation ludique. Ces résultats laissent à penser que conformément aux travaux portant sur l'influence de la publicité sur les enfants, les éléments d'exécution sont importants pour faciliter le traitement des informations chez les jeunes consommateurs. Il convient donc de formaliser un message plus adapté aux enfants pour les inciter à pratiquer une activité physique et ne plus manger en dehors des repas. Il s'agit également de lutter contre une cacophonie des messages sanitaires, discordances relayées par les parents, qui vient régulièrement perturber les acquis des enfants dans le domaine alimentaire et qui les dissuadent de modifier leurs pratiques, même quand ils les jugent non conformes aux recommandations.

Enfin, ces bandeaux sanitaires s'adressent à l'ensemble des familles sans distinction des pratiques alimentaires ayant cours dans chaque foyer. Or, si cette communication de masse a fourni un référentiel nutritionnel, elle ne produit pas les mêmes effets selon les familles dans lesquelles sont importés ces messages. C'est sans doute ce qui explique que les enfants considèrent que ces messages n'entraînent pas de modifications profondes dans leurs comportements alimentaires. Dans les familles issues de milieux sociaux favorisés, les bandeaux sanitaires ont peu d'impact car les normes sont en phase avec ce qui se pratique déjà dans le foyer. Dans les familles moins favorisées ou moins averties sur le plan nutritionnel, les normes familiales sont trop éloignées des préconisations sanitaires et sont donc écartées au profit des routines en vigueur dans la cellule familiale. Sur la base de ce constat, il semble important d'examiner le contexte social dans lequel s'insèrent ces bandeaux pour rendre compte de manière plus fine de la façon dont l'information diffusée par ces bandeaux est négociée au sein de la cellule familiale afin de concevoir des actions de communication prenant en compte cette contingence.

Cette recherche conforte l'idée que les enfants ne sont pas des sujets passifs mais qu'ils contribuent aussi à faire évoluer les normes et les pratiques alimentaires au sein

de leur famille, dans le cadre d'une socialisation inversée. Notre travail conforte le rôle de prescripteur de l'enfant dans la famille. Il engage les pouvoirs publics à cibler davantage les enfants pour qu'ils puissent d'une part intérioriser très tôt des règles alimentaires et d'autre part qu'ils les transmettent avec des arguments convaincants dans leur foyer. Néanmoins, pour favoriser cette prescription, il est essentiel de mettre en place des actions de communication adaptées aux capacités cognitives de l'enfant, qui soient ludiques et facilement mémorisables pour eux.

Document 5

La responsabilité de l'entreprise privée dans le culte de la minceur

La discrimination morphologique existe dans les entreprises du monde occidental. Les grands couturiers, les directeurs de casting du monde audiovisuel, les managers, les chefs de PME, les responsables des ressources humaines des grandes sociétés du CAC 40 savent de quelle manière la représentation physique peut être, pour une femme, prépondérante dans les secteurs de la relation humaine. Une femme projetée au contact d'éventuels acheteurs et consommateurs doit correspondre aux impératifs morphologiques acceptés par le plus grand nombre. La minceur est requise pour être présentée au public. Elle rentre dans les critères et les normes de beauté de l'époque et l'entreprise a su utiliser cet argument pour sublimer sa politique de croissance.

Quel est l'impact du physique sur la vie professionnelle ?

Voyons ce que déclare un professeur d'économie fasciné par une science baptisée « pulchronomie » (ou économie de la beauté, le terme tirant son origine du latin « pulchritudo », qui signifie beauté). Dans son dernier ouvrage, Daniel Hamermesh, enseignant à l'université du Texas à Austin, révèle, statistiques à l'appui, que les gens beaux ont des revenus plus élevés en moyenne que les autres. Ainsi un bel homme gagnera-t-il en moyenne 17 % de plus qu'un homme laid et une jolie femme, 13 % de plus qu'une fille laide. Au cours de sa vie professionnelle, un bel employé recevra en moyenne 230 000 dollars de plus qu'un travailleur jugé laid, une somme suffisamment intéressante pour inciter les gens appartenant à cette dernière catégorie à dénoncer l'injustice dont ils sont victimes.

Quel est l'impact de la minceur sur la vie professionnelle ?

Si la beauté est un critère déterminant de réussite professionnelle, les critères de beauté actuelle restent des critères de minceur. Donc, dans une certaine mesure, la minceur est requise pour s'imposer dans les nombreux secteurs relationnels de l'entreprise et cette réalité détermine inconsciemment un positionnement discriminatoire dans les milieux professionnels. Le postulat de base semble être « soit mince et belle pour séduire et mieux vendre ou faire vendre ». Le contact avec le public et le consommateur sera plus facile et plus accessible pour une femme dont la représentation corporelle sera conforme aux normes anthropologiques de l'époque. Nous voulons, dans cet article, souligner les dangers d'une certaine dérive dans l'incitation à la minceur excessive. Celle-ci semble peu flagrante dans certains secteurs du monde du travail (industrie, production lourde, artisanat) mais semble dévastatrice dans les entreprises ayant un rapport étroit avec la représentation publique, la relation humaine, nous pensons au monde de la mode, de l'audiovisuel et de la publicité. Selon ces différents milieux ciblés, elle passera d'un degré notable et à peine insidieux à une connotation pathogénique, à l'extrême comme c'est le cas dans la haute couture. Nous voulons dans un premier temps souligner les effets des mesures discriminatoires concernant les personnes de sexe féminin qui ne correspondent pas à ce

moule stéréotypique de représentation corporelle dans le milieu professionnel. Nous constatons dans les milieux de la relation publique et du contact humain une utilisation manifeste de cette caractéristique élitiste alors que dans les milieux moins nobles (entretien, services, nettoyage), la représentation corporelle n'a pas d'importance et au contraire les personnes sont ciblées par défaut avec un physique difficile ou même ingrat. Y-aurait-il dans ce domaine une forme de discrimination ? Certainement mais celle-ci est acceptée par la plupart et fait partie de nos moeurs. Le but de cet article n'est pas de parler de l'anorexie pathologique reposant sur des étologies complexes et multifactorielles, mais de démontrer que certaines entreprises humaines ciblées ont une grande part de responsabilité dans la détermination d'un positionnement dangereux chez la femme active cherchant à s'insérer dans un milieu socioprofessionnel. La minceur à tout prix semble être le message subliminal propagé par certaines entreprises puissantes et représentatives du système socio-économique occidental. La minceur excessive dans la représentation corporelle de la femme semble un fait de société, certes, mais l'étude des microcosmes actifs les plus impliqués dans ce phénomène social semble un champ d'investigation théorique intéressant et constituera la thématique de cet article.

On a pensé qu'après l'adoption de lois condamnant l'incitation à la maigreur excessive dans de nombreux pays (en France, proposition de loi n° 781 visant à combattre l'incitation à l'anorexie, adoptée par l'Assemblée nationale en 2008), la situation allait sensiblement s'améliorer et que les mannequins sous-alimentés allaient être définitivement écartés des podiums. Il semble que les responsables des sociétés de haute couture ou de prêt-à porter et leurs DRH aient la dent dure et ne veuillent pas remettre en question leurs critères de sélection. Faut-il attendre de nouveaux décès parmi les top-models pour, de nouveau, sensibiliser l'opinion publique et légiférer plus sévèrement ou plutôt pour appliquer la loi ? Car la notion d'incitation à la maigreur semble floue et subjective et aucune sanction n'est encore tombée au niveau pénal. Nous compléterons la réflexion en ajoutant que la publicité est loin d'être la seule responsable de cet état de fait. Comme nous l'avons vu précédemment, tous les moyens mis en oeuvre pour présenter le corps-icône de la femme dans sa représentation « minceur oblige » à notre époque sont concernés. Nous entendons en plus de la publicité, les plateaux de défilés de haute couture, les feuilletons télévisés et sitcoms de tout acabit, le cinéma et ses stars, la diffusion des journaux people, le show-business en général. Il est évident que le monde de l'entreprise ne peut qu'obtempérer et ses cadres supérieurs ne peuvent que reproduire la tendance séculaire.

Document 6

Malbouffe : comment lutter ?

Peu de néologismes peuvent se vanter d'un succès aussi fulgurant. Lorsqu'en 2001, il entre dans *Le Petit Robert*, le terme « malbouffe » n'a été (re)mis au goût du jour que depuis quelques mois par l'incontournable leader de la Confédération paysanne, José Bové. C'est lors du fameux « démontage » du McDo de Millau (août 1999) qu'il dit l'avoir utilisé pour la première fois. La malbouffe, dans la bouche du médiatique agriculteur, c'est d'abord la standardisation de l'alimentation, l'émergence d'une « nourriture de nulle part » qui fait que l'on retrouve « les mêmes goûts partout ». Mais le terme ouvre également sur une critique de l'industrialisation de l'agriculture et de l'usage de techniques potentiellement dangereuses pour la santé, qu'il s'agisse d'hormones, d'OGM ou de pesticides.

Un « modèle alimentaire français » ?

Le succès est immédiat, et la dénonciation de la malbouffe va peu à peu s'émanciper de la sphère altermondialiste où elle est née pour devenir un problème de santé publique. Car l'idée s'est longtemps maintenue que la France était protégée des méfaits de la malbouffe grâce aux vertus de son « modèle alimentaire » dans lequel, comme le dit le ministère de l'Agriculture, « manger n'est pas seulement un acte fonctionnel, c'est un plaisir quotidien et partagé qui obéit à certaines règles : la convivialité, la diversité alimentaire, le respect d'horaires fixes et la structuration des repas autour de trois plats principaux » (Programme national pour l'alimentation, février 2011). Mais l'augmentation du taux d'obésité dans la population française, particulièrement rapide au cours des années 1990-2000 (7 % d'obèses et 36 % de personnes obèses ou en surpoids en 1970, respectivement 15 % et 47 % en 2009), a obligé à être moins cocardier. Et à constater que ce « modèle français » tend à s'effriter, en particulier chez les moins de 35 ans qui passent deux fois moins de temps à cuisiner que leurs aînés. La consommation d'aliments préparés, souvent trop riches en graisse, en sucre ou en sel, augmente donc, d'autant que les Français mangent de plus en plus souvent à l'extérieur de leur domicile.

Prévention et inégalités sociales

Pour toutes ces raisons, les pouvoirs publics ont lancé dès 2001 le Plan national nutrition santé (PNNS), dont l'objectif principal a été de diffuser des recommandations pour une alimentation équilibrée, telles que le désormais fameux « cinq fruits et légumes par jour ». Des actions sur l'environnement ont également été menées, comme par exemple l'interdiction des distributeurs automatiques de boissons et produits alimentaires au sein des établissements scolaires ou l'encadrement de la publicité (ajouts de messages sanitaires). Reste que ce type d'interventions se heurte aux inégalités en matière d'alimentation : les catégories sociales les plus réceptives sont celles qui sont déjà les plus enclines à se préoccuper de leur santé, à savoir les cadres et les professions intellectuelles supérieures. Les catégories populaires ou pauvres, outre qu'elles n'ont pas toujours les moyens économiques de se plier à ces prescriptions, sont également celles qui valorisent le plus le plaisir de manger abondamment des produits plaisants et riches - frites, ketchup, charcuterie. Elles apprécient les produits de l'industrie agroalimentaire et la restauration rapide car ils sont la preuve d'une participation à la société de consommation, dont les membres des catégories modestes sont exclus par bien d'autres aspects. Les difficultés de la vie et l'absence de perspectives conduisent également à privilégier les satisfactions présentes plutôt que les incertains bénéfices à long terme d'une alimentation « saine ».

De leur côté, les industries agroalimentaires, incitées à prendre des initiatives, ont voulu montrer qu'elles prenaient le problème de la malbouffe au sérieux. L'Association nationale des industries alimentaires (Ania) déclarait ainsi en 2008 avoir recensé « plus de 250 démarches de progrès volontaires » venant des entreprises. Celles-ci pouvaient concerner la qualité nutritionnelle des produits (diminution du sodium dans les céréales, les soupes et les plats composés, quasi-disparition du sucre dans les chewing-gums...), mais portaient là encore pour l'essentiel sur l'information au consommateur (étiquetage nutritionnel des produits) et des actions d'éducation. La portée de ces mesures reste cependant difficile à mesurer. Elles n'ont en tout cas pas suffi à enrayer les inégalités entre groupes sociaux, que ce soit en termes de surpoids infantile ou de consommation de fruits et légumes, qui ont plutôt tendance à augmenter.

Agir sur plusieurs leviers

Comment alors diminuer le poids de la malbouffe dans les pratiques alimentaires ? Pour Fabrice Etilé, il faudrait agir de façon cohérente sur plusieurs leviers. Premier

type de mesure proposé par l'économiste : sur chaque produit, un affichage nutritionnel obligatoire et simple, sous forme de feux tricolores indiquant le risque nutritionnel (rouge = élevé, vert = bas). À cet étiquetage serait associée une taxation à taux variable selon le plus ou moins bon profil nutritionnel du produit, qui pourrait par exemple se fonder sur le taux de graisse, de sucre ou de sel ajouté lors de la transformation. Autre perspective d'action : l'encadrement des dispositifs marchands, qu'il s'agisse de réfléchir à l'ordre de présentation des plats dans les self-services (les premiers plats étant toujours les plus choisis, quels qu'ils soient) ou de diminuer la taille des bouteilles et canettes de soda. Cela viserait à la fois à modifier les arbitrages des consommateurs et à inciter les industries agroalimentaires à améliorer leur offre (abandon ou reformulation de leurs produits les plus transformés). Resterait à savoir dans quelle mesure les consommateurs seraient prêts à renoncer à une partie de leurs désirs et de leurs plaisirs. Et si les industriels accepteraient d'améliorer leur offre plutôt que la dégrader pour préserver leurs marges... Mais ce sont également les modalités de l'intervention publique qui peuvent être interrogées : au nom de quel principe peut-on intervenir dans les choix des individus et sur l'offre qui leur est proposée ? Comment trancher entre les intérêts, souvent divergents, du consommateur, des industries alimentaires et de la collectivité (en termes de santé publique) ? De quel modèle de production alimentaire souhaitons-nous nous doter ? Ces débats toujours vifs montrent en tout cas que la malbouffe, loin de n'être qu'une question technique, soulève de véritables enjeux démocratiques.

Document 7

Les Français veulent privilégier l'alimentation « naturelle »

« L'exigence de naturalité envers l'alimentation » est devenue essentielle pour 83 % des consommateurs, selon une étude Mediaprism - 60 millions de consommateurs. Les consommateurs français modifient certains de leurs comportements alimentaires. Les scandales alimentaires récents, dont celui des lasagnes à la viande de cheval, ont renforcé « l'exigence de naturalité des Français envers leur alimentation », selon une étude Mediaprism - 60 millions de consommateurs. Les consommateurs, conscients de la menace de la malbouffe et des risques sanitaires, modifient certains comportements quotidiens. S'ils restent vigilants sur les prix au moment de faire les courses, ils sont 83 % à faire attention au caractère naturel des produits qu'ils achètent. Les produits frais (viandes, poissons et fruits et légumes) font l'objet de l'exigence la plus forte. Consommer nature, cela signifie se nourrir d'aliments qui ne contiennent aucun produit chimique (63 %). Pour 48 % de personnes interrogées, il s'agit aussi de manger des aliments non transformés. Dans cet esprit, 71 % des Français font confiance aux produits bio, et les deux tiers des consommateurs en mangent. L'achat local est associé au « manger sain » : 72 % des Français associent les produits fermiers au critère « nature », 69 % achètent ainsi des produits de leur région et 76 % respectent les cycles saisonniers. Au moment des courses, les consommateurs sont particulièrement attentifs aux emballages (69 %), recherchent la liste des ingrédients (78 %), le lieu de fabrication (57%) et la mention des additifs (51 %).

Document 8

De la malbouffe au mal-être, l'état de santé des 18-35 ans

Le 16 octobre 2013, à l'occasion de la 33ème journée mondiale de l'alimentation, l'entreprise *Doing Good Doing Well* diffuse le résultat de son enquête auprès des jeunes Français. Après l'enquête sur les 15-25 ans en 2012, l'enquête réalisée par Ipsos pour *Doing Good Doing Well* a été menée cette année sur les 18-35 ans. Les conclusions – préoccupantes – montrent comment la malbouffe et le mal-être se conjuguent chez les jeunes.

Des repas négligés, des jeunes « trop stressés » ou fauchés pour manger

Premier constat de l'enquête : les 18-35 ans prennent leurs repas seuls, devant des écrans. Au moins une fois sur deux, 80% des jeunes prennent seuls le petit déjeuner, 55% au déjeuner et 38% au dîner. 50% d'entre eux prennent le plus souvent leur petit déjeuner devant un écran et 47% font de même au déjeuner. Au dîner, l'utilisation des écrans est très majoritaire : 63% des jeunes le prennent au moins une fois sur deux devant un écran. Si en moyenne, le petit-déjeuner est expédié en 10 minutes, le déjeuner en 26 minutes et le dîner en 29, le manque de temps, comme l'hyperconnexion, ne sont pas les seuls en cause. Les conclusions de l'enquête pointent également le stress et les problèmes financiers : au moins une fois sur deux, un quart des jeunes se disent trop stressés pour pouvoir avaler un morceau (22%), alors qu'un jeune sur deux se déclare sur la corde raide (46%), que 30% arrivent tout juste à boucler leur budget et que 16% disent ne pas s'en sortir, au moins une fois sur deux, 22% des jeunes avouent contrôler leur envie de manger par manque de moyens financiers. Après calcul de leur IMC (indice de masse corporelle) réel, 34% des jeunes se révèlent être en état de surpoids ou d'obésité et 6% en état de maigreur extrême. C'est à partir de 30 ans que les choses dérapent : alors que le taux de surpoids ou d'obésité est à 27% chez les 18-24 ans et à 30% chez les 25 et 29 ans, il explose à 44% chez les 30-35 ans. Alors que 41% des jeunes ne font pas une seule heure de sport, beaucoup n'ont, selon les enquêteurs, pas véritablement conscience d'avoir des comportements nocifs, notamment les personnes en état de surpoids ou d'obésité. Au contraire, 54% des jeunes estiment manger plus équilibré aujourd'hui qu'il y a deux ou trois ans. Une majorité de personnes en état de surpoids ou d'obésité déclare ne pas manger trop de matières grasses ou être incapable de l'évaluer (52%), ne pas manger trop de sucre ou ne pas pouvoir le mesurer (64%), ne pas consommer trop de sel ou ne pas pouvoir l'apprécier (71%). Ils sont d'ailleurs plus d'un tiers des jeunes en surpoids, à penser qu'ils ont un poids « normal » (35%).

Crise économique et crise de la convivialité ?

Au-delà de la progression des mauvais comportements alimentaires, l'étude montre à quel point une proportion importante de jeunes vit aujourd'hui des situations de stress et de réelle solitude, en partie dues à une hyperconnectivité notamment durant l'ensemble des temps de repas, mais qui entame aussi la qualité du sommeil, et qui les amène à s'avouer souvent seuls, angoissés, voire épuisés et à bout. « L'accoutumance à la crise atteint les jeunes Français qui font désormais de l'alimentation une variable d'ajustement de leur budget. Mais cette alerte sanitaire ne doit pas masquer une profonde crise de la convivialité qui génère chez les jeunes un sentiment de mal-être, en dépit de l'hyperconnectivité qui caractérise leur mode de vie. Cette crise de la convivialité atteint les jeunes en situation précaire mais touche aussi massivement ceux dont on aurait pu considérer qu'ils étaient les mieux protégés, comme les salariés notamment entre 30 et 35 ans » déclare Hélène Roques, experte en responsabilité sociale de l'entreprise, fondatrice de *Doing Good Doing Well*.

Document 9

Le repas, un art français

C'est un petit miracle qui s'accomplit tous les jours sous nos yeux sans que nous y prêtions la moindre attention. Le matin, à midi et le soir, des dizaines de millions de Français décident, à la même heure, de se réunir autour d'une table pour partager un repas, comme si un chef d'orchestre invisible donnait le signal du début des festivités. Ce rituel est si bien ancré dans nos mentalités que nous le jugeons banal, voire normal. Pour les étrangers, en revanche, il constitue un véritable ovni. « Lorsque le sociologue américain Daniel Lerner est venu en France, en 1956, la rigidité des Français au sujet de l'alimentation l'a stupéfié, raconte le sociologue Claude Fischler, directeur de recherche au CNRS. Il ne comprenait pas pourquoi ils mangeaient tous à heure fixe, comme "au zoo". »

Notre modèle alimentaire est en effet très singulier. « Le quotidien des Français est fortement rythmé par les trois repas traditionnels, constate Thibaut de Saint Pol, sociologue à l'École normale supérieure de Cachan. A 13 heures, la moitié d'entre eux sont à table et, à 20 h 15, cette activité concerne plus du tiers des Français. Le repas a un grand rôle dans l'organisation de la vie sociale. » Ce grand rituel collectif est propre à l'Hexagone : dans un graphique sur les horaires des repas réalisé par Eurostat, la courbe journalière des Suédois, des Finlandais, des Slovènes ou des Britanniques apparaît relativement plane : ils se nourrissent d'en-cas, de collations et de snacks dispersés au fil de la journée, sans horaires précis. La courbe française, elle, présente trois pics spectaculaires : le matin, à midi et le soir.

La singularité du repas « à la française » ne se réduit pas à cette étonnante synchronisation. Les Français sont aussi les champions d'Europe du temps passé à table : 2 h 22 par jour en 2010, soit 13 minutes de plus qu'en 1986 ! « Si l'on y ajoute les temps de travail domestique qui y sont directement liés – cuisine, vaisselle, etc. –, manger est une des activités principales de la journée, du réveil au coucher », constatait Thibaut de Saint Pol, en 2006, dans la revue *Économie et statistique*. Les Français ont également un goût prononcé pour la « commensalité » : selon le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), 80 % des repas sont pris avec d'autres convives. « En France, le repas est fortement associé à la convivialité et au partage, ce qui est sans doute moins le cas dans d'autres pays », résume Loïc Bienassis, chargé de mission à l'Institut européen d'histoire et des cultures de l'alimentation (IEHCA).

Aux États-Unis, un modèle radicalement différent

Les États-Unis proposent en effet un modèle radicalement différent. Les repas n'y ont rien de sacré : chacun mange à son rythme, en fonction de sa faim, de ses contraintes et de son emploi du temps – en 1937, l'écrivain Paul Morand s'étonnait déjà de voir des New-Yorkais déjeuner seuls, dans la rue, « comme à l'étable ». Les Britanniques pratiquent massivement, eux aussi, le « snacking », les repas en piolet et le grignotage. En Grande-Bretagne, Thibaut de Saint Pol ne décèle aucun « synchronisme alimentaire ». « Les études font apparaître, selon les sociologues Cyrille Laporte et Jean-Pierre Poulain, un étalement des prises sur la journée, ce qui a pour conséquence une "déconvivialisation" du repas. » Beaucoup d'Anglais mangent en outre en conduisant ou en jetant un oeil sur leur ordinateur – un sacrilège pour les Français, qui voient dans le repas une activité « à temps plein ». « En France, le repas constitue un des moments les plus agréables de la journée », sourit Thibaut de Saint

Pol. L'enquête "Emploi du temps" de l'Institut national de la statistique et des études économiques [Insee] montre que manger procure presque autant de plaisir que lire ou écouter de la musique. Les repas en solitaire, au travail ou dans la vie personnelle, sont souvent vécus comme des moments difficiles. » « Aux États-Unis, la conception dominante de l'alimentation est nutritionnelle, explique le sociologue Claude Fischler. Se nourrir, c'est d'abord répondre à ses besoins physiologiques en faisant des choix rationnels. Les Français ont, au contraire, une conception culinaire de l'alimentation : ils valorisent le plaisir et le goût. »

Un modèle communiel

A cette divergence de regard sur la nourriture s'ajoute une différence de regard sur les liens qui unissent les convives. « Aux États-Unis, l'alimentation est considérée comme une affaire individuelle, poursuit le sociologue Claude Fischler. Chacun est différent, chacun est libre, chacun fait donc des choix personnels dont il est responsable. C'est un modèle contractuel et individualiste. En France, l'alimentation est au contraire une affaire collective, voire communelle : l'idée du partage est au centre du repas. Il y a donc des usages auxquels il est très difficile de déroger – il est mal vu, par exemple, de ne pas prendre du plat principal ou de manger sans gluten. Ce que l'on valorise avant tout, c'est la convivialité. » Ce modèle « communiel » s'accompagne d'une lourde pression sociale : contrairement aux Américains, mais aussi aux Anglais, les Français tolèrent mal les écarts vis-à-vis de la norme. Malheur à ceux qui aiment passer à table quand bon leur semble, grignoter dans la journée, commencer leur repas par un fruit ou manger sans viande : ils s'exposent à une sourde réprobation. « Le repas "à la française" est extrêmement codifié dans ses rythmes et sa composition, précise Martin Bruegel, historien au laboratoire Alimentation - sciences sociales de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA). Il représente souvent une contrainte, voire une discipline, car il laisse peu de place au désir individuel. Il y a, dans le respect de ce rituel, une forme de diktat social. »

Parce qu'il oblige les convives à se plier à de nombreuses normes, le repas « à la française », qui a été inscrit, en 2010, au Patrimoine culturel immatériel de l'Unesco, ne semble guère en phase avec le grand mouvement du XX^e siècle : l'individualisation. Les Français, comme les citoyens des autres pays développés, ont en effet découvert au cours du siècle dernier les vertus de l'émancipation individuelle : ils souhaitent désormais modeler leur existence en choisissant eux-mêmes leur compagnon, leur métier, les prénoms de leurs enfants, leur sexualité et leur mode de vie. A première vue, ce désir d'accomplissement personnel ne fait pas bon ménage avec la rigidité du modèle alimentaire français (horaires fixes, composition immuable – entrée, plat, dessert – et faible tolérance aux régimes particuliers).

En France comme dans bien d'autres pays, la modernité a d'ailleurs fait son œuvre. Le grignotage, qui est considéré comme une hérésie par les nutritionnistes, s'est développé, notamment chez les jeunes : selon une enquête de l'Insee réalisée en 2010, 41 % des moins de 25 ans mangent des en-cas – chips et barres chocolatées – au cours de la journée, contre seulement 20 % des plus de 60 ans. Au cours des vingt dernières années, le sacro-saint repas traditionnel composé de trois plats s'est, quant à lui, simplifié.

Au fil des ans, le modèle alimentaire français s'est en outre assoupli, dans la restauration collective comme à la maison. En dépit de ces évolutions, la « macdonaldisation », si souvent redoutée, n'a pas eu lieu : aujourd'hui comme hier, le repas « à la française » rythme nos vies et nos imaginaires. Les deux grands piliers de notre modèle

alimentaire – synchronisation et socialisation – sont encore bien vivants : malgré le développement de la restauration rapide, les bouleversements du monde du travail et l'émergence d'une culture « jeune », les Français continuent à prendre leurs trois repas quotidiens à heure fixe et à valoriser, à table, la convivialité, le plaisir et le partage de la nourriture. Si le modèle alimentaire français a bien résisté à la modernité, c'est sans doute parce qu'il est profondément enraciné dans l'histoire. En France, la gastronomie est une pratique que l'on élève volontiers au rang des beaux-arts. Les amoureux de l'équilibre nutritionnel ne s'en plaignent pas : en encourageant le partage et la convivialité, le modèle alimentaire français semble contribuer à limiter l'obésité. « Les normes nutritionnelles sont mieux respectées en groupe qu'en solitaire, explique Loïc Bienassis, chargé de mission à l'Institut européen d'histoire et des cultures de l'alimentation. On boit avec modération, on essaie de manger de tout, on ne se sert pas trois fois, car on est soumis au regard et au jugement des autres. Ce n'est pas le cas lorsqu'on grignote tout seul devant son réfrigérateur. »

Document 10

Ana, mia et les autres : l'enfer des troubles du comportement alimentaire

Des centaines de sites, des milliers de photos, autant de témoignages... les communautés liées aux troubles du comportement alimentaire ne sont pas forcément visibles de tous, mais elles font partie des plus actives sur Internet. Un rapport paru en novembre 2013 et intitulé *Les jeunes et le Web des troubles alimentaires : dépasser la notion de « pro-ana »* liste près de 600 sites. Un nombre stable depuis plusieurs années. Pour comprendre le fonctionnement de ces communautés, il faut savoir ce que sont les troubles du comportement alimentaire (TCA). Le plus connu et le plus facilement reconnaissable est l'anorexie mentale (*anorexia nervosa*) soit « *la restriction volontaire de l'alimentation avec véritable obsession concernant la nourriture et rites destinés à contrôler l'attrait de celle-ci* ». Il y a également la boulimie (*bulimia nervosa*), qui se caractérise par des « *accès répétés d'hyperphagie (fringales alimentaires), auxquels met fin une sensation inconfortable de réplétion, associés à une préoccupation excessive concernant le contrôle pondéral, avec alternance habituelle entre des périodes boulimiques et anorexiques* ». S'y ajoutent d'autres troubles du comportement alimentaires plus rares, dont certains ne touchent qu'une partie infime de la population.

Une volonté régulière de censure de ces espaces

Si ces importantes communautés en ligne se font discrètes, c'est parce que l'anorexie et la boulimie ont été visées dès leur apparition sur le Web par des tentatives de censure. A la fin des années 1990 et au début des années 2000, alors que le Web est encore principalement constitué de portails, AOL et Yahoo! décident de censurer les mentions à l'anorexie et la boulimie des discussions. Trop dérangeant, trop choquant. Mais les troubles sont toujours là et le besoin de témoigner reste. Alors, plutôt que d'employer ces deux termes, deux autres apparaissent : « ana » pour l'anorexie et « mia » pour la boulimie. Pour Antonio Casilli, chercheur à Télécom Paris Tech et EHESS Paris, « la censure, c'est la pire solution possible. Mais cette idée revient cycliquement. »

En 2008, la députée UMP des Bouches-du-Rhône Valérie Boyer avait présenté une proposition de loi visant à combattre l'incitation à l'anorexie. Malgré un premier passage réussi devant l'Assemblée nationale, le projet n'est jamais passé devant le Sénat. Pourtant, selon elle, l'interdiction des sites – y compris ceux de témoignages – est

justifiable : « Ce ne sont pas les malades qui vont soigner les autres. On ne sait pas auprès de qui ils parlent, à qui ils donnent des conseils... Il faut vraiment être très vigilant. Je pense qu'il est important que la puissance publique mette des règles en place et dise que ce ne sont pas les malades qui témoignent et qui soignent les autres, surtout quand cela peut entraîner des pratiques qui mettent en péril sa santé, voire sa vie. Ces pratiques mettent en péril les plus vulnérables et il faut les protéger. » Le texte prévoyait de « punir de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende le fait de provoquer une personne à se priver d'aliments de façon persistante pour maigrir de façon excessive pour agir sur son apparence physique qui pourrait l'exposer à un danger de mort ou compromettre sa santé. Ces peines sont portées à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende lorsque cette recherche de maigreur excessive a provoqué la mort de la personne. » « A l'époque, explique-t-elle aujourd'hui, c'était les débuts d'Internet pour de nombreux jeunes. Le but était de protéger les personnes les plus vulnérables, pas de légiférer pour ou contre la maladie. »

En Angleterre, il y a également eu des tentatives de censure. En Italie, un projet de loi sera soumis au vote dans quelques semaines. Interrogée sur le sujet par la radio américaine WNYC, Danah Boyd, chercheuse en sciences humaines et sociales, qui travaille sur les jeunes et les médias sociaux chez Microsoft, estime pourtant que « réguler ces sites est très difficile ».

« La censure et la répression ne marchent pas », répète de son côté Antonio Casilli. « Est-ce qu'il faut laisser faire ? Les communautés elles-mêmes se posent des limites. Il faut aller les chercher pour les trouver, ce n'est pas une chose sur laquelle on tombe par hasard. » Les réseaux sociaux ont choisi de ne pas censurer, mais d'afficher des messages de prévention. Selon les termes recherchés, Tumblr propose de l'aide et renvoie vers l'association française pour le développement des approches spécialisées des troubles du comportement alimentaire (Afdas), imalive.org ou le Tumblr anglophone NEDA. Le meilleur moyen de résoudre ce problème, estiment les experts, est donc de ne surtout pas censurer et d'aller à la rencontre de ces personnes malades, sans les brusquer.

Sujet : L'ALIMENTATION

Plan possible :

Comment comprendre et lutter contre les troubles du comportement alimentaire dans la société actuelle ?

I) L'ALIMENTATION, UN FAIT SOCIAL

A) Des pratiques culturelles diversifiées (docs. 1, 3, 6, 7 et 9)

Les particularités du modèle français : synchronisation, convivialité, plaisir etc. versus le rapport plus individualiste et pragmatique à la nourriture des Anglo-Saxons (docs. 1, 3, 6 et 9) ; souci du bien manger, désir de «naturalité» chez les consommateurs (docs. 1 et 7)

B) Les maux du mangeur moderne dans les sociétés dites d'abondance (docs. 1, 2, 5, 6, 8 et 10)

Les troubles des comportements alimentaires et leurs conséquences : les populations à risques (docs. 1, 2, 3, 5 et 8) ; la montée de l'obésité (les chiffres docs. 3 et 4) ; l'anorexie et la boulimie (définitions, mouvements ana, mia) : rapport problématique à la nourriture plus spécifiquement chez les femmes (docs. 1, 2 et 10) ; la malbouffe (docs. 6 et 8) —> problèmes de santé publique.

II) LES TROUBLES DU COMPORTEMENT ALIMENTAIRE : AU-DELA D'UNE RESPONSABILITE INDIVIDUELLE

A) Les injonctions contradictoires de la société (docs. 1, 2, 3, 4 et 10)

Au-delà de facteurs génétiques et individuels, responsabilité des acteurs du marketing (docs. 1, 3), de l'agroalimentaire (docs. 1 et 3), des médias (docs. 1, 3, 4, 5), de l'entreprise (docs. 1 et 5), des professionnels de la santé (doc. 2 et 3)...

Une société de consommation, d'abondance (docs. 1 et 2) fortement incitatrice et tentatrice (marketing des industries agroalimentaires) (doc. 3) mais qui prescrit la mesure et la régulation (docs. 1 et 4) ; culpabilité du mangeur moderne (doc. 1) ; culte de la minceur, image de la femme et tyrannie du régime comme activité publique (docs. 1, 2, 4 et 10)

B) Le rôle de l'éducation et le poids des inégalités sociales (docs. 2, 3, 4, 6 et 8)

Socialisation alimentaire/rôle de l'apprentissage dans le comportement alimentaire (parents, pairs, école...) (docs. 2 et 4) et catégories sociales : poids des ressources dans le bien manger, manque de moyens : facteur de malbouffe (doc. 8) et d'obésité (docs. 3 et 4)

III) INFORMER ET EDUQUER : LES LIMITES ET LES PISTES A EXPLORER

A) La lutte contre les troubles des comportements alimentaires (docs. 3, 4, 5, 6, 7, 10)

Troubles alimentaires : problèmes de santé publique

Question de la mobilisation des pouvoirs publics dans la prise en charge des troubles du comportement alimentaire : prescriptions du PNNS (docs. 4 et 6), obésité (docs. 3 et 4) et anorexie/boulimie : en débat, faut-il censurer les communautés en ligne ? proposition de loi visant à combattre l'incitation à l'anorexie (docs. 5 et 10) ; mobilisation des entreprises de l'agroalimentaire (doc. 6) et des consommateurs (docs. 4 et 7)

B) Penser d'autres moyens d'action (docs. 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 et 10)

Malgré la lutte contre les troubles des comportements alimentaires, échecs constatés : difficultés à modifier les comportements ; banalisation des prescriptions... (docs. 1, 3, 4, 5, 6, 8 et 10)

Pistes à explorer : repenser la communication notamment à destination des enfants, prescripteurs de bonnes conduites alimentaires (docs. 5 et 6) ; encadrement des dispositifs marchands (docs. 1 et 6) ; favoriser une commensalité protectrice et régulatrice : «modèle français» qui, à travers la convivialité instaurée, permet la régulation des comportements alimentaires (docs. 1, 8 et 9)...

ANGLAIS

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 1 HEURE 30

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ

ENGLISH TEST

1. You have 1h30 to complete this exam.

2. This exam is divided into 4 sections:

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

Total 80 questions

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

4. Each section has its own instructions.

There is only one right answer to each question

Each correct answer receives: 3 points

Each incorrect answer receives: -1 point

Each unanswered question receives: 0 point

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

12) The negative publicity caused by the group's behaviour only seemed to increase _____ popularity.

- a) their
- b) his
- c) there
- d) them

13) The act of repeating the same phrase over and over _____ a calming effect on a nervous person.

- a) have
- b) can have
- c) can to have
- d) has to

14) He started with nothing: no money, no experience and no idea of the obstacles before him. _____ he succeeded.

- a) Despite
- b) Because
- c) Although
- d) Yet

15) Three fourths of all internet traffic ____ spam. It is a serious problem.

- a) be
- b) is
- c) being
- d) are

16) It was Thomas who made the _____ number of errors on the test.

- a) less
- b) smaller
- c) least of
- d) fewest

17) Being in good physical condition _____ function efficiently at work even if I have not slept well.

- a) allows me to
- b) is allowing me
- c) allows to
- d) allows myself

18) What _____ for a living?

- a) he does
- b) is doing him
- c) does he do
- d) he's doing

19) All of us joined the company at the same time but it was only Harry _____ got a promotion.

- a) that
- b) for which
- c) what
- d) for whom

20) Our vacation this year includes a trip to the islands where we will learn to scuba dive and then _____ some old sunken naval ships from World War II.

- a) to explore
- b) to have explored
- c) exploring
- d) explore

SECTION 2 – FIND THE ERROR: a, b, c, or d.

- 21) Computers are now so commonplace that / it is unthinkable to work or /
 (a) (b)
 even live without them. Every children of / three knows how to use one.
 (c) (d)
- 22) How do you react when / you have given your best effort /
 (a) (b)
 and the result is not what you hoped for? / Do you stop trying or try harder?.
 (c) (d)
- 23) To cut down on the amount of waste / than the city has to collect and dispose of, the /
 (a) (b)
 mayor is encouraging people to take / ecologically friendly measures such as composting.
 (c) (d)
- 24) The new material, developed by my / company last year, is not only strong /
 (a) (b)
 and lightweight but also transparent / and conducts the electricity.
 (c) (d)
- 25) The manager was asked weather / she intended to refund the money to the unsatisfied /
 (a) (b)
 customer. She answered that it was / against store regulations.
 (c) (d)
- 26) In some poorest urban zones, / transport containers have been recycled as living spaces. /
 (a) (b)
 This is an attractive low cost / alternative very popular with city politicians.
 (c) (d)
- 27) Some people think brothers and sisters / born less than three years apart have difficulties /
 (a) (b)
 dealing with each other but my / sister and me never had that problem.
 (c) (d)
- 28) The company had suffering / from negative publicity over charges /
 (a) (b)
 that its actions had caused / irreversible damage to the coastline.
 (c) (d)
- 29) The debate was very intense / but we were all agree that moderator was /
 (a) (b)
 biased in the way he interpreted / the rules for the participants.
 (c) (d)

- 30)** Baseball is a game who many believe / was adapted from the British game of cricket, /
(a) (b)
although baseball purists / do not accept this idea.
(c) (d)
- 31)** At the university there was an office / where you could go to get advices on what /
(a) (b)
classes to take, what careers to choose / or even what social activities were available.
(c) (d)
- 32)** My mother got her driving licence / at the age of 35./
(a) (b)
When she took her driving test / she had already was driving for 15 years.
(c) (d)
- 33)** More and more developments / once yet dreamed of in science fiction stories /
(a) (b)
are today becoming reality / so that we now think "anything is possible".
(c) (d)
- 34)** He walked for several kilometres / before he realized that the pain in his /
(a) (b)
feet was due to bad designed shoes, / not muscle fatigue.
(c) (d)
- 35)** To determine what constitutes a good quality of life, / experts have now added an index /
(a) (b)
of happiness that, up until a few years since, / was not included in the calculation.
(c) (d)

VOCABULARY 2

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

- | | | | | |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 46) affect | a) move | b) influence | c) predict | d) take off |
| 47) catch | a) trap | b) money | c) throw | d) hide |
| 48) take on | a) prod | b) steal | c) grab | d) acquire |
| 49) exceed | a) go beyond | b) go behind | c) extra | d) demand |
| 50) willing | a) while | b) ready | c) volunteer | d) steady |
| 51) sack | a) injure | b) drink | c) quit | d) fire |
| 52) broad | a) inside | b) group | c) wide | d) small |
| 53) lock up | a) see | b) close | c) change | d) miss |
| 54) sloppy | a) messy | b) slow | c) slick | d) windy |
| 55) drop in | a) abandon | b) kick off | c) brake | d) visit |
| 56) snap | a) crack | b) stick | c) throw | d) release |
| 57) plentiful | a) gloomy | b) innocent | c) hurtful | d) ample |
| 58) counterfeit | a) imitation | b) similar | c) tabletop | d) special |
| 59) scratch | a) play | b) stalk | c) scrape | d) trip |
| 60) deal with | a) get in | b) handle | c) give out | d) calculate |

SECTION 4 – READING COMPREHENSION

TEXT 1

Our Robot Filled Future

The robots are coming, and they're getting smarter. They're evolving from single-task devices like Roomba and its floor-mopping, pool-cleaning cousins into machines that can make their own decisions and autonomously navigate public spaces. Thanks to artificial intelligence, machines are getting better at understanding our speech and detecting and reflecting our emotions. In many ways, they're becoming more like us. Progress in robotics and related fields like AI is raising new ethical quandaries and challenging legal codes that were created for a world in which a sharp line separates man from machine. Last week, roboticists, legal scholars, and other experts met at the University of California, Berkeley law school to talk through some of the social, moral, and legal hazards that are likely to arise as that line starts to blur. At a panel discussion on July 11, the discussion ranged from whether police should be allowed to have drones that can taser suspected bad guys to whether life-like robots should have legal rights. One of the most provocative topics was robot intimacy. If, for example, pedophilia could be eradicated by assigning child-like robots to sex offenders, would it be ethical to do that? Is it even ethical to do the research to find out if it would work?

"We're poised at the cusp of really being surrounded by robots in daily life," said Jennifer Urban, the Berkeley law professor who moderated the panel. That's why now is the time to start grappling with these questions, Urban says. A future filled with robots may be inevitable, but we still have an opportunity to shape it. For the first time in our history we are interacting socially with machines, and those machines—from Siri to Amtrak's automated reservations agent Julie—are not endowed with much in the way of social graces. "We're going to have mediocre robots all around us, and it's going to poison the way we interact with each other," said Illah Nourbakhsh, a roboticist at Carnegie Mellon University.

Nourbakhsh thinks that as we have more stupid, rude interactions machines ("Dammit, Julie, I said New YORK, not NEWARK!"), it's going to carry over into our interactions with people. "It's going to be hard for us to flip the switch and not be stupid with humans too," he said.

Kate Darling, who studies robot-human interactions at MIT's media lab wasn't convinced. "Every time a new technology comes along, people say it's going to make us dumber and destroy our humanity," she said. "People jump to that conclusion without a lot of evidence."

Several panelists raised the question of how much time with robots is too much. Robots that help our children learn Chinese are probably a good thing. Robots that raise our children for us, not so much. And the same principle applies to the elderly. Noel Sharkey, a roboticist at the University of Sheffield in the U.K., says he's especially concerned about the potential impact of drones and other robots on human rights, such as privacy and freedom of movement. Robot caregivers that could assist with menial tasks of daily life could help empower older people, Sharkey said. But he dreads the thought of replacing all human caretakers with cost-saving robots. "I'm concerned about leaving old people devoid of human contact," Sharkey said.

July 17, 2014 by Greg Miller

adapted from <http://www.wired.com/2014/07/moral-legal-hazards-robot-future/>

TEXT 1: QUESTIONS

- 61)** The most likely view of the author about robots in our future is:
- a) It is a frightening development.
 - b) It is an obviously good development.
 - c) We need more human contact.
 - d) His view is not known.
- 62)** According to the text, the probability of robots interacting directly with humans:
- a) is doubtful
 - b) depends on what tasks have to be done
 - c) is certain
 - d) will rise when robots learn irony
- 63)** In the text, which of the following experts was probably not at the meeting referred to?
- a) College professors
 - b) Legal specialists
 - c) Human resources specialists
 - d) Roboticists
- 64)** According to the article, an important question brought up was:
- a) Can robots be helpful to teach old people new languages?
 - b) What limits should be set for robot childcare?
 - c) Will robotic games be available for teens?
 - d) Should AI be used in robots?
- 65)** Which of the following people mentioned in the article thinks robots will make us less courteous?
- a) Jennifer Urba
 - b) Illah Norbakhsh
 - c) Kate Darling
 - d) Noel Sharkey
- 66)** The author uses the examples of "Siri" and "Julie" to illustrate:
- a) How far robotics has come
 - b) The limits of robotic communication
 - c) Train reservation technology
 - d) The development of robot intuition.
- 67)** Where did the people mentioned in the article see each other to discuss this subject?
- a) MIT
 - b) Stanford
 - c) Carnegie Mellon
 - d) Berkeley
- 68)** Which of the following people mentioned in the article would probably not agree to use only robots for senior citizen healthcare?
- a) Illah Norbakhsh
 - b) Jennifer Urba
 - c) Noel Sharkey

d) Kate Darling

69) According to the article, the purpose of the meeting mentioned was to:

- a) Demonstrate why robots are so useful
- b) Discuss issues that should be considered as robotics becomes more sophisticated
- c) Find healthcare uses for robots in the future
- d) All of the above

70) According to the text, thanks to artificial intelligence, one of the more recent developments in robotics is:

- a) the ability to interact with robots as if they were people
- b) the possibility to have your floors mopped
- c) robots which can clean pools
- d) automatic programming

TEXT 2

New York teens will have new say in city's government

NEW YORK — Rashana Jackman isn't old enough to vote in an election, but she could soon have a vote on a city-appointed board that takes influential stands on neighborhood issues. At 17, the Brooklyn high school junior is considering applying to serve on her community board, under a new state law that lets 16- and 17-year-olds join the panels that function as front lines of local government in the nation's biggest city. The advisory but influential groups give their views on zoning changes and liquor license applications, consult on city budgeting for local projects and serve as conduits for community concerns. "It's a great opportunity for me to make a change in my community," said Jackman, who's interested in education, health and social services in the diverse Bedford-Stuyvesant neighborhood.

In allowing 16- and 17-year-olds to hold up to two of each board's 50 seats, New York is among communities nationwide giving school-age people more of an adult-sized say in government. The idea has sparked some debate over whether teens are prepared to weigh issues and regulations that can elude adults. Teens have occasionally been tapped for New York's community panels in the past. City Comptroller Scott Stringer was 16 when appointed to a community board in 1977, an experience the veteran politician says "has stayed with me my entire career. Through a teenager's eyes, you were really part of the government. You had a formal role in decision-making," he recalls.

But members generally have been 18 and older – usually far older. The new state law enshrines a voting role for younger teens, who can apply early next year for terms starting in April on 59 boards citywide. Advocates say youths should have a part in decisions about their neighborhoods and their participation can help groom future leaders and give current ones a next-generation perspective.

"It helps young people get invested in their communities. And I really believe that 16- and 17-year-olds have a lot to contribute," said state Assemblywoman Nily Rozic, a Democratic former community board member who spearheaded the law with Republican state Sen. Andrew Lanza.

Around the country, some school boards have student representatives, sometimes

as voting members; Los Angeles' massive school district is planning for a non-voting student rep after protests this spring. Minors – as young as 12 in San Francisco – can sit on youth advisory commissions in some cities. Small cities including Hillsdale, Michigan, and Roland, Iowa, have elected 18-year-olds as mayors in the last decade. And Takoma Park, Maryland, last year lowered its voting age to 16 for municipal elections.

Still, some New York lawmakers have misgivings about putting minors on community boards that handle complex zoning and other issues. "I think it belittles the position" and lessens the boards' significance to elected officials," says Assemblyman David Weprin, a Democratic former city councilman who voted against the state legislation. To Assembly Republican Leader Brian Kolb, "youth involvement in the community is one thing," but youths voting on budget and liquor license recommendations "is quite another."

Sixteen-year-old Sophie Steinman-Gordon acknowledges she has much to learn about the city budget, and she says she'll be a bit nervous about being taken seriously if named to her community board, in Brooklyn's Park Slope. "But I think that feeling would just motivate me to be as good as any of the adults on the board," said Steinman-Gordon, a junior at a Manhattan high school.

Proponents emphasize that the opportunity isn't a fit for all teenagers or, probably, for all boards. But some are ready to welcome teens' thoughts: "I'm 47 – I don't really know what a 17-year-old wants," said Henry Butler, a Brooklyn community board manager and former chairman.

November 29, 2014 at 1:17 PM EST by Jennifer Peltz

Adapted from <http://www.pbs.org/newshour/rundown/new-york-teens-will-new-say-citys-government/>

TEXT 2: QUESTIONS

71) The main idea in this article is:

- a) the voting age in New York has been changed
- b) 16 and 17 year old teenagers do not have the right to vote in New York City
- c) teens as young as 16 will be able to participate in local government
- d) school age people can now be elected to public office in New York

72) Which of the following people mentioned in the article does not share the same favourable opinion about this law:

- a) Henry Butler
- b) Scott Stringer
- c) Nily Rozic
- d) David Weprin

73) According to the article, a community board:

- a) gives advice to the city government
- b) approves zoning regulations and liquor license applications
- c) is a group of elected officials
- d) controls the budget of the community

74) How has the law discussed in the article changed compared to the law which it replaces?

- a) It has increased the size of the board to 50 members.
- b) It has reduced the minimum age requirement for members of the board.
- c) It has allowed young people to be treated as adults at 18 years old.
- d) It has simplified government regulations.

75) The article cites small cities in Michigan and Iowa:

- a) to show that this is a nationwide trend.
- b) to give examples of voter rights for high school students.
- c) to contradict the idea the future leaders must wait their turn in government.
- d) to show that young people can have a real impact in government.

76) One advantage of this new law not mentioned in the article is:

- a) It offers young people a formal role in community decision making.
- b) It allows young people to earn a bit of money.
- c) It helps to develop future leaders.
- d) It gives young people a chance to change the neighborhood where they live.

77) One aspect of community boards not mentioned in the article is:

- a) that they include at least two 16 or 17 year olds
- b) that the members are chosen by the city council
- c) that they hold no legal authority
- d) that they are the front line for local government in New York City

78) In paragraph 7, the word “belittle” probably means:

- a) to disrespect
- b) to praise
- c) to donate money
- d) to flatter

79) In the article, Brian Kolb thinks:

- a) Sophie Steinman-Gordon won't be taken seriously on a community board.
- b) Budget problems are another thing.
- c) Young people don't have enough time to get involved in politics.
- d) The issues to consider are too complicated for young people.

80) According to the text how many of these advisory groups are there in New York City?

- a) 50
- b) 17
- c) 59
- d) the text does not say.

CORRIGÉ**SECTION 1 – GRAMMAR EXERCISES: Choose the correct answer.**

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

SECTION 2 – FIND THE ERROR: a, b, c, or d.

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

SECTION 3 – VOCABULARY

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

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

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

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

SECTION 4 – READING COMPREHENSION**TEXT 1**

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

TEXT 2

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

TAGE MAGE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

Sous-test 1 : Compréhension d'un texte écrit

Durée : 20 minutes
15 questions

Consignes

Cette épreuve comporte plusieurs textes. Chacun de ces textes est suivi d'une série de questions. Chaque question vous présente cinq propositions qui peuvent porter sur différents niveaux de lecture :

- Informations "isolées" contenues dans le texte ;
- Idées principales, traitées dans un ou plusieurs paragraphes ;
- Position de l'auteur telle qu'elle se reflète dans le texte, etc.

Parmi les cinq propositions présentées dans le cadre de chaque question, certaines sont en contradiction flagrante avec le texte ; d'autres abordent des aspects qui n'y sont pas traités ; d'autres encore se rapprochent plus ou moins de ce qui est exprimé - directement ou indirectement - dans ce même texte.

La seule proposition considérée comme exacte est celle qui se rapproche le plus de ce qui est écrit dans le texte. Les quatre autres propositions sont considérées comme fausses.

Texte 1.

Interview du directeur d'une société de conseil en matière de risques

«

- D'une entreprise à l'autre, la sous-traitance développe des chaînes de production très étendues. Jusqu'où peut-on contrôler la qualité des produits ?

- Avec la globalisation, ce contrôle est devenu de plus en plus complexe. Une carte avait été établie, il y a une dizaine d'années, pour représenter le circuit des différents ingrédients qui composent un produit fini : pour un yaourt par exemple, des centaines de mouvements étaient nécessaires. La plupart des entreprises n'ont aujourd'hui pas la moindre idée de cette complexité. Elles fonctionnent à l'aveugle, avec quelques fournisseurs qui ont eux-mêmes des sous-traitants.

- Quels sont les moyens de contrôle utilisés par les entreprises ?

- Au cours des quinze dernières années, des instruments et des techniques de traçabilité ont été développés. Les grandes entreprises ont envoyé sur les lieux de production des experts locaux pour enquêter sur l'origine des produits et surveiller les processus de fabrication. Les groupes, les grandes marques surtout, se sont entourés de sociétés d'audit social, éthique et environnemental. Mais il est très onéreux d'avoir des équipes de professionnels dans tous les pays où se situent les unités de production.

- Des experts locaux parlent de l'Afrique, grand fournisseur de la Chine, comme d'un angle mort de la chaîne des fournisseurs...

- Oui. L'attention est insuffisamment portée sur les entreprises africaines, indiennes ou brésiliennes. Le même processus doit s'appliquer à ces sociétés, car les entrepreneurs font rarement de leur propre chef ce qu'ils sont en devoir de faire. Ils ont besoin de la

pression des gouvernements, des marchés financiers et des médias. L'industrialisation de qualité est un processus de long terme. Souvenons-nous du Japon. Il y a quarante ans, le « made in Japan » avait très mauvaise réputation ; il était associé au bas de gamme ; aujourd'hui, il désigne des produits de grande qualité.

»

Question 1. Les moyens de contrôle de la qualité utilisés à l'heure actuelle : lequel ne correspond pas à ce qu'a dit la personne interviewée ?

Pour ces contrôles, on peut ...

- A) reconstituer l'itinéraire des produits, depuis leur production jusqu'à leur diffusion.
- B) établir des diagnostics sociaux et éthiques.
- C) utiliser des instruments de traçabilité.
- D) envoyer des experts anglo-saxons sur tous les lieux de production à l'étranger.
- E) effectuer des audits environnementaux.

Question 2. Pourquoi est-il nécessaire de mieux contrôler les nouvelles entreprises en Afrique, en Asie et en Amérique du Sud ?

- 1) Ces entreprises sous-traitantes ne s'estiment pas responsables de la qualité des produits finis.
- 2) Pour améliorer la qualité de leur production, ces entreprises ont besoin de pressions extérieures.
- 3) Les patrons de ces entreprises ignorent beaucoup des règles en vigueur au niveau international.

- A) Uniquement 2
- B) 1 + 2 + 3
- C) 1 + 2
- D) Uniquement 1
- E) Ni 1, ni 2, ni 3

Question 3. Contrôle de la qualité des produits : comment la grande majorité des entreprises fonctionnent-elles dans ce domaine ?

- A) Elles externalisent ce contrôle en ayant recours systématiquement à des sociétés de conseil.
- B) Elles exigent de leurs fournisseurs attirés qu'ils limitent le nombre de leurs sous-traitants.
- C) Elles sont en train d'élaborer des procédures de contrôle raisonnées et détaillées.
- D) Elles ignorent à quel point ce problème est complexe.
- E) Elles limitent de façon drastique le nombre de leurs fournisseurs.

Question 4. Quel est, selon l'interviewé, le meilleur moyen d'améliorer notablement la qualité des produits industrialisés au niveau mondial ? Il suggère de...

- A) Sensibiliser l'ensemble des protagonistes aux problèmes sociaux et environnementaux.
- B) S'inscrire dans une démarche patiente et de longue durée.
- C) Former beaucoup plus d'experts locaux.
- D) Créer une agence internationale pour contrôler la qualité des produits industriels.
- E) Élaborer des chartes de qualité et des procédures de contrôle draconiennes.

Question 5. Pourquoi est-il si difficile pour les grands groupes industriels d'employer systématiquement des experts locaux partout où ils ont des sites de production ?

- A) Parce qu'il y a une pénurie endémique d'experts locaux dans de nombreux pays.
- B) Du fait de l'absence de formations adéquates pour ce type d'expertise dans de nombreux pays.
- C) Parce qu'il est illusoire de croire à l'impartialité des experts dans ce domaine.
- D) En raison de la charge financière engendrée par une telle systématisation.
- E) Parce qu'il est très difficile, voire impossible, de coordonner un si grand nombre d'experts.

Texte 2.

Au prochain sommet du G8, du 8 au 10 juillet 2009 en Italie, la sécurité alimentaire sera une nouvelle fois au menu. Mais le sujet sera-t-il enfin pris au sérieux ? « *De sommet en sommet, on assiste à de grandes déclarations sur la faim, et on lance des promesses de don. Mais il n'y a ni suivi, ni sanctions.* », déplore Olivier de Schutter, rapporteur spécial des Nations Unies pour le droit à l'alimentation. Il y a un an, une « *conférence de haut niveau sur la sécurité alimentaire mondiale* » s'était tenue au siège de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) à Rome, réunissant 42 chefs d'État et de gouvernement. 22 milliards d'aide avaient été promis. La déclaration finale jugeait « *urgent* » d'aider les pays en développement et en transition à investir davantage et à développer leur production agricole et alimentaire. Mais seulement 2,5 milliards de dollars ont effectivement été versés aujourd'hui. Une partie des promesses étaient certes échelonnées sur cinq ans, d'autres sans précisions. Mais beaucoup d'engagements sont restés en suspens, la crise financière prenant le dessus. Il aurait pourtant suffi de moins d'un centième des sommes consacrées aux plans de relance et de sauvetage bancaire...

« *Ce qui est important aujourd'hui, c'est de réaliser que le temps des paroles est désormais révolu* », vient de déclarer le directeur général de la FAO. Ces mots sont le signe que très peu de décisions concrètes ont été prises pour relancer l'agriculture des pays pauvres ou mieux réguler les marchés. Les prix agricoles se sont repliés à la suite de bonnes récoltes et les « *émeutes de la faim* » se sont éloignées. Mais la crise économique frappe encore plus durement. Le chiffre de 1 milliard de personnes souffrant de la faim devrait être dépassé cette année, selon la FAO.

Question 6. Quels reproches l'auteur du texte adresse-t-il aux sommets internationaux débattant de la sécurité alimentaire ?

- A) Ils sont trop nombreux et ils adoptent des mesures inefficaces.
- B) Ils travaillent trop lentement et rechignent à voter les mesures qui s'imposent.
- C) Ils négligent la crise alimentaire et ne s'occupent que de la crise financière.
- D) Ils sont déconnectés de la réalité et passent ainsi à côté des problèmes humains.
- E) Ils se cantonnent dans des déclarations de principe et tardent à respecter leurs engagements.

Question 7. Quel est, selon l'interviewé, le principal facteur aggravant de la crise alimentaire en 2009 ?

- A) Le niveau des prix des produits agricoles.
- B) Les émeutes de la faim.
- C) La crise économique et financière.
- D) L'attentisme des organisations internationales.
- E) Le manque de suivi des décisions prises lors des sommets.

Question 8. Choisissez le meilleur titre pour ce texte.

- A) Baisse des prix agricoles : les famines ne sont pas éradiquées pour autant.
- B) La coupable hypocrisie des pays riches face aux famines dans le monde.
- C) La FAO mène une lutte sans merci contre la crise alimentaire.
- D) Crise alimentaire : la communauté internationale s'enferme dans l'attentisme.
- E) Comment empêcher le retour des émeutes de la faim ?

Question 9. Quelles décisions ont été prises lors de la conférence sur la sécurité alimentaire en 2008 ?

- 1) Fournir une aide à l'investissement.
- 2) Soutenir l'intensification de la production agricole.
- 3) Combattre la spéculation sur les produits agricoles.

- A) 2 + 3
- B) Ni 1, ni 2, ni 3
- C) 1 + 2
- D) Uniquement 1
- E) 1 + 2 + 3

Question 10. Quelle est la tonalité générale de ce texte ?

- A) Partisane et accusatrice.
- B) Critique et désabusée.
- C) Triste et résignée.
- D) Neutre et sereine.
- E) Accusatrice et pessimiste.

Texte 3.

Une pénétrante exposition vient de s'achever en octobre 2009 au Laboratoire, nouveau lieu de la scène artistique parisienne. Elle était consacrée aux altérations de la perception dues, selon l'artiste indienne invitée, Shelpa Gupta, « *aux forces inconscientes, individuelles et collectives, qui entretiennent les préjugés* ». Cette exposition montrait à sa manière, poétique et convaincante, comment les préjugés restent profondément enracinés et s'alimentent d'éléments ignorés, y compris de nous-mêmes.

Couleur de peau, sexe, âge, poids, classe sociale, orientation sexuelle... Quelle est la part de nos possibles préjugés dans le choix de nos actions ? À partir de quelle évaluation inconsciente de soi et des autres allons-nous développer des jugements et des attitudes en mode implicite ? Si ces stéréotypes, clichés et préjugés simplifient la réalité, ils la déforment aussi souvent gravement, aux dépens de tel ou tel groupe d'individus. Le caractère inconscient - ou semi-conscient - de ces stéréotypes explique bien sûr que personne n'en soit à l'abri, tel ce consultant en ressources humaines qui, lors d'un déjeuner avec des collègues, faisait remarquer comme une évidence que, « *Tout de même, un directeur financier noir, ça ne passera jamais !* ».

Les répercussions sociales de ces stéréotypes concernent évidemment beaucoup les entreprises. Une enquête menée pour le compte du Mouvement pour le Racisme et pour l'Amitié entre les Peuples (MRAP) auprès d'un échantillon de jeunes de 15 à 25 ans a ainsi montré que le milieu du travail est perçu par eux comme celui où les discriminations sont les plus fréquentes. Si ce résultat peut lui-même être interprété comme un a priori alarmant de leur part, il souligne, avec d'autres études récentes, la nécessité de renforcer les actions menées par les entreprises. Des démarches très concrètes sont déjà mobilisables, tel l'audit des outils et procédures de l'entreprise en

matière de recrutement et de carrière, et, peut-être demain, l'obligation d'une évaluation de la diversité effective du personnel.

Question 11. En quoi la remarque du consultant en ressources humaines montre-t-elle qu'il n'échappe pas aux stéréotypes ? En fait, ...

- A) il méconnaît la fonction de directeur financier.
- B) il a une perception complètement fautive de l'entreprise où il se trouve.
- C) il présente une opinion comme une vérité reconnue de tous.
- D) il n'aime visiblement pas les noirs.
- E) il manque à son devoir de réserve en tant que consultant.

Question 12. Comment définir les stéréotypes, clichés ou préjugés ?

- 1) Ils opèrent exclusivement de façon inconsciente.
- 2) Ils altèrent la qualité de la perception.
- 3) Ils conduisent à des jugements parfois injustes.
- A) 2 + 3
- B) Uniquement 2
- C) 1 + 2
- D) 1 + 2 + 3
- E) 1 + 3

Question 13. Pour qui les résultats de l'enquête menée pour le compte du MRAP peuvent être considérés comme alarmants ?

- A) Pour les entreprises et en particulier pour les grands groupes.
- B) Pour les organisations professionnelles et pour l'Education Nationale.
- C) Pour les entreprises et peut-être pour les jeunes de 15 à 25 ans.
- D) Pour tout citoyen responsable, dans tout système démocratique.
- E) Pour les entreprises, pour les jeunes et pour le monde politique.

Question 14. Choisissez le meilleur résumé pour rendre compte de ce texte.

- A) Une exposition sur les préjugés et les stéréotypes vient de se terminer à Paris. Elle a montré que ces phénomènes manipulent la perception et font des ravages au niveau individuel et social, car ils exacerbent les différences et finissent par dresser les gens les uns contre les autres, particulièrement en entreprise, par exemple sur une simple différence de couleur de peau.
- B) L'exposition d'une artiste indienne vient de se terminer à Paris. Elle montrait de façon convaincante à quel point les stéréotypes influencent, de façon souvent inconsciente, notre perception au niveau individuel et collectif. Face à ce phénomène aux conséquences préoccupantes, les entreprises doivent se mobiliser et mettre en œuvre des mesures appropriées.
- C) Une artiste indienne vient de signer une exposition dans un haut lieu de la scène artistique parisienne. Les stéréotypes y sont mis en scène de façon poétique et convaincante, comme des forces individuelles et collectives faussant complètement notre regard, en particulier en entreprise, et tout spécialement en fonction de la couleur de la peau.
- D) Une superbe exposition sur les stéréotypes a eu lieu à Paris. Ces mécanismes mentaux nous amènent à développer des jugements et des comportements discriminatoires vis-à-vis d'autrui. Les entreprises sont directement concernées, par exemple lorsque l'on voit refuser un noir comme directeur financier, alors qu'il est parfaitement qualifié.
- E) Quelle belle et poétique exposition, organisée à Paris par l'Indienne Shipa Gupta. Le visiteur s'y trouvait confronté aux stéréotypes, ces formes obscures et dange-

reuses qui nous masquent la richesse humaine en nous faisant craindre la diversité. En entreprise, la vigilance doit être de mise, en changeant éventuellement les méthodes de gestion.

Question 15. Existe-t-il des préjugés particulièrement implacables ? Ils concerneraient avant tout ...

- 1) le sexe.
- 2) l'âge.
- 3) le poids.

- A) 2 + 3
- B) Uniquement 3
- C) 1 + 2 + 3
- D) Uniquement 2
- E) ni 1, ni 2, ni 3

SOUS-TEST 2 : Calcul

Durée : 20 minutes

15 questions

Consignes

Cette épreuve est constituée de 15 questions pour lesquelles vous disposez de 20 minutes.

L'utilisation de la calculatrice n'est pas autorisée

Question 16. Paul décide de se rendre dans une ville voisine à pied puis de revenir par la même route. Il parcourt l'aller à 5 km/h et le retour à 3 km/h. Sachant qu'il a mis 7 heures pour faire l'aller-retour, quelle est la distance parcourue par Paul.

- A) 25,75 km
- B) 26 km
- C) 26,25 km
- D) 26,50 km
- E) 26,75 km

Question 17. Dans une petite ville, la poste assurait la distribution du courrier pour 6000 familles en 1990, à raison de 400 familles pour un facteur. En 2000, le nombre de facteurs avait baissé de 20 % et le nombre de familles augmenté de 30 % par rapport à 1990. Quel est le pourcentage d'augmentation du nombre de clients par facteur entre 1990 et 2000 ?

- A) 25 %
- B) 37,5 %
- C) 42,5 %
- D) 50 %
- E) 62,5 %

Question 18. Peter et Steve ont décidé de s'affronter lors d'une partie de cartes. En début de partie ils disposent chacun strictement de la même somme. Au bout d'une heure de jeu, Peter a gagné 2000€ mais durant la deuxième heure il a perdu les deux tiers de l'argent qu'il possédait au bout d'une heure. Steve possède alors quatre fois plus d'argent que Pierre. De combien d'argent chaque joueur disposait-il en début de partie ?

- A) 8 000 €
- B) 9 000 €
- C) 10 000 €
- D) 11 000 €
- E) 12 000 €

Question 19. Dans un élevage de lapins, la progression du nombre de bêtes est de 25% par an. Fin 1999, l'élevage comprenait 3 369 bêtes. En quelle année a-t-il dépassé les 1 500 bêtes ?

- A) 1996
- B) 1997
- C) 1994
- D) 1995
- E) 1993

Question 20. Un couple fait des achats. Le mari achète un costume et un logiciel pour un total de 1 500 €. La femme achète un chapeau et une robe. Le chapeau a coûté le même prix que le costume et le logiciel a coûté 100 € de plus que la robe. Combien la femme a-t-elle dépensé ?

- A) 2 900 €
- B) 1 400 €
- C) 1 900 €
- D) 2 200 €
- E) 1 200 €

Question 21. Deux terrains sont de forme carrée. Leurs surfaces diffèrent de 75 m² et la somme de leur périmètre est égale à 100 m. Quelle est la surface du terrain le plus grand ?

- A) 121 m²
- B) 144 m²
- C) 189 m²
- D) 196 m²
- E) 205 m²

Question 22. Quelle est la longueur d'un hangar si la différence entre les $\frac{4}{5}$ et les $\frac{3}{4}$ de la longueur est égale à 12 mètres ?

- A) 180 mètres
- B) 192 mètres
- C) 240 mètres
- D) 256 mètres
- E) 277 mètres

Question 23. Lors de l'introduction en bourse de deux entreprises, les prix de lancement de leurs actions différaient de 6 €. En un an, l'action la plus élevée a progressé de 36 % et l'action la plus basse de 40 %. Malgré tout pour un actionnaire le gain est identique pour les deux actions. Quelle est la valeur de l'action la plus basse un an après l'introduction en bourse ?

- A) 75,6 €
- B) 21,8 €
- C) 82,8 €
- D) 56,4 €
- E) 39,5 €

Question 24. Jean a fait en bicyclette un aller retour entre la ville A et la ville B. Il est parti à 7h30, le trajet aller a duré 1h50, et le trajet retour a duré le même temps. En B il a fait une pause de 20 minutes. A quelle heure a-t-il été de retour en A ?

- A) 10h40
- B) 11h10
- C) 11h30
- D) 11h50
- E) 12h

Question 25. Dans une classe de 28 élèves, 14 apprennent l'anglais et 12 apprennent l'allemand. Sachant que 8 élèves apprennent les deux langues, combien parmi les élèves n'apprennent ni l'anglais, ni l'allemand ?

- A) 5
- B) 8
- C) 9
- D) 10
- E) 12

Question 26. Une bouteille est pleine ; si on en vide le quart, la quantité de liquide restant est de 54cl. Quelle quantité de liquide, en cl, contient-elle lorsqu'elle est remplie au tiers de sa capacité totale ?

- A) 18
- B) 24
- C) 48
- D) 60
- E) 72

Question 27. Une assemblée est composée exclusivement d'un parti majoritaire A disposant de 320 sièges et d'un parti minoritaire B disposant de 160 sièges. De nouvelles élections ayant eu lieu, le nombre de sièges total étant resté constant, le parti B a maintenant 20 sièges de plus que le parti A.

Quel pourcentage de sièges le parti B a-t-il réalisé ?

- A) 34,6
- B) 40,06
- C) 50,35
- D) 52,08
- E) 56,5

Question 28. Les élèves d'une classe ont effectué un contrôle de mathématiques. La moyenne des notes a été de 11.

9 élèves ont eu une note supérieure ou égale à 10, et la moyenne des notes de ces élèves a été de 15. La moyenne des notes des autres élèves a été de 8.

Combien la classe comprend-elle d'élèves ?

- A) 12
- B) 14
- C) 16
- D) 18
- E) 21

Question 29. Deux cyclistes, André et Bernard partent en même temps, dans le même sens, de deux points diamétralement opposés d'une piste circulaire dont la circonférence est de 500 m. Ils roulent à vitesse constante.

André roule à 30 km/h. Bernard a rattrapé André en 6 minutes. A quelle vitesse, en km/h, Bernard a-t-il roulé ?

- A) 32,5
- B) 33
- C) 33,5
- D) 34
- E) 35

Question 30. André, Paul et Michel souhaitent acheter un cadeau. André possède le tiers du prix du cadeau, Paul en possède un cinquième, et Michel possède autant qu'André et Paul réunis.

Après l'achat, il leur reste 12€ . Quel est en euros le prix du cadeau ?

- A) 150
- B) 180
- C) 240
- D) 360
- E) 480

SOUS-TEST 3 : Raisonnement / Argumentation**Durée : 20 minutes****15 questions****Consignes**

Cette épreuve comporte 15 questions constituées chacune d'un paragraphe de quelques lignes et d'une question. Ces questions sont des questions de raisonnement qui ne nécessitent pas une connaissance approfondie de la logique formelle. Il est fortement conseillé aux candidats de lire et de relire très attentivement les paragraphes ainsi que les questions avant que d'y répondre.

Cinq propositions de réponses sont formulées. Une seule est acceptable en fonction du paragraphe et de la question. Certaines traduisent une parenté de formulation aussi il est fortement conseillé, là encore, de lire et de relire très attentivement les cinq propositions de réponses.

L'utilisation de la calculatrice n'est pas autorisée

Question 31. Les cinq pilotes de formule 1 susceptibles de gagner le championnat du monde sont au départ d'un grand prix. Aux essais on a constaté que la Peugeot était plus rapide que la Jordan qui est elle-même plus rapide que la Honda. La Ferrari s'est montrée moins rapide que la Jordan et moins lente que la Mercedes.

Quelle conclusion peut-on tirer ?

- A) On connaît la voiture la plus lente mais pas la plus rapide
- B) On connaît la voiture la plus rapide mais pas la plus lente
- C) On ne connaît ni la voiture la plus rapide ni la voiture la plus lente
- D) On connaît les deux voitures qui ont la même vitesse
- E) On connaît la voiture la plus lente et la voiture la plus rapide

Question 32. La violence dans les établissements scolaires semble augmenter de façon inquiétante. La cause principale évoquée par les sociologues et les psychologues est la carence éducative que de plus en plus d'enfants subissent dans leur contexte familial. On s'attend pour les dix années à venir à une augmentation du nombre de familles dés-structurées qui seront plus ou moins incapables d'assurer l'éducation de leurs enfants.

Parmi ces cinq raisonnements quel est celui qui est utilisé dans cette argumentation ?

- A) Les enfants actuels sont moins bien éduqués que ceux d'il y a vingt ans mais nettement mieux que les enfants dans vingt ans.
- B) Si je révise mes examens j'ai plus de chance de les réussir. Malheureusement cette année, malgré beaucoup de travail, j'ai échoué lamentablement.
- C) La radio annonce que trois spéléologues sont restés coincés dans une grotte par suite de la crue d'une rivière souterraine. Pour les sauver, il faut attendre la baisse du niveau de l'eau. La météo est défavorable et annonce encore une montée des eaux pour le lendemain.
- D) Malgré la marée noire, si le nombre de touristes attendus cette année est en baisse, il demeure équivalent au nombre d'il y a deux ans.
- E) Cette année la croissance a été nettement supérieure à celle de l'année dernière et l'année prochaine on attend une croissance nettement supérieure à celle de cette année.

Question 33. Le lien entre le taux de croissance d'un pays et son taux de chômage est variable. Certains pays avec des taux de croissance peu élevés mais positifs, voient baisser leur taux de chômage alors que d'autres avec des taux de croissance plus élevés voient leur chômage stagner. D'autres facteurs interviennent. On peut évoquer la pression fiscale, la rigidité des lois sociales ou encore le degré de pénétrabilité de la société aux nouvelles technologies. A cet égard l'introduction massive d'internet dans l'économie semble provoquer la baisse du chômage avec un taux de croissance moyen.

Parmi ces cinq conclusions quelle est la seule qui est exacte selon ce propos ?

- A) Le taux de croissance n'a aucun lien avec le taux de chômage.
- B) L'introduction de nouvelles technologies est la seule source de création d'emplois.
- C) L'arrivée d'internet dans l'économie a détruit le lien traditionnel qui existait entre le taux de croissance et le taux de chômage.
- D) Sans croissance le chômage peut baisser.
- E) La croissance est nécessaire pour faire baisser le chômage.

Question 34. Depuis quelques années de plus en plus d'entreprises du secteur traditionnel élargissent leur capital en investissant dans les nouvelles technologies. Trois, dans des secteurs très différents, se sont introduites sur le nouveau marché l'année dernière. Elles sont de nationalités différentes. L'entreprise du bâtiment s'est lancée dans le téléphone mobile. L'entreprise sidérurgique a connu la deuxième progression de son capital pour son nouvel investissement. L'entreprise italienne est un groupe de presse. L'entreprise qui s'est lancée dans le commerce sur le net a connu la première ou la troisième progression de capital. L'entreprise finlandaise a connu la plus forte progression de capital.

Parmi ces cinq propositions quelle est la seule qui est juste ?

- A) L'entreprise italienne ne s'est pas lancée dans le commerce sur le net.
- B) Le groupe de presse a eu la plus forte progression de capital.
- C) L'entreprise qui a eu la plus faible progression de capital est celle qui a investi dans le téléphone mobile.
- D) L'entreprise finlandaise est dans le secteur du bâtiment.
- E) Le groupe de presse s'est lancé dans la télévision par satellite.

Question 35. Aucun prévisionniste n'avait anticipé voilà de cela trois ans le redémarrage vigoureux de l'économie et la baisse significative du chômage en France. A qui ou à quoi attribué ce changement ? Certains affirment qu'il est lié au changement de majorité et donc de politique. D'autres soulignent qu'il est lié surtout au changement de monnaie car le phénomène est observé dans tous les pays de la zone euro en particulier en Espagne qui est gouvernée par une majorité différente de celle de la France.

Selon cette argumentation quelle est la proposition qui peut être considérée comme la plus probable ?

- A) Le changement de majorité en France explique son changement de conjoncture économique.
- B) Il est impossible de déterminer la cause de la relance économique française.
- C) L'introduction de l'euro est un frein à l'économie européenne.
- D) L'Espagne est la preuve que l'introduction de l'euro n'est pas la seule cause de la relance économique européenne.
- E) La France aurait connu une baisse du chômage sans changement de majorité.

Question 36. L'intervention de l'OTAN au Kosovo avait aussi pour finalité non proclamée, de provoquer un changement de régime à Belgrade. Force est de constater que plusieurs mois après la fin de l'intervention militaire, le Kosovo est libre mais Belgrade n'a pas changé de régime.

Parmi ces cinq raisonnements quel est celui qui est utilisé dans cette argumentation ?

- A) Le soleil est au jour ce que la lune est à la nuit.
- B) La présence de l'eau sur une planète provoquerait l'apparition de la vie. Il y a de l'eau sur Titan. La dernière sonde n'a révélé aucune présence de vie.
- C) Il existe beaucoup d'exemples que le sport permet à des enfants de milieux très défavorisés une grande réussite sociale. Cette réussite est factice et éphémère.
- D) Selon les statistiques actuelles, la population de la France dépassera celle de l'Allemagne d'ici vingt ans et celle de l'Italie dépassera celle de l'Allemagne d'ici trente ans.
- E) Pierre est plus performant que Jacques et Jacques n'est pas plus performant que Paul.

Question 37. D'où venons-nous ? Nous sommes des singes. Aussi, la plupart des spécialistes, avec une grande certitude, répondent que nous descendons d'un singe qui s'est redressé. Mais la station debout n'est pas la seule bizarrerie humaine. Nous n'avons pas de fourrure, nous parlons, nous avons un énorme cerveau. Prenons l'absence de fourrure. Il s'agit d'un énorme handicap car notre peau non protégée est particulièrement fragile. Chose étonnante ce n'est pas avec les autres singes que nous partageons cette fragilité mais avec les mammifères marins ! Par ailleurs, dans l'eau la station debout n'est pas un handicap.

Quelle conclusion peut-on tirer ?

- A) Nous ne sommes pas des singes.
- B) Nous sommes des mammifères marins.
- C) Les origines de l'homme sont différentes des autres mammifères.
- D) Nous descendons d'un singe aquatique.
- E) Toute forme de vie apparaît dans le milieu aquatique.

Question 38. Julie, Barbara, Emilie et Esther ont des métiers différents. Elles sont informaticienne, secrétaire de direction, directrice commerciale et universitaire. Julie et Emilie n'ont jamais touché un ordinateur. Emilie et Barbara n'ont jamais passé leur doctorat et n'ont donc pas pu embrasser la carrière universitaire. Julie et Esther n'aiment pas le commerce. Barbara et Julie auraient aimé devenir secrétaires mais elles n'ont pas trouvé d'emploi dans cette branche.

Laquelle des quatre est universitaire ?

- A) Julie
- B) Barbara
- C) Emilie
- D) Esther
- E) Il n'est pas possible de répondre.

Question 39. La politique fait rarement bon ménage avec la bonne foi. Un candidat malchanceux à une élection raconte qu'il avait été condamné pour homicide involontaire à la suite d'un accident survenu à un enfant dans un parc à jeu d'une commune dont il était le maire. Il avait du démissionner avant d'être blanchi par le tribunal. La campagne pour reconquérir son siège de maire a été très dure et très basse. Son adversaire a fait circuler des rumeurs mettant en doute son honnêteté.

Parmi ces cinq proverbes quel est celui qui a été utilisé par son adversaire politique pour sa campagne électorale ?

- A) Bien mal acquis ne profite jamais.
- B) Quand on veut tuer son chien, on dit qu'il a la rage.
- C) L'homme est un loup pour l'homme.
- D) Qui ne risque rien, n'a rien.
- E) Il n'y a pas de fumée sans feu.

Question 40. La justice est-elle affaire de principe ou affaire de contexte ? Récemment dans une revue internationale on relatait l'histoire d'une femme qui, n'ayant pas les moyens de payer un médicament pour soigner son enfant gravement malade, avait commis un vol à main armée dans une pharmacie sans conséquence physique pour le pharmacien. Le tribunal a décidé de ne pas la condamner.

Parmi ces cinq principes, quel est celui que le tribunal a dû appliquer ?

- A) Voler n'a pas à être puni sauf quand il n'y a pas mort d'homme.
- B) Il n'existe pas de légitime violence.
- C) La justice ne repose sur aucun principe car toutes les situations jugées sont différentes.
- D) Tout acte doit être jugé à l'aune de son intention.
- E) Sans principe appliqué sans manquement, la justice n'est qu'une parodie.

Question 41. Paul, Pierre et Jacques sont trois anciens élèves d'une grande école de commerce. Ils se rencontrent à un repas de promotion. La conversation tourne autour de leurs revenus qui sont très différents. Ils en arrivent à la conclusion que c'est dans l'agroalimentaire que les revenus sont les plus faibles. Par ailleurs, il apparaît que Jacques n'a pas un revenu inférieur à celui de Paul et que Pierre n'a pas un revenu supérieur à celui de Paul.

Lequel ou lesquels des trois travaille(nt) dans l'agroalimentaire ?

- A) Pierre
- B) Jacques
- C) Paul
- D) Il est impossible de le déterminer.
- E) Jacques et Paul

Question 42. Peu à peu la démocratie s'impose dans tous les pays du monde. Cette dernière repose sur le principe du suffrage universel. Les représentants de la nation sont élus selon le principe : « tout citoyen a le droit et le devoir d'élire ses représentants ». La loi est celle de la majorité. Récemment, des manifestations ont provoqué la chute de certains ministres qui avaient lancé des réformes impopulaires auprès des fonctionnaires de leur administration. Ces manifestations étaient soutenues et organisées par certains syndicats dont l'existence est un témoin démocratique. Une minorité de français sont syndiqués et ces réformes semblaient recevoir l'approbation d'une majorité de français.

Parmi ces cinq propositions quelle est celle qui pourrait le mieux conclure ce propos ?

- A) Dans une vraie démocratie, les syndicats devraient participer à la nomination des ministres.
- B) Tout salarié devrait avoir obligation de se syndiquer.
- C) Il est antidémocratique que des syndicats puissent peser sur la constitution d'un gouvernement.
- D) Les syndicats sont dangereux pour la démocratie.
- E) Le suffrage universel est un leurre car l'expression démocratique se fait par d'autres canaux.

Question 43. Beaucoup de personnes pensent que les titres et les diplômes sont les meilleures clés pour ouvrir les portes de la réussite professionnelle. Pour le véritable ambitieux, titres et diplômes sont moins importants que les opportunités qui permettent de réaliser ses ambitions. En conséquence, dans le cercle restreint des gens qui ont réussi, le réseau des connaissances est le bien le plus précieux.

Avec quelle hypothèse l'auteur de ce passage serait-il en accord ?

- A) Les titres et les diplômes ne sont pas utiles à la réussite professionnelle.
- B) Les gens qui ont réussi ne sont pas comme le commun des mortels.
- C) Avoir des connaissances est le bien le plus précieux.
- D) Avoir des connaissances parmi les gens qui ont réussi est la meilleure stratégie de réussite.
- E) Seules les personnes qui ont réussi connaissent des gens qui ont réussi.

Question 44. Deux conceptions de l'enfant apparaissent dans la littérature. Pour la première, l'enfant est bon et la société peut conserver sa bonté ou le pervertir. Pour la deuxième, l'enfant est naturellement mauvais et d'un bon univers éducatif dépend son bon développement.

Avec quelle proposition, la deuxième conception de l'enfant serait-elle en accord ?

- A) La société est toujours bonne.
- B) La société peut conserver l'individu dans sa perversité.
- C) La société pervertie toujours l'individu.
- D) Une bonne éducation peut malgré tout pervertir un enfant.
- E) A l'état de nature l'homme peut être bon ou mauvais.

Question 45. Le Général de Gaulle a créé le poste de ministre de la Culture. André Malraux a occupé le premier ce poste ministériel et il a joué un rôle important dans la politique et dans l'image du Général de Gaulle. Quelques années après, le Président Mitterrand a donné ce poste à Jack Lang. Certains considèrent que ce dernier a joué un rôle similaire à celui joué, en son temps, par André Malraux.

Parmi ces cinq argumentations quelle est celle qui est utilisée dans ce propos ?

- A) Tous les hommes sont mortels. Socrate est mortel. Socrate est donc un homme.
- B) La montagne est à l'hiver ce que la plage est à l'été.
- C) Si je suis en forme dimanche je ferais un tennis. Le dimanche j'ai fait un tennis.
- D) Paul est plus jeune que Jacques qui est plus âgé que Pierre.
- E) Les chiens sont des mammifères et les saumons ne sont pas des mammifères

SOUS-TEST 4 : Conditions minimales**Durée : 20 minutes****15 questions****Consignes**

Chacun des 15 problèmes qui suivent comporte une question et deux informations étiquetées (1) et (2). Vous devez décider si ces informations sont suffisantes pour répondre à la question.

Vous cocherez :

- 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 (1) et (2) **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.

L'utilisation de la calculatrice n'est pas autorisée

Question 46.

Clotilde a 8 ans actuellement. Quel âge aura sa maman quand elle aura le double de l'âge de Clotilde ?

- (1) Quand Clotilde est née, sa maman avait 25 ans.
- (2) Actuellement l'addition des âges de Clotilde et de sa maman est de 41 ans.

Question 47.

Sur l'étalage d'un marchand de volailles on peut acheter des poules et des lapins. Combien y a-t-il de lapins ?

- (1) Quand on compte les têtes, on en trouve 16.
- (2) Quand on compte les pattes, on en trouve 56.

Question 48.

Il est cinq heures du matin. Dans une gare de banlieue les premiers trains pour trois destinations différentes démarrent. A quelle heure, les trois trains pour les trois destinations redémarreront-ils ensemble ?

- (1) Pour la première destination, un train démarre toutes les douze minutes.
- (2) Pour les deuxième et troisième destinations, l'espacement de temps entre deux trains est un multiple de 12 minutes.

Question 49.

La somme de trois nombres entiers est égale à 108. Quelle est la valeur de chacun de ces nombres ?

- (1) Il s'agit de trois nombres consécutifs.
- (2) Le nombre le plus grand est premier.

Question 50.

Dans mon porte-monnaie il y a une somme de 46 €. Elle est constituée de pièces de 50 et de 20 centimes. Combien ai-je de pièces de 20 centimes dans mon porte-monnaie ?

- (1) Les pièces de 50 centimes pèsent 10 grammes.
- (2) L'ensemble des pièces pèse 124 grammes.

Question 51.

Le nombre entier x est inférieur à 100. Il comprend deux chiffres. Quelle est la valeur du nombre x ?

- (1) C'est un carré.
- (2) C'est un multiple de 7.

Question 52.

Trouvez un nombre entier de trois chiffres qui augmente de 270 quand on intervertit l'ordre des deux premiers chiffres à gauche, et qui diminue de 99 quand on intervertit l'ordre des chiffres extrêmes.

- (1) La somme des chiffres des centaines et des dizaines est un multiple du chiffre des unités.
- (2) La somme des chiffres du nombre est égale à 20.

Question 53.

Le triangle ABC est un triangle rectangle en A ; son périmètre est de 36 cm. Quelle est la longueur du côté BC ?

- (1) Le côté AB mesure 9 cm.
- (2) Le côté AC mesure 12 cm.

Question 54.

Est-ce que $6x$ est un entier ?

- (1) $2x$ est un entier
- (2) $3x$ est un entier

Question 55.

Jean est-il invité à la fête de l'école de Paul ?

- (1) Jean est un ami de Paul.
- (2) Tous les amis de Jacques sont invités à la fête de l'école de Paul.

Question 56.

André a acheté des timbres à 3 €, 4,50 € et 6 €, pour un total de 78 €
Combien a-t-il acheté de timbres à 3 € ?

- (1) Le total de la valeur des timbres à 3 € et à 4,50 € est de 60 €.
- (2) Le total de la valeur des timbres à 6 € et 4,50 € est de 63 €.

Question 57.

Les maisons de Bernard et Claude sont-elles distantes de plus de 10 km ?

- (1) Il y a 4km pour aller de la maison d'André à celle de Bernard par la route.
- (2) Il y a 5km pour aller de la maison d'André à celle de Claude par la route.

Question 58.

Dans la classe de Paul, avant les vacances de Pâques, le rapport du nombre de filles au nombre de garçons était de trois cinquièmes. Quel est après les vacances, le pourcentage de filles dans cette classe ?

- (1) A la rentrée des vacances, il y a 2 garçons de plus et une fille de moins dans la classe.
- (2) Avant les vacances, il y avait 12 filles dans la classe.

Question 59.

Monsieur Martin dispose d'une somme X dont il a placé pendant un an une partie sur un livret d'épargne logement au taux annuel de 6 %, et l'autre partie sur un livret de caisse d'épargne au taux de 3,5 %.

Monsieur Dupont a placé pendant la même période, la même somme X sur un produit financier au taux annuel de 5 %.

Les intérêts obtenus par Monsieur Dupont sont-ils supérieurs à ceux obtenus par Monsieur Martin ?

- (1) La somme placée par Monsieur Martin sur son livret d'épargne logement est le triple de celle placée sur son livret de caisse d'épargne.
- (2) $X = 8\,000$ €

Question 60.

Xavier est-il plus âgé qu'Yvan ?

- (1) Dans 3 ans Xavier aura le même âge que la sœur aînée d'Yvan
- (2) La sœur cadette de Xavier a deux ans de moins qu'Yvan

SOUS-TEST 5 : Expression

Durée : 20 minutes

15 questions

Consignes

Cette épreuve comporte différents types d'exercices :

Evaluer le degré de synonymie dans les reformulations.

Choisir la formulation qui exprime le mieux un énoncé initial, en tenant compte de la correction orthographique et grammaticale, et du niveau de style.

Trouver la meilleure formulation d'une phrase complexe ou d'un court paragraphe (articulateurs logiques, ordre des mots et des membres de phrases).

Attention !

- Soyez rapide.
- Soyez extrêmement attentif aux consignes figurant au début des différents exercices.

Recherche de synonymie

Consigne de 61 à 64 : choisissez la reformulation dont le sens se rapproche le plus du passage / des passages souligné(s).

Question 61. Si l'on doit se dévouer pour ses amis, à plus forte raison le doit-on pour sa famille.

- A). a fortiori
- B). à tout jamais
- C). a contrario
- D). à juste titre
- E). a minima

Question 62. La forêt dense tropicale est un écosystème d'une particulière richesse, constituant un énorme ensemble d'espèces différentes.

- A). un authentique vivier de biomasse
- B). une étourdissante réserve bionique
- C). une colossale colonie bioénergétique
- D). un prodigieux exemple de biogénèse
- E). un énorme réservoir de biodiversité

Question 63. C'est au cours du XXe siècle que les relations entre les sociétés humaines et leur environnement planétaire ont atteint un seuil critique. Ce moment singulier marque un bouleversement des conditions d'existence de l'humanité.

- A). unique
- B). incroyable
- C). inimaginable
- D). insensé
- E). ahurissant

Question 64. À partir des années 1970, ce pays, passé sous la direction d'un général, s'est imposé au Moyen-Orient comme un État redouté, une puissance régionale centrale, exerçant son influence sur le Liban, la Jordanie, les Palestiniens...

- A). mis en tutelle par
- B). manœuvré par
- C). tombé sous la main d'
- D). placé sous la houlette d'
- E). cornaqué par

Consigne pour 65 : parmi les cinq adages populaires ci-dessous, trouvez le seul dont le sens soit en contradiction avec l'énoncé figurant dans la question.

Question 65. Ne sois pas seul quand tu poseras les traverses de ta maison.

- A). Quand deux cuisiniers préparent un repas, il y aura certainement trop de sel.
- B). On ne fait pas du feu avec un seul bout de bois.
- C). Les hyènes en groupe osent crier le jour.
- D). Personne ne peut percer l'abcès qu'il a dans le dos.
- E). Le riz mangé seul s'en va triste dans le ventre.

Correction linguistique

Consigne pour 66 : trouvez parmi les 5 phrases ci-dessous la seule qui ne comporte aucune faute d'orthographe d'usage, et/ou de grammaire.

Question 66.

- A). Regardez la médaille que je lui ai offert.

- B). Les appartements se sont loué très cher cette saison.
- C). Les années que nous avons passé là-bas ont été heureuses.
- D). Le maillot qu'elle s'est acheté est très joli.
- E). François et Jean ont louée une maison très agréable.

Consigne de 67 à 70 : Indiquez la formulation orthographiquement et grammaticalement la plus correcte, la plus claire et la plus élégante pour exprimer le sens du passage souligné.

Le choix A reprend la formulation initiale.

Question 67. Pas faciles les voisins ! Mais il faut tout de même essayer de s'entendre. Par ailleurs, pas de problème avec le vieux monsieur du second étage !

- A). Pas faciles les voisins ! Mais il faut tout de même essayer de s'entendre. Par ailleurs, pas de problème avec le vieux monsieur du second étage !
- B). C'est pas le pied avec les voisins ! Obligé tout de même de s'entendre avec... Pourtant, pas de problème avec le vieux au-dessus.
- C). Pas un cadeau les voisins ? Faut bien quand même s'entendre avec ! Pourtant, zéro problème avec le vioque du second.
- D). Ils ne sont pas simples, les voisins ! Mais il faut tout de même essayer de s'entendre avec eux. Toutefois, il n'y a pas de problème avec le vieux monsieur du second étage...
- E). Pas si simples, les voisins ! Mais y a qu'à essayer de s'entendre avec eux. Néanmoins, zéro problème avec le vieil homme, second étage...

Question 68. Il cherche une activité rémunératrice à l'étranger, car il est tellement endetté, au point que sa situation est devenue critique, et qu'il n'a plus de marge de manœuvre qui lui permette de faire face à l'imprévu.

- A). Il cherche une activité rémunératrice à l'étranger, car il est tellement endetté, au point que sa situation est devenue critique, et qu'il n'a plus de marge de manœuvre qui lui permette de faire face à l'imprévu.
- B). Il cherche une activité rémunératrice à l'étranger car en étant endetté à un tel point que sa situation est devenue critique il n'a plus de marge de manœuvre pour faire face à l'imprévu.
- C). Il n'a plus de marge de manœuvre permettant de faire face à l'imprévu, du fait qu'il est extrêmement endetté. Il cherche donc une activité rémunératrice à l'étranger.
- D). Il s'est tellement endetté que sa situation est critique et qu'il n'a plus de marge de manœuvre lui permettant de faire face à l'imprévu, de sorte qu'il cherche une activité rémunératrice à l'étranger.
- E). Tellement endettée que sa situation est devenue critique et qu'il n'a plus de marge de manœuvre pouvant lui permettre de faire face à l'imprévu, il cherche une activité rémunératrice à l'étranger.

Question 69. Elle porte de l'intérêt à cette candidature et se rappelle d'elle parce que toujours il a été attentif à et soucieux de son métier. Certainement, il devra se résoudre et s'entraîner à une plus grande rapidité, mais déjà c'est un employé prêt et capable de réussir.

- A). Elle porte de l'intérêt à cette candidature et se rappelle d'elle parce que toujours il a été attentif à et soucieux de son métier. Certainement, il devra se résoudre et s'entraîner à une plus grande rapidité, mais déjà c'est un employé prêt et capable de réussir.
- B). Elle s'intéresse et se souvient de cette candidature, parce qu'il a toujours été très attentif et soucieux de son métier. Il devra certainement se résoudre et s'entraîner

- à une plus grande rapidité, mais c'est déjà un employé prêt et capable de réussir.
- C). À cette candidature, elle porte de l'intérêt et elle s'en souvient, car il a toujours fait attention à son travail et a été soucieux de son métier. À l'avenir il devra se résoudre à une plus grande rapidité et s'y entraîner mais déjà c'est un employé prêt à réussir et capable de le faire.
- D). Elle s'intéresse à cette candidature et s'en souvient parce qu'il a toujours été très attentif à son travail et soucieux de son métier. Il devra certainement se résoudre à une plus grande rapidité, et à s'y entraîner, mais c'est déjà un employé prêt à réussir et capable de le faire.
- E). Elle se rappelle de cette candidature et y porte intérêt, sachant qu'il a, toujours, été attentif à son travail et attentionné pour son métier. Certainement, il va se résigner et s'entraîner à une plus grande rapidité, mais, déjà, il est un employé prêt, capable de réussir.

Question 70. Le sort des personnes touchées par la maladie d'Alzheimer est d'être emmuré peu à peu dans le silence, finissant par disparaître pour toujours, les moyens de contact avec autrui s'effaçant tour à tour.

- A). le sort des personnes touchées par la maladie d'Alzheimer est d'être emmuré peu à peu dans le silence, finissant par disparaître pour toujours, les moyens de contact avec autrui s'effaçant tour à tour.
- B). Après que les moyens de contact avec autrui se soient effacés tour à tour, disparaissant enfin pour toujours, les personnes touchées par la maladie d'Alzheimer se trouvent emmurées dans un silence progressif.
- C). Être emmuré dans le silence, peu à peu, lorsque les moyens de contact avec autrui s'effacent tour à tour jusqu'à disparaître pour toujours, tel est le sort des personnes touchées par la maladie d'Alzheimer.
- D). La maladie d'Alzheimer frappe ses victimes d'emmurement progressif dans le silence, en interdisant peu à peu le contacts avec autrui, jusqu'à l'extinction totale et définitive.
- E). De moins en moins de contacts avec autrui et une disparition progressive, puis définitive de ces contacts, emmurant les malades dans le silence. Ainsi en va-t-il de la maladie d'Alzheimer.

Cohérence

Consigne de 71 à 75 : trouvez la formulation, la plus précise, la plus logique, la plus claire.

Question 71. (...) travaux d'aménagement, (...) la maîtrise des crues est à peu près générale, notre fleuve grossit comme un oued, (...) les affluents des deux rives aient leurs hautes eaux en même temps.

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------|
| A). Malgré les | et sachant que | il suffit que |
| B). Bien que l'on ait fait des | et alors que | pour peu que |
| C). En l'absence de | et bien que | à condition que |
| D). En considérant les | et en supposant que | de sorte que |
| E). Compte non tenu des | et en considérant que | afin que |

Question 72. (...) la coupe du monde a permis au rugby d'entrer dans l'ère du marché, la nouvelle liberté économique (...) créée met en péril l'équilibre sportif des compétitions. En effet, la concentration des talents et des moyens financiers au profit d'un petit nombre s'est fortement accentuée.

- A). Après que ipso facto
- B). Si ainsi
- C). Quand alors
- D). Alors que par le fait
- E). Une fois que aussi tôt

Question 73. Le terme de microcrédit est parfois utilisé (...) celui de microfinance qui (...) et qui désigne l'offre de services financiers (crédit, épargne, assurance, transferts de fonds) proposée à des populations pauvres.

- A). sur un mode approximatif à défaut de est plus restrictif
- B). de manière interchangeable avec l'englobe
- C). par confusion avec lui est inféodé
- D). de façon impropre au vu de l'exclut
- E). sans discernement par rapport à lui est supérieur

Question 74. En 25 ans, le taux de fécondité en Afrique du Nord a baissé comme celui de la France en deux siècles : il a pratiquement atteint aujourd'hui le taux de remplacement des générations, et si cette baisse continue, le Maghreb va rejoindre les pays européens avec un taux de fécondité inférieur à deux enfants par femme. Cette mutation est lourde de conséquences pour la décennie à venir : elle va (...).

- A). doubler la charge d'entretien des actifs pesant sur les inactifs
- B). alourdir la charge d'entretien des inactifs pesant sur les actifs
- C). diminuer la charge d'entretien des actifs pesant sur les inactifs
- D). alourdir la charge d'entretien des actifs pesant sur les inactifs
- E). alléger la charge d'entretien des inactifs pesant sur les actifs

Question 75. En 2008, la croissance américaine, jusqu'alors (...), a manifesté des signes nets d'essoufflement, s'affaissant à seulement 1,9 % après 2,9 % en 2006.

- A). claire
- B). arc en ciel
- C). multicolore
- D). haute en couleur
- E). coloriée

SOUS-TEST 6 : Logique

Durée : 20 minutes
15 questions

Consignes

Les **huit premières questions** sont des problèmes d'intersection de deux séries. Chaque question contient deux séries, une série est présentée horizontalement et l'autre verticalement. Elles sont constituées de groupes de lettres ou de chiffres. Il s'agit pour vous de choisir parmi les cinq réponses qui vous sont proposées, le groupe de lettres ou de chiffres qui pourrait aussi bien appartenir à la série présentée horizontalement qu'à la série présentée verticalement et ainsi occuper la **place du point d'interrogation**.

Les **sept dernières questions** sont des problèmes de séries portant sur des données de nature spatiale. Chacune des séries est constituée de trois cases comprenant des graphiques suivies d'une case contenant un point d'interrogation. Les trois premières cases doivent vous permettre d'inférer le contenu de la case qui devrait occuper la **place du point d'interrogation**. La question porte donc sur le point d'interrogation et vous devez choisir votre réponse parmi les cinq propositions de réponses qui vous sont faites.

L'utilisation de la calculatrice n'est pas autorisée

Question 76

				37
				13
				19
				31
45	78	34	89	?

(A) 78 (B) 17 (C) 41 (D) 23 (E) 12

Question 77

	U Y			
	K T			
	S J			
W C	?	A E	F N	D G
	Q N			

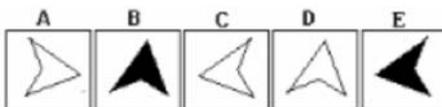
(A) U T (B) D R (C) Z R (D) DK (E) D G

Question 78

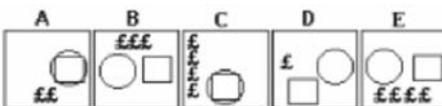
		39		
70	16	?	25	61
		26		
		65		
		91		

(A) 52 (B) 78 (C) 81 (D) 43 (E) 46

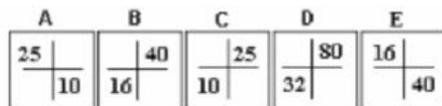
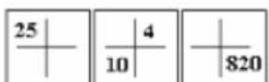
Question 84



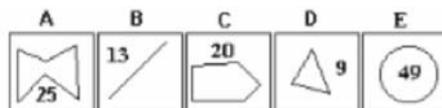
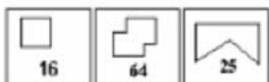
Question 85



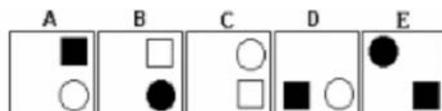
Question 86



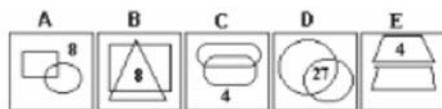
Question 87



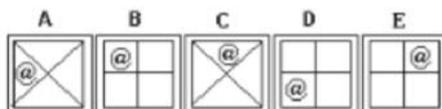
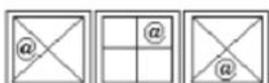
Question 88



Question 89



Question 90



Corrigé

Sous-test 1	
Questions	Réponses
1	D
2	A
3	D
4	B
5	D
6	E
7	C
8	D
9	C
10	B
11	C
12	A
13	C
14	B
15	E

Sous-test 2	
Questions	Réponses
16	C
17	E
18	C
19	A
20	B
21	D
22	C
23	A
24	C
25	D
26	B
27	D
28	E
29	A
30	B

Sous-test 3	
Questions	Solutions
31	B
32	C
33	E
34	D
35	E
36	B
37	D
38	A
39	E
40	D
41	A
42	C
43	D
44	B
45	B

Sous-test 4	
Questions	Réponses
46	D
47	C
48	E
49	A
50	E
51	C
52	B
53	D
54	D
55	E
56	B
57	C
58	C
59	A
60	E

Sous-test 5	
Questions	Solutions
61	A
62	E
63	A
64	D
65	A
66	D
67	D
68	D
69	D
70	C
71	B
72	B
73	B
74	B
75	D

Sous-test 6	
Questions	Solutions
76	D
77	B
78	A
79	E
80	C
81	B
82	C
83	A
84	C
85	E
86	B
87	D
88	A
89	C
90	B

ALLEMAND

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ

Schule und Wirtschaft

Travail à faire

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Eine Million Erasmus-Babys“.
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 „Tentés par une expérience à l'étranger, les jeunes diplômés plébiscitent le Volonatriat International en Entreprise“.
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:
„Warum suchen die Unternehmen heute immer öfter gezielt nach Bewerbern mit Auslandserfahrung?“
Mindestens 200 Wörter.

Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen!

20 Punkte

TEXT 1

Eine Million « Erasmus-Babys »

Wer während des Studiums ins Ausland geht, denkt an Abenteuer. Und vielleicht noch daran, eine neue Sprache zu lernen. Aber Liebe? Doch Erasmus ist einer neuen Studie zufolge ein höchst fruchtbarer Austausch.

- Die EU-Bildungskommissarin Androulla Vassiliou hat in Brüssel eine Studie zum studentischen Austauschprogramm Erasmus vorgestellt. Demnach verbessert ein Auslandsaufenthalt die Karrierechancen.
- So schätzen fast zwei Drittel der Arbeitgeber Absolventen mit internationaler Erfahrung und würden ihnen mehr berufliche Verantwortung übertragen.
- Auch Arbeitslosigkeit soll ein Auslandsaufenthalt vorbeugen – wobei alternative Erklärungen für die entsprechenden Zahlen denkbar scheinen.
- Nicht zuletzt verzeichnet Erasmus auf privater Ebene Erfolg: So seien seit dem Start des Programms 1987 etwa eine Million “Erasmus-Babys” geboren worden.

Bei Auslandsaufenthalt: Liebe

Normalerweise lesen sich Meldungen von politischen Institutionen wie der Europäischen Union (EU) eher trocken. Die Pressemitteilung zur Wirkung von Erasmus, dem studentischen Austauschprogramm der EU, bildet da keine Ausnahme – zumindest bis zur Hälfte. Dort wird es überraschend unterhaltsam, denn neben den Karrierechancen, die ein Auslandsaufenthalt während des Studiums eröffnet, wurde auch untersucht, wie sich diese Zeit auf das Privatleben auswirkt. Das Ergebnis: Die Chancen in Salamanca, Florenz oder Göteborg den Grundstein zur Familiengründung zu legen, stehen nicht schlecht.

Ein Auslandsaufenthalt während des Studiums lässt demnach deutlich die Wahrscheinlichkeit steigen, mit jemandem aus einem anderen Land zusammenzukommen. Bei der Befragung gab ein Drittel der ehemaligen Erasmus-Studenten an, ihr Lebenspartner komme aus dem Ausland – und 27 Prozent lernten sie oder ihn im Rahmen des Programms kennen. Bei den Befragten ohne Auslandsaufenthalt führten nur 13 Prozent internationale Beziehungen an. “Viele dieser jungen Menschen haben den Partner, den sie im Ausland gefunden haben, geheiratet”, sagt EU-Bildungskommissarin Androulla Vassiliou bei der Präsentation der Studie in Brüssel.

Auf Basis dieser Zahlen schätzte die Kommissarin die Zahl der Kinder, die seit dem Programmstart 1987 aus Erasmus-Beziehungen hervorgingen: “Es gibt etwa eine Million Erasmus-Babys”, verkündigte Vassiliou.

Karrierekick durch Auslandserfahrung?

Ein Auslandsaufenthalt kann aber nicht nur privates Glück bringen, auch die Karrierechancen sollen steigen. So sei die Quote der Arbeitgeber, für die Auslandserfahrung ein wichtiges Einstellungskriterium ist, von 37 Prozent im Jahr 2006 auf 64 Prozent im Jahr 2013 gestiegen. Ausserdem gaben 64 Prozent der Arbeitgeber an, Absolventen mit internationaler Erfahrung mehr berufliche Verantwortung zu übertragen. Vielleicht auch deshalb, weil jene Arbeitnehmer besonders bei gefragten Schlüsselkompetenzen wie Aufgeschlossenheit, Problemlösungsfähigkeit, Toleranz und Selbstvertrauen punkten. Allerdings erzielten Austauschstudenten in diesen Kategorien bereits vor ihrem Auslandsaufenthalt überdurchschnittliche Werte.

Ein anderes Ergebnis der Studie ist durchaus fragwürdig. So sagt Bildungskommissarin Vassiliou: "Die Studie belegt: Wenn man zum Studieren oder für ein Praktikum ins Ausland geht, erhöht man damit sehr wahrscheinlich seine Beschäftigungschancen." Die Wahrscheinlichkeit, über längere Zeit arbeitslos zu werden, sei bei Absolventen mit Auslandserfahrung nur halb so gross wie bei Absolventen ohne Auslandserfahrung. Eine mögliche Erklärung dafür könnte allerdings auch sein, dass Studenten, die ins Ausland gehen, organisierter und ehrgeiziger sind als diejenigen, die in ihrem Heimatland bleiben. Auch der Faktor Finanzen könnte eine Rolle spielen: Auslandsstudenten sind vielleicht finanziell besser gestellt und können mehr Geld in ihre Ausbildung investieren– und so Arbeitslosigkeit vorbeugen. Denn nur fünf Prozent der Studenten, die Zeit im Ausland verbringen, werden überhaupt über Erasmus gefördert.

Die Studie

Die Studie basiert unter anderem auf einer Online-Umfrage in 34 europäischen Ländern und Antworten von mehr als 75 000 Studenten und Absolventen. Ausserdem wurden 650 Unternehmen befragt.

Was ist Erasmus?

Erasmus fördert Studienaufenthalte oder Praktika im Ausland. Das Nachfolgeprogramm Erasmus+ unterstützt auch berufliche Aus- und Weiterbildungen. Das Budget liegt in den kommenden sieben Jahren bei etwa 15 Milliarden Euro.

SZ.de/dpa/AFP, 22.September 2014

TEXT 2

Tentés par une expérience à l'étranger, les jeunes diplômés plébiscitent le Volontariat International en Entreprise (VIE)

Confrontés à la morosité du marché du travail en France, de plus en plus de jeunes sont tentés par une expérience à l'étranger dans le cadre d'un Volontariat International en Entreprise (VIE). Mais la concurrence est rude pour décrocher le précieux sésame qui viendra enrichir leur CV.

Au forum organisé jeudi à Paris, les jeunes diplômés prennent leur mal en patience devant les files d'attente qui s'allongent au fur et à mesure de la matinée. Ils sont venus rencontrer des recruteurs de grands groupes, qu'ils veulent convaincre de les embaucher à l'étranger en VIE.

« Un contrat en VIE, c'est ce qui peut nous arriver de mieux car ça combine tous les avantages : un poste intéressant à l'étranger, au sein d'une structure reconnue », résume Cécile Deflandre. A 27 ans, cette diplômée d'une école de communication, qui a déjà connu trois ans d'alternance, rêve aujourd'hui d'international. « Peu importe où, je suis certaine que partir peut m'apporter beaucoup », dit-elle, confessant que la France et son marché du travail ne la font, à l'inverse, « pas rêver ».

Mais la jeune femme est consciente que la concurrence est rude : « Il y a beaucoup de candidats pour peu d'offres ».

Depuis sa création en 2000, le VIE, qui permet aux entreprises françaises de confier à un jeune, jusqu'à 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger durant une période modulable de 6 à 24 mois, séduit toujours plus.

Selon Ubifrance, l'agence française pour le développement international des entreprises, qui gère les VIE, 65.000 jeunes seraient candidats au départ.

En septembre, ils étaient un peu plus de 8.200 en activité pour le compte de 1.800 entreprises.

Ces dernières y trouvent leur compte car elles bénéficient dans le cadre de ces contrats d'avantages financiers et n'ont pas à gérer leur gestion administrative et juridique, déléguée à Ubifrance.

Un triangle gagnant

Mais le principal objectif, « quand on embauche un jeune en VIE, c'est de le recruter ensuite », affirme Céline Chabrier, en charge de la mobilité internationale dans une branche du groupe Faurecia. « Souvent, les profils intéressés par une expérience à l'étranger sont très bons », ajoute-t-elle.

Pour Muriel Pénicaud, qui dirige Ubifrance, ce dispositif, « envié à l'étranger », constitue « un triangle gagnant entre les entreprises, les jeunes et les pouvoirs publics », avec 92 % d'anciens volontaires toujours en emploi un an après la fin de leur mission.

« Le VIE est souvent une porte d'entrée sur un CDI ou un CDD », croit savoir Clara Goupy, 24 ans, diplômée d'une école de commerce, qui vient de terminer son stage de fin d'étude. Pendant la mission, « on est bien payé (en moyenne 2.500 euros, ndlr) bien traité, et c'est une expérience très valorisée », ajoute-t-elle. Revers de la médaille : « les VIE sont extrêmement demandés », donc les places sont chères.

Même les ingénieurs, des profils recherchés, ne sont pas toujours optimistes sur leurs chances d'être recrutés. Ainsi, Nicolas Pasquier, 24 ans, spécialisé en chimie, est conscient de la rareté des postes qui correspondraient à son profil. « Ce ne sont pas les gens motivés ou les compétences qui manquent en France », analyse-t-il, lucide.

Clément Guillemot, 24 ans, également ingénieur, est, lui, persuadé que les recruteurs privilégient les candidats ayant déjà engrangé un peu d'expérience, donc pas forcément les jeunes fraîchement diplômés.

S'il rêve de partir, ce n'est en tout cas pas pour « fuir », mais pour « l'expérience de l'international ».

« L'idée, c'est de revenir après », affirme aussi Clara Goupy. En attendant, sur 60 CV envoyés pour des postes en France ou de VIE, elle n'a reçu que deux réponses... pour des CDD.

Boris Horvat, Le Parisien, 10.10.2014

Corrigé :**Text 1: Eine Million Erasmus-Babys**

Interessante Ergebnisse liefert die letzte Studie zum studentischen Austauschprogramm Erasmus. Demnach ist ein Studium oder Praktikum im Ausland nicht nur für die persönliche Entwicklung wertvoll, weil junge Leute dadurch, zum Beispiel, mehr Selbstvertrauen und Toleranzfähigkeit entwickeln. Auch für die spätere berufliche Karriere ist es förderlich. Die Befragung von 650 Unternehmen hat ergeben, dass Auslandserfahrung nicht nur ein wichtiges Einstellungskriterium ist, sondern dass den Absolventen auch Stellen mit mehr Verantwortung angeboten werden. Laut dieser Studie kann auch längerer Arbeitslosigkeit ziemlich wahrscheinlich durch einen solchen Auslandsaufenthalt vorgebeugt werden. Am erstaunlichsten sind jedoch die Folgen dieser Auslandserfahrungen für die internationalen Beziehungen auf privater Ebene. Fast ein Drittel der ehemaligen Erasmus-Studenten hat den Lebenspartner im Rahmen des Austauschprogramms kennengelernt und geheiratet. Hochrechnungen zufolge gibt es demnach seit 1987, dem Beginn des Erasmus-Programms, rund eine Million sogenannter "Erasmus-Babys".

(132 Wörter)

Text 2: Tentés par une expérience à l'étranger, les jeunes diplômés plébiscitent le VIE

In Frankreich existiert ein Programm, das internationale Freiwilligenjahr, das zur Beschäftigung von Hochschulabsolventen beiträgt. Es bietet ihnen die Gelegenheit, eine berufliche Mission in einem französischen Unternehmen im Ausland anzutreten und kann zwischen 6 und 24 Monaten dauern. Für Absolventen aller Studienrichtungen ist das eine ideale Gelegenheit, Berufserfahrung im Ausland zu erwerben und öffnet im Anschluss daran oft die Türen zu einem unbefristeten Arbeitsvertrag. Da es angesichts des gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfelds in Frankreich für Berufsanfänger sehr schwierig ist, eine Arbeit zu finden, ist dieses Programm äusserst gefragt. Dementsprechend gross ist auch die Konkurrenz bei der Bewerbung um ein internationales Freiwilligenjahr. Doch auch für Unternehmen ist dieses Programm sehr interessant, da es ihnen erlaubt, die meist sehr guten Kandidaten im Rahmen einer zeitlich begrenzten internationalen Mission zu testen und sie dann gegebenenfalls fest anzustellen.

(132 Wörter)

BIOLOGIE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

SUJET

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ

I - QUESTIONS : Vrai ou Faux

(sur 20 points)

Veillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question assortie de la bonne mention (exemple : question N°40 – Vrai).

Vous n'avez pas à justifier votre réponse. 1 point est attribué par bonne réponse.

- 1- Chez l'homme, le glucose est stocké sous forme d'amidon.
Vrai ou Faux
- 2- Le cholestérol s'appelle également hopanoïde.
Vrai ou Faux
- 3- Les macrophages appartiennent à la famille des leucocytes.
Vrai ou Faux
- 4- Les plasmocytes synthétisent les immunoglobulines.
Vrai ou Faux
- 5- L'ADN se trouve au niveau des ribosomes.
Vrai ou Faux
- 6- L'amplitude du potentiel d'action est toujours maximale.
Vrai ou Faux
- 7- Le phénomène dit du « recrutement » est consécutif à la stimulation d'un nerf.
Vrai ou Faux
- 8- Les neuromédiateurs utilisent des récepteurs spécifiques.
Vrai ou Faux
- 9- L'AMP cyclique est produit par l'activité de l'ATPase membranaire.
Vrai ou Faux
- 10- La thyroxine est une hormone thyroïdienne.
Vrai ou Faux
- 11- L'ATP synthétase mitochondriale est identique à l'ATPase membranaire.
Vrai ou Faux
- 12- La méiose débute obligatoirement à partir d'une cellule haploïde.
Vrai ou Faux

13- La sommation spatio-temporelle est une des propriétés des potentiels post-synaptiques excitateurs.

Vrai ou Faux

14- Les récepteurs post-synaptiques permettent la production de potentiels post-synaptiques excitateurs et de potentiels post-synaptiques inhibiteurs.

Vrai ou Faux

15- La dégradation de l'ATP représente la principale source d'énergie utilisée par la majorité des cellules pour assurer leurs fonctions.

Vrai ou Faux

16- Les bactéries appartiennent à la famille des Eucaryotes.

Vrai ou Faux

17- Les histones sont les protéines les plus abondantes dans la chromatine.

Vrai ou Faux

18- Dans les cellules Eucaryotes, la synthèse de l'ADN a lieu pendant les phases du cycle cellulaire.

Vrai ou Faux

19- Les cellules tueuses naturelles ou cellules NK sont des cellules qui appartiennent aux mécanismes de défense non spécifique de l'organisme.

Vrai ou Faux

20- Le réflexe d'Hering-Breuer permet de déclencher une inspiration chez un animal en manque d'oxygène.

Vrai ou Faux

II - QUESTIONS A CHOIX MULTIPLES*(sur 10 points)*

Veillez reporter sur votre copie d'examen le numéro de la question associée à la réponse choisie, a, b, c, d, e (exemple : N°8 – b).

Vous n'avez pas à justifier votre réponse. 2,5 points sont attribués par bonne réponse.

- 21-** Le volume maximal de gaz inspiré après une expiration normale est appelé :
- a) Volume courant
 - b) Capacité vitale
 - c) Capacité résiduelle fonctionnelle
 - d) Capacité inspiratoire
 - e) Capacité pulmonaire totale
- 22-** L'analyse du tracé d'un spiromètre permet de mesurer les paramètres suivants, sauf un. Lequel ?
- a) Volume courant
 - b) Volume de réserve inspiratoire
 - c) Capacité vitale
 - d) Capacité inspiratoire
 - e) Volume résiduel
- 23-** Dans quelle partie du système circulatoire se trouve la plus grande partie du volume sanguin total ?
- a) Aorte
 - b) Cœur
 - c) Artères et artérioles
 - d) Veinules et veines
 - e) Capillaires
- 24-** Au cours de l'exercice musculaire tous les paramètres suivants sont augmentés, sauf un. Lequel ?
- a) Pression artérielle systolique
 - b) Fréquence cardiaque
 - c) Fréquence respiratoire
 - d) Consommation d'oxygène
 - e) Résistance périphérique totale
- 25-** En physiologie rénale, quelle est la définition précise du transfert maximal ou T_m pour une substance donnée ?
- a) Le taux maximum d'élimination urinaire de la substance
 - b) Le taux maximum de filtration glomérulaire de la substance
 - c) Le taux maximum de concentration urinaire de la substance
 - d) Le taux maximum de dilution urinaire de la substance
 - e) Le taux maximum de réabsorption ou de sécrétion tubulaire de la substance

III - QUESTION DE REFLEXION*(sur 20 points)*

Les transferts membranaires.

Corrigé**I- Vrai – Faux**

Question	Vrai	Faux
1		x
2		x
3	x	
4	x	
5		x
6	x	
7	x	
8	x	
9		x
10	x	

Question	Vrai	Faux
11		x
12		x
13	x	
14	x	
15	x	
16		x
17	x	
18		x
19	x	
20		x

II- Questions à choix multiples

- 21 - d
- 22 - e
- 23 - d
- 24 - e
- 25 - e

III – QUESTION DE REFLEXION (sur 30 points)**Les transferts membranaires****Introduction**

Rappeler la structure de la membrane plasmique qui constitue une barrière hydrophobe entre les milieux aqueux que sont le cytoplasme et le milieu extracellulaire.

I- Le transport passif

- a) Perméabilité à l'eau. Diffusion simple.
- b) Osmose
- c) Perméabilité aux solutés. Diffusion facilitée.
- d) Transfert des ions ou électrolytes.

II- Le transport actif secondaire

Exemple de co-transport associé au sodium

III- Le transport actif primaire

- a) Exemples d'ATPases uniport
- b) Exemples d'ATPases antiport

IV- Le transport vésiculaire ou en vrac

- a) Endocytose
- b) Exocytose

Conclusion

La membrane plasmique se révèle être une barrière très sélective grâce à la présence des protéines intra-membranaires qui permettent la plupart des transferts, peu de molécules diffusent librement à travers la bicouche lipidique.

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

SUJET

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Sujet

Tel@ssist est une entreprise sous-traitante qui a près de 10 ans d'expérience dans le service après-vente. Ses clients sont des entreprises tertiaires et son activité principale est d'accueillir et orienter les demandes de leurs clients. Son véritable savoir-faire est donc de maîtriser parfaitement la communication téléphonique et « l'écoute client » pour répondre au mieux à son besoin. Or, sachant que le secteur de la téléassistance¹ est porteur pour les années à venir, elle souhaiterait elle-même développer un service de téléassistance sous la marque *Assist&Vous*.

Un poste de responsable d'ambiance est spécialement créé au sein de l'entreprise Tel@ssist et volontairement un peu décalé. Le/la titulaire de ce poste aura pour mission de mettre en œuvre des opérations dans le but de créer une ambiance à la fois conviviale, sérieuse et efficace parmi les collaborateurs. Car comme le dit la DRH de Tel@ssist, « on ne peut donner aux clients ce que l'on n'a pas soi-même ». La création de ce nouveau service *Assist&Vous* est l'occasion d'apporter du nouveau dans l'entreprise.

Jeune candidat(e), vous postulez à ce poste et pendant le recrutement, on vous demande de proposer un *draft* (essai/brouillon) qui détaille les éléments d'un plan d'action une fois en poste :

- Les responsables concernés par votre proposition
- *qui interviendra ou devra apporter sa contribution ?*
- Les grands axes de votre proposition
- *quels sont les leviers sur lesquels vous souhaitez jouer pour que les employés travaillent dans une ambiance conviviale, sérieuse et efficace ?*
- *quelles sont les actions (cobésion, rencontre de futurs clients types, modalités d'organisation, etc...) qui permettront d'agir sur ces leviers ;*
- Les étapes du programme sur 1 mois (4 semaines)

Pour répondre à la demande, vous n'hésitez pas tout d'abord à faire appel à votre créativité et à vous mettre à la place des employés pour faire preuve d'originalité dans les propositions d'actions.

¹ La téléassistance permet aux personnes âgées, ou handicapées dans leur mobilité, de pouvoir bénéficier d'une assistance à distance par téléphone en cas de besoin, 24h/24h et 7 jours sur 7.

Corrigé

Le projet Assist&Vous est ambitieux et avant tout un projet à dimension humaine.

Et en tant que jeune candidat(e) au poste de responsable d'ambiance, l'enjeu difficile est de montrer que vous avez des idées originales et pertinentes, tout en tenant compte du fait que l'entreprise Tel@ssist existait avant que n'appreniez qu'ils créaient un poste. C'est-à-dire qu'il y existe déjà un historique des relations qu'il ne fallait pas ignorer ou mettre de côté, mais au contraire prendre en considération.

1. Les acteurs à impliquer

Vous pouviez choisir d'impliquer :

- La DRH, puisque c'est votre future manager et qu'elle peut vous être d'une aide précieuse dans l'historique des relations entre collaborateurs, sur la culture et les codes de l'entreprise, sur les habitudes de travail, sur la politique managériale de cette nouvelle entité...
- Des futurs collaborateurs référents, soit par l'ancienneté dans l'entreprise, soit au contraire par leur récente arrivée. Inclus dans votre équipe de travail, ils pouvaient vous offrir une belle illustration de cette réalité que vous auriez décrite la DRH quant à la culture de l'entreprise. C'est aussi un moyen pour vous, d'avoir des tuyaux quant à l'organisation et les ressources pour l'exercice de votre fonction de responsable d'ambiance...
- Des clients ! Vous les oubliez souvent, mais c'est pour eux que vous lancez cette dynamique dans ce nouveau projet. Ils peuvent donc beaucoup vous apporter, notamment une connaissance des attentes et des besoins du client, par le simple récit des difficultés quotidiennes qu'ils rencontrent...
- Des entreprises partenaires qui peuvent apporter une expertise et un regard autre, tout en étant impliquées dans une même dynamique : porter un secours efficace et rapide au client ;
- Eventuellement, un ou deux consultant-formateur pour vous aider dans la réalisation des activités auprès des collaborateurs ;
- Des acteurs qui pourraient jouer dans mises en situation...

2. Les grands axes de votre proposition

- *Quels sont les leviers sur lesquels vous souhaitez jouer pour que les employés travaillent dans une ambiance conviviale, sérieuse et efficace ?*

On pouvait jouer sur plusieurs leviers pour construire cette dynamique d'équipe : la cohésion de groupe, la construction d'une culture commune, la mise en objectif, l'élaboration participative à la définition des processus d'action...

- *Quelles sont les actions (cohésion, rencontre de futurs clients types, modalités d'organisation, etc...) qui permettront d'agir sur ces leviers ?*

Il y avait de nombreuses façon de traiter cette question, et c'est là que votre imagination et créativité pouvaient s'exprimer :

- vous pouviez choisir des activités assez classiques de teambuilding ou cohésion (jeux collectifs, jeux d'entreprises, challenges...),
- ou bien des activités créatives (construction d'un arbre commun [culture commune], jeux de lego [construction des processus]...),
- ou encore faire venir un/e artiste à domicile pour créer et faciliter un espace de parole (ce qui a facilité la fusion Camif et Matelsom),
- ou faire mener une enquête auprès des clients potentiels pour dresser les portraits types des futurs clients,
- ...

3. Les étapes du programme détaillé sur 4 semaines

La grille pour le planning de ces quatre semaines devait inclure précisément les critères indiqués dans le sujet. Vous pouviez y indiquer toutes les activités proposées, les personnes devant être présentes/informées selon le rôle qu'elles avaient (conseil, assistance, coaching...), les leviers et éventuellement une évaluation approximative des coûts. Ce planning devait une synthèse qui mettait en ordre tous les éléments présentés dans les points précédents.

DROIT

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES INTERDITES

SUJET

Le contrat de vente

Le contrat de vente

La vente est définie comme « une convention par laquelle l'un s'oblige à livrer une chose, et l'autre à la payer ». Le contrat de vente est fondamental d'un point de vue économique, il s'agit pour cela du contrat sans doute le plus courant. Tout, ou presque, peut être vendu, des marchandises, des immeubles, des biens meubles incorporels (une marque par exemple). Le contrat de vente est translatif de propriété. Seulement, pour arriver à ce résultat, certaines conditions doivent être respectées, comme le consentement des parties. Pour présenter le contrat de vente il est nécessaire d'envisager les conditions de la vente (I) pour en apprécier les effets (II).

I. Les conditions de la vente

Suivant l'article 1583 du Code civil, la vente « est parfaite entre les parties, et la propriété est acquise de droit à l'acheteur à l'égard du vendeur, dès qu'on est convenu de la chose et du prix, quoique la chose n'ait pas encore été livrée ni le prix payé ». La vente suppose donc l'existence du consentement des parties (A) et la détermination de son objet (B).

A. Le consentement des parties à la vente

Pour former un contrat, le consentement de toutes les parties doit avoir été donné. Ce consentement doit être libre et éclairé. En effet, selon l'article 1109 du Code civil, « il n'y a point de consentement valable si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par violence ou surpris par dol ». L'erreur est une croyance non-conforme à la réalité qui émane de l'un des contractants et qui est déterminante pour la conclusion du contrat. L'erreur doit avoir déterminé l'accord à la convention. Cela signifie que sans cette fausse croyance, le contractant n'aurait pas donné son consentement. Pour cette raison, l'erreur ne peut porter que sur les qualités substantielles de la chose ou la considération de la personne. La violence est une contrainte exercée sur une personne, afin de l'amener à contracter. Cette contrainte peut être physique (menace, harcèlement...), morale (menace de diffamation...) ou économique (menace de perte d'emploi...). Enfin le dol est un comportement destiné à induire une personne en erreur afin qu'elle conclue le contrat. Il s'agit d'une erreur provoquée soit par une tromperie pure et simple (mensonge) soit par une manœuvre destinée à induire le contractant en erreur et à le conduire à contracter (manœuvres dolosives). Lorsque le consentement est vicié, le contrat est nul.

En matière de vente, le principe du consensualisme entraîne la formation du contrat dès la rencontre de volontés des deux parties capables, autrement dit dès la rencontre des consentements. Ce principe connaît toutefois certaines limites. Déjà, le consentement peut être aménagé d'une condition. C'est le cas, par exemple, des conditions liées au financement de l'acquisition ou à la nécessité d'obtenir des autorisations administratives. Ensuite, le législateur impose parfois le respect d'un certain formalisme, la rédaction d'un écrit par exemple. C'est notamment le cas lorsque des informations doivent être communiquées à l'acquéreur. L'écrit permet de s'assurer que le vendeur a bien rempli son obligation légale. Un acte authentique est par ailleurs nécessaire en matière de ventes immobilières. Par exception au principe du consensualisme, une condition de validité de l'acte.

B. La détermination de l'objet de la vente

La détermination de l'objet de la vente suggère de définir la chose vendue et son prix. S'agissant de la chose vendue, l'article 1108 du Code civil indique que la validité de la convention suppose « un objet certain ». Lorsque la chose porte sur un corps certain, elle doit être identifiée sans ambiguïté. Lorsque la vente porte sur une chose de genre, elle doit être individualisée pour devenir un corps certain au moment de l'exécution du contrat. Par ailleurs, pour être vendue, la chose doit exister au moment de la vente. A défaut, la vente serait nulle soit pour absence d'objet soit pour absence de cause. La chose doit encore être licite. Il est donc impossible de vendre une chose qui n'est pas dans le commerce. Certaines choses sont en effet inaliénables. L'inaliénabilité peut résulter d'une disposition de la loi dont le but est la protection de l'Etat (inaliénabilité du domaine public), de l'ordre public (interdiction de la gestation pour autrui, drogue). L'inaliénabilité peut aussi résulter de la volonté du propriétaire du bien (clause d'inaliénabilité d'un bien dans un testament. La licéité de la chose vendue suppose également qu'elle appartienne au vendeur. En effet, il est interdit de vendre la chose d'autrui ou de vendre une chose dont on n'a pas l'entière propriété (cas de l'indivision).

S'agissant du prix de la chose vendue, il s'agit d'un élément essentiel du contrat de vente. Le versement d'un prix permet de faire du contrat de vente un contrat à titre onéreux et de le distinguer de la donation. Suivant l'article 1591 du Code civil, « le prix de la vente doit être déterminé et désigné par les parties ». Sauf lorsque le prix est imposé par les pouvoirs publics, le prix doit être déterminé par les parties ou au moins déterminable. Lorsque le contrat est à exécution instantanée, cette exigence ne pose pas de difficulté. En revanche, s'agissant des ventes à exécution successive, les parties peuvent ne pas avoir tous les éléments dès le départ pour fixer ce prix. Les parties ont donc la possibilité de stipuler une clause d'indexation dont l'indice doit nécessairement être en relation avec l'objet du contrat. Il est toutefois parfois difficile de fixer le prix au moment de la conclusion de la vente. Pour cette raison, le prix peut n'être que déterminable. Pour que la vente soit valable, il suffit alors que le contrat précise les modalités de la fixation ultérieure du prix, en référence à un prix « catalogue » par exemple. Dans tous les cas, le contrat de vente suppose une véritable contrepartie financière. Le prix doit être réel et sérieux, il ne doit pas être simulé. Les parties ne peuvent pas convenir dans un acte secret (contre-lettre), un prix plus élevé que celui figurant dans l'acte apparent et cela pour frauder l'administration fiscale, par exemple. Lorsque le prix est dérisoire, il y a en fait absence de prix et la nullité de la vente s'impose. Toutefois s'il existe une intention libérale du vendeur sans volonté de fraude, la vente n'est pas annulée mais requalifiée en donation. Par exception au principe suivant lequel les parties ont fixé en conscience le juste prix de la chose, il est parfois admis, dans certains contrats de vente, qu'une des parties puisse se plaindre d'une lésion. C'est le cas de la vente d'immeuble. Après expertise et si la lésion est de plus des 7/12e de la valeur réelle du bien, il est possible d'obtenir une rescision pour lésion. La vente peut toutefois être maintenue par le paiement d'un supplément de juste prix.

II. Les effets de la vente

La vente étant un contrat translatif, le premier effet est donc le transfert de la propriété de la chose vendue (A). La vente a également des effets sur les parties qui doivent s'acquitter de certaines obligations (B).

A. Le transfert de la chose

Suivant l'article 1138 du Code civil, « l'obligation de livrer la chose est parfaite par le seul consentement des parties contractantes ». L'échange de consentement ne suffit toutefois pas dans certains cas. Par exemple, lorsque la vente porte sur une chose de genre, il est nécessaire d'individualiser la chose pour la livrer. Dans le même lorsque la vente porte sur un immeuble, le titre doit être publié à la Conservation des hypothèques. Cette publicité règle les éventuels conflits entre acquéreurs successifs de la même chose : le premier qui publie l'emporte sur le second alors même qu'il aurait acquis la chose en second. Pour les autres meubles, la possession rend le transfert de propriété opposable *erga omnes*.

Les parties peuvent différer le moment du transfert de la chose. C'est le cas, par exemple, en matière de vente immobilière puisque dans les compromis, qui sont des ventes sous seing privé, est insérée une clause retardant le transfert de propriété au jour de la signature de l'acte authentique. La vente peut également et surtout être assortie d'une clause de réserve de propriété. C'est notamment le cas des ventes de marchandises entre professionnels. Les clauses de réserve de propriété, fréquentes en matière de ventes avec paiement différé, impose le paiement complet du prix de vente comme préalable au transfert de propriété. Les ventes avec réserve de propriété permettent ainsi à l'acheteur de détenir immédiatement la chose et donc de la revendre avant même d'en être propriétaire. Le tiers acquéreur de bonne foi d'un meuble corporel sera protégé par les dispositions de l'article 2276 du Code civil et le vendeur initial non payé ne pourra donc pas la revendiquer.

L'obligation de livrer la chose rend le créancier propriétaire et met la chose à ses risques dès l'instant où elle a dû être livrée (Code civil, article 1138, alinéa 2). Les risques pèsent donc sur le propriétaire de la chose même s'il n'en est pas encore le détenteur. Toutefois, si l'acheteur, non encore livré, a mis en demeure le vendeur de livrer la chose, les risques pèsent sur ce dernier jusqu'à la livraison (Code civil, article 1138, alinéa 2). Dans le même sens lorsque le transfert de propriété est retardé, le transfert des risques est également retardé et cela alors même que la vente est conclue. Enfin, les parties peuvent décider de faire correspondre la détention de la chose et le support des risques.

B. Les obligations des parties

Le vendeur doit non seulement livrer la chose mais aussi la garantir. Il est également tenu d'une obligation d'information et d'une obligation de sécurité.

L'obligation de délivrance s'apprécie par rapport au contrat : la chose doit être conforme aux caractéristiques prévues. La délivrance concerne autant la chose que ses accessoires (fruits, documents administratifs...). La délivrance doit être effectuée dans un délai raisonnable. L'acheteur doit examiner la chose au moment où il la reçoit pour dénoncer les éventuels vices apparents. Suivant l'article 1604 du Code civil, « la délivrance est le transport de la chose en la puissance et possession de l'acheteur ». En pratique le vendeur doit simplement mettre la chose à la disposition de l'acheteur sans avoir à en assurer une quelconque livraison. En principe, lorsque la chose est un corps certain, la délivrance se fait au lieu où elle se trouve et si c'est une chose de genre, elle a lieu au domicile du vendeur. Les obligations sont par principe quérables et non portables.

Le vendeur est également soumis à une obligation d'information et de conseil. L'information porte sur les qualités objectives de la chose et sur les conditions de son utilisation quand le conseil concerne plus l'aptitude de la chose à répondre aux attentes de l'acheteur. Il s'agit là de deux obligations de moyens mais que la qualité de vendeur professionnel transforme en obligations de résultat.

Le vendeur s'oblige également à garantir la chose vendue. Le vendeur garantit déjà l'acheteur contre l'éviction dans son droit de propriété. Cette garantie vaut autant pour le fait personnel du vendeur que pour le fait d'un tiers. Le vendeur doit également garantir l'acheteur contre les vices cachés de la chose. Il doit notamment garantir la chose contre un vice qui rendrait impropre à l'usage auquel on la destine ou qui en diminuerait tellement cet usage que l'acheteur, s'il avait connu le vice, ne l'aurait pas acquise ou l'aurait fait à un moindre prix. Le vice s'apprécie par rapport à un usage normal de la chose, sauf spécification particulière de l'acheteur. Ainsi, l'usure ou encore l'utilisation anormale de la chose ne sont pas les vices garantis. Pour que la garantie fonctionne il faut encore que le vice soit caché, autrement dit qu'il ne soit pas décelable par l'acheteur au moment de la réception de la chose. Pour apprécier cette condition, il est nécessaire de prendre en compte la compétence de l'acheteur (consommateur, professionnel). Enfin le vice doit être antérieur à la vente, précisément au transfert de propriété de la chose, même s'il n'est révélé qu'après. Pour mettre en œuvre la garantie des vices cachés, la mise en œuvre de la garantie des vices cachés nécessite que l'acheteur rapporte des preuves. Or, ces preuves sont parfois difficiles à apporter. C'est la raison pour laquelle le vendeur peut proposer des garanties conventionnelles lesquelles, sans écarter la garantie légale, dispensent l'acheteur, durant le délai précisé, de rapporter la preuve du vice caché. L'acheteur doit agir dans un délai de deux ans à compter de la découverte du vice. Si le vice est démontré, l'acheteur peut obtenir soit la résolution de la vente, soit une diminution du prix.

L'obligation de sécurité des produits est la dernière obligation supportée par le vendeur. Issue des articles 1386- 1 à 1386- 18 du Code civil, cette obligation est due par le producteur, de tout ou partie du produit, par celui qui appose sa marque sur le produit, par celui qui l'importe sur le territoire de l'Union européenne. Elle s'applique lorsque le produit n'offre pas la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre. L'acheteur doit apporter la preuve du défaut, du dommage et du lien de causalité

entre les deux, auquel cas la responsabilité du producteur est automatique.

L'acheteur doit remplir deux obligations. La première, et principale, est l'obligation de payer le prix convenu au contrat ainsi que les accessoires de la vente. Les parties conviennent du moment et du lieu du paiement mais, à défaut, le paiement doit se faire à la livraison de la chose. Le lieu du paiement est, sauf stipulation contraire, le lieu où se trouve le vendeur sauf pour les ventes immobilières pour lesquels il est d'usage de consigner le prix auprès du notaire chargé de la rédaction de l'acte authentique qui, lui-même le remet au vendeur. Le paiement étant un acte juridique, la preuve se fait par écrit. A défaut de versement du prix, le vendeur peut refuser de livrer la chose. Il dispose également d'un droit de revendication de la chose entre les mains de l'acheteur dans les huit jours de la vente. La seconde obligation de l'acheteur est de prendre livraison de la chose. En matière de ventes mobilières, l'acheteur a une obligation de retraitement concomitante à la délivrance de la chose par le vendeur : elle s'effectue en un même temps et un même lieu. C'est à l'acheteur de supporter les frais de ce retraitement, de livraison. C'est au moment de la livraison que l'acheteur doit examiner la chose vendue pour en dénoncer les vices apparents, voire le défaut de conformité par rapport aux stipulations du contrat. Le défaut de retraitement peut entraîner un préjudice pour le vendeur qui peut mettre en demeure sous astreinte l'acheteur de procéder à ce retraitement. Enfin, en matière de ventes immobilières, la délivrance de la chose se fait par la remise des clefs.

ÉCONOMIE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES INTERDITES

SUJET

Depuis plusieurs années maintenant, le numérique et les réseaux se développent.

Les technologies de l'information et de la communication sont-elles un facteur de croissance ?

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

Les documents sont présentés dans un ordre quelconque ; ils ne donnent que quelques pistes. Les paraphraser est inutile.

DOSSIER DOCUMENTAIRE

Document 1

L'information est coûteuse à produire, mais peu coûteuse à reproduire. Une fois que le premier exemplaire d'un bien d'information a été produit, la plupart des coûts nécessaires à cette production sont irrécupérables.

Il est possible de produire un nombre illimité d'unités pour un coût moyen approximativement constant. La production d'exemplaires supplémentaires ne se heurte à aucune contrainte de capacité [...]

L'importance des coûts irrécupérables et la modicité des coûts marginaux sont deux caractéristiques qui influencent profondément la structure des marchés de biens d'information. Seules deux structures de marché sont viables à long terme.

- La première est celle d'un marché contrôlé par une entreprise dominante [...]
- La deuxième est celle d'un marché de produits différenciés

Source : C. Shapiro et Hal R. Varian, *Économie de l'information*, De Boeck Université, 1999

Document 2

L'essence de l'économie numérique est d'établir une concurrence entre firmes de réseaux basée sur de forts différentiels de productivité dans la gestion des systèmes. La compétition entre firmes vise alors à capter le plus grand nombre de clients possibles au sein des réseaux concurrents, mais aussi complémentaires. Les clients, l'information commerciale qu'ils véhiculent et les nouveaux réseaux (communication, ges-

tion de données, logistique) capables de les capter sont devenus l'actif principal des entreprises, lesquelles doivent s'adapter à sa gestion. Les TIC forment le réservoir de gains de productivité qui alimente ce processus et permet l'émergence de nouvelles firmes. Les pratiques d'interconnexion, de fusion de réseaux issues de l'industrie des télécoms s'étendent désormais à l'ensemble des secteurs.

Source : O. Bomsel et G. Leblanc, *Qu'est ce que l'économie numérique ?* Cerna, Centre d'Économie Industrielle MINES ParisTech, 2000

Document 3

La productivité du travail est le principal déterminant de l'amélioration du niveau de vie. Or, elle a fortement diminué aux États-Unis au milieu des années deux mille. Si cette tendance se poursuit, les perspectives de croissance à long terme pourraient particulièrement s'assombrir. T. Cowen (2011) a été l'un des premiers à suggérer que les États-Unis sont entrés dans une grande stagnation (great stagnation), c'est-à-dire dans une période prolongée où les innovations sont déjà largement exploitées et ne peuvent donc plus générer de la croissance. Certains, en particulier R. Gordon (2012), ont affirmé que les technologies de l'information et de la communication (TIC) ne sont plus à même de stimuler la productivité du travail. Grâce à la révolution informatique, la croissance de la productivité s'était fortement accélérée à partir de 1995, après deux décennies de faible croissance, mais cette troisième révolution industrielle aura finalement été particulièrement courte, en particulier par rapport aux deux premières. Gordon note également que les États-Unis font face à de nombreux « vents contraires », tels que la stagnation du niveau d'éducation et la hausse des inégalités de revenus, qui pèsent également sur ses perspectives de croissance.

Source : M. Annota, *La révolution informatique est-elle finie ?* D'un champ l'autre, 13 juin 2013

Document 4

L'économie numérique contribue plus largement à la croissance aux États-Unis qu'en Europe. C'est ce que montre la mesure quantitative du poids des secteurs de l'économie numérique dans le PIB, et de la contribution de l'économie numérique à la croissance économique pour la France, les États-Unis et quelques grands pays (Allemagne, Royaume-Uni, Japon).

L'industrie numérique européenne est en retrait. Malgré les ambitions européennes affichées, l'industrie productrice de matériels et d'équipements numériques s'est contractée au cours de la dernière décennie dans une grande partie de l'Europe. C'est particulièrement vrai en France, où elle est en passe de disparaître. Seule l'Allemagne a su rester assez compétitive et préserver son industrie numérique face à la concurrence chinoise.

Les investissements numériques à venir sont primordiaux. L'économie numérique française doit relever le défi d'investir dans les infrastructures de réseaux à très haut débit (fibre optique pour l'Internet fixe, LTE pour l'Internet mobile). Le déploiement de la fibre optique nécessitera, à lui seul, entre 20 et 30 milliards d'euros d'investissement sur les dix à quinze prochaines années. Ces investissements sont extrêmement structurants pour la filière numérique dans son ensemble.

Source : Rexecode, *L'économie numérique et la croissance : Poids, impact et enjeux d'un secteur stratégique*, Document de travail n°24, mai 2011, www.coe-rexecode.fr

1. Observations du jury

L'esprit de l'épreuve consiste à :

- Vérifier l'acquisition personnelle de connaissances en économie.
- Vérifier la capacité à exploiter un dossier documentaire.
- Faire la preuve d'une capacité à présenter de façon logique et organisée des informations : il s'agit d'une dissertation.

Il n'est pas question en deux heures de livrer une somme exhaustive ; il est cependant attendu des candidats une capacité à faire le tour des grandes idées sur la question. Le texte quoique relativement bref doit être dense et précis : 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.

Le jury demande donc instamment aux candidats un effort accru quant à l'acquisition de connaissances lors de la préparation du concours. Il y a trop de copies faites 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 au regard du programme du concours.

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. 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 des sciences économiques.

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. Les sauts de lignes pour marquer les parties et les sous-parties (à ne pas négliger) sont aussi efficaces : c'est à votre convenance, dès l'instant que le correcteur peut aisément retrouver la structure du devoir.

Cependant, quelques prestations sont désinvoltes quant à l'orthographe. Elles restent peu nombreuses en proportion mais sont souvent assez chargées. Une relecture quelque peu attentive éviterait cela car ce sont des fautes qu'il est aisé de corriger avec moins de désinvolture.

Des candidats remettent encore des copies écrites à l'encre bleue très pâle : s'ils voulaient ne pas être lus par les correcteurs, ils ne s'y prendraient pas autrement ! Il faut soigner la forme.

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 encore 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 : **dissserter, 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

Définir les termes clés est vital pour pouvoir expliciter la question posée, donner le sens du sujet (la problématique). Il faut absolument soigner cette partie du travail lors de la réflexion en début d'épreuve.

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, etc. 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 !

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 mais un court paragraphe présentant les enjeux de la question posée, les facettes du sujet, les sous-questions qui se posent : il faut expliquer votre compréhension de ce qui vous est demandé dans le sujet posé
- 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.

- Termes clés :
- Le champ spatial et le champ temporel ne sont pas précisés : il faut cependant les expliciter. Sans précision, le programme de l'épreuve est la référence. De l'éclectisme dans les situations, dans le temps comme dans l'espace, était le bienvenu. Cela accroît la richesse du contenu de la copie.
- Mots de liaison, connecteurs.

2. La problématique

Ce sont *les mots de liaison* qui définissent la « commande » qui vous est passée. C'est l'analyse des mots de liaison, des connecteurs logiques, qui apporte la réponse (cf ; ci-dessus).

En définissant les mots de liaison, vous exprimez donc la problématique. Cela donne lieu dans l'introduction à un texte explicatif du sujet : ne vous contentez pas d'une pseudo reformulation du sujet qui n'apporte rien. Expliquez ce que vous avez com-

pris du problème qui vous est soumis. Ce n'est pas non plus une série de questions façon brainstorming : cela peut être une pratique acceptable au brouillon mais la rédaction de la problématique ne peut aboutir à un paragraphe entièrement à la forme interrogative (assommant à lire). Expliquez donc simplement mais précisément ce que vous avez compris de ce qui vous est demandé dans le sujet.

Si vous faites l'effort de bien définir ce que l'on vous demande (et ce que l'on ne vous demande pas), votre travail en sera grandement facilité : on répond mieux à une question lorsque l'on a une bonne compréhension de la question...

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. Cela irrite même les correcteurs. 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. Cela est très important à comprendre pour le candidat.

Enfin, ce n'est pas parce qu'une idée est dans un document qu'elle est vraie... Il faut avoir un regard, scientifique. La paraphrase devient alors totalement catastrophique.

Malheur au candidat qui utilise les documents sans valeur ajoutée personnelle.

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.

Le jury rappelle que le concours Passerelle propose une palette suffisamment étoffée de possibilités d'épreuves pour que les candidats puissent choisir une discipline pour laquelle 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 coordonné par A. Beitone, *Économie, sociologie et histoire du monde contemporain*, aux éditions Bréal, fournit un cadre de préparation de grande qualité. Tout son contenu n'est pas exigible. Il permet de se mettre à jour rapidement sur tel ou tel point aussi bien du point de vue de l'analyse que de l'histoire économique.
- Le *Dictionnaire des sciences économiques* 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.

- La revue *Alternatives Économiques* publie chaque année deux hors-série, l'un sur l'économie nationale, l'autre sur l'économie mondiale : il y a là un balayage systématique et sérieux des thèmes actuels avec des mises en perspective historique.
- La consultation des numéros récents des *Cahiers Français* à la Documentation Française permet de lire quelques articles synthétiques très intéressants.
- Signalons enfin deux ouvrages de poche bien commodes publiés chaque année depuis plus de dix ans à La Découverte dans la collection Repères : *L'économie française* avec la collaboration de l'OFCE et *L'économie mondiale* avec la collaboration du CEPII. Dans un format très court mais dense et rigoureux scientifiquement, les candidats trouveront des synthèses remarquables sur les thèmes qui les préoccupent.

La préparation à cette épreuve doit intégrer l'acquisition de connaissances minimales sur les grands traits de l'histoire économique depuis 1945.

2. Proposition de corrigé (plan détaillé)

Il n'y a pas qu'une seule manière de traiter un sujet : plusieurs types de plans peuvent être envisagés (en particulier, il est absurde de s'imposer a priori de faire deux ou trois parties). De nombreuses copies ont obtenu de très bonnes notes avec d'autres plans, d'autres approches que celle proposée.

Ce qui compte, c'est la pertinence, la logique, la clarté des démonstrations permettant de traiter le sujet.

La rédaction qui suit propose un tour de la question 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.

Attention - Le corrigé qui suit n'est pas une rédaction intégrale : il pose des axes détaillés à développer et à illustrer. -Ce mode a été choisi compte-tenu de la grande faiblesse de nombreuses copies pour appréhender le problème soumis.

Introduction :

1) On amène le sujet (*on définit les termes du sujet au fur et à mesure de leur emploi dans la rédaction*).

On fait une histoire de la numérisation (cf. supra 1.B.1), et on définit les termes du sujet ce faisant.

2) On pose le problème (*les mots de liaison contenus dans le sujet permettent de s'approprier le sens de la question posée*).

Exposez la problématique en rédigeant un texte.

Il s'agit d'une déclinaison de la question quant au progrès technique facteur de croissance, appliquée au numérique en particulier. Le paradoxe de Solow des années 1995 peut nous aider à comprendre le questionnement : l'économiste américain ne parvient pas à mettre en évidence une corrélation significative entre la croissance de la productivité totale des facteurs et le degré d'informatisation. Ce paradoxe a semblé un moment résolu, mais il semble se poser à nouveau aujourd'hui autour des débats sur la stagnation séculaire, dans son aspect d'offre.

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'argumenta-*

tion sans ambiguïté (elle peut être construite comme un quasi-assemblage des phases titres des parties de niveau 1).

I. Numérique et TIC semblent un élément de progrès technique majeur mais ne semblent pas constituer un facteur de croissance en soi.

A. Le numérique envahit nos vies de consommateurs et de producteurs mais son pouvoir explicatif de la croissance semble paradoxalement faible dans l'analyse économique quantitative.

1) Producteurs, distributeurs et fournisseurs de services liés au numérique se développent et leur activité est facteur de croissance.

2) Le numérique est également facteur de croissance du fait de son implication dans nombre de process et d'activités qui l'utilisent (machine à commande numérique, logiciels, etc)

3) Mais, la croissance du PIB ne semble pas connaître de sursaut particulier et lorsqu'il semble se produire, le numérique n'apparaît pas comme le grand facteur explicatif (le paradoxe de Solow lors de ce que l'on a appelé improprement l'épisode de la « Nouvelle économie »).

B. Pire, la productivité globale des facteurs ralentit depuis des années : le numérique ne semble pas alimenter un phénomène à la hauteur d'un nouveau système technique.

1) Alors que l'informatique en réseau et la numérisation de pans croissants de notre vie n'ont jamais parus aussi importants, la productivité globale des facteurs ralentit, accréditant l'idée que le progrès technique serait de moins en moins important et nous conduirait vers un régime de croissance nommé stagnation séculaire (T. Cowen, R. Gordon).

2) L'histoire des techniques a alimenté un rythme de l'histoire autour des révolutions industrielles : un nouveau système technique semble ne pas se constituer, les innovations majeures étant postulées par ces mêmes auteurs moins capables d'exercer des effets d'entraînement que ce que l'on avait connu durant les deux premières révolutions industrielles autour de la machine à vapeur ou de l'électricité.

II. Peut-être avons-nous été trop impatients et sommes-nous encore à l'aube de changements puissants à venir et porteurs d'un développement futur.

A. Comparée avec le rythme des révolutions industrielles passées, la troisième révolution industrielle est peut-être encore à venir

1) Nous vivrions plutôt une mise en place des différents constituants d'une révolution numérique à venir (terminaux assez puissants, familiarisation suffisante avec un niveau critique d'instruments et d'usages, mises en place de réseaux efficaces) : c'est la robotique et l'intelligence artificielle qui sont sur la frontière de la connaissance (A. McAffee). La puissance de ces effets est annoncée comme phénoménale et remettant

en cause les structures d'emplois de façon préoccupante si nous n'anticipons pas convenablement les changements dans un futur proche.

2) Les tenants de la thèse de la stagnation séculaire et de l'absence de révolution industrielle numérique oublient peut-être qu'une innovation majeure seule n'a jamais formé un système technique et encore moins une révolution industrielle. C'est de la cohésion et de la cohérence entre plusieurs innovations majeures que sont venues progressivement dans le temps les révolutions industrielles passées ; la 3^e révolution industrielle ne sera pas construite sur le seul numérique mais associé avec la biogénétique, les nanotechnologies, le laser, les énergies renouvelables vraisemblablement, le tout en liaison avec une réorganisation profonde de l'organisation du travail comme à chaque fois, et plus largement de pans de l'organisation sociale.

B. La productivité globale des facteurs est peut-être plus importante que l'on ne la saisit car prenant mal en compte les changements en cours et sous-estimant alors le pouvoir explicatif de la croissance actuelle et à venir.

1) Le ralentissement de la productivité globale des facteurs n'est peut-être qu'apparent. Certains font état que les possibilités offertes par le numérique sont souvent gratuites ou d'un coût d'accès modique ce qui rend difficile leur valorisation, en particulier dans une compatibilité monétaire (temps gagné grâce au GPS, conséquences du travail collaboratif encore balbutiant dont les performances ne sont regardées que trop souvent en termes individuels). Des programmes d'études ont été lancés pour affiner la mesure de la productivité. Sans parler des biens d'information à coût marginal nul et dont le prix de vente peut tendre vers une situation de gratuité dans certains modèles d'affaires.

2) Notez que productivité globale des facteurs et PIB sont évalués en termes macroéconomiques : les grands modèles macroéconomiques de croissance extrapolent au mieux les tendances passées, mais ils ne sont pas capables de rendre compte des ruptures et des révolutions technologiques. Les constituants de la croissance de demain sont de nature plus micro ou mésoéconomique : ils supposent des innovations et des changements de comportements, toute chose invisible sur le radar des macroéconomistes alors que nombre d'industriels, de scientifiques et d'entrepreneurs sont déjà mobilisés par ces changements.

Conclusion générale

1) Reprise : de l'idée générale (intro3)

2) Ouverture : (un élément lié mais en soi hors-sujet, mais pas nécessairement une question) Les transformations de l'offre ne produiront leurs effets que si la demande globale suit et stimule. La question de la croissance ne peut être pensée séparément de la question de la répartition des richesses créées et de la question des inégalités.

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

I . Conseil aux candidats

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les connecteurs logiques

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

a) Les marqueurs déductifs

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

b) Les marqueurs énumératifs

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

c) Les marqueurs restrictifs

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

d) Les marqueurs adversatifs

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

e) Les marqueurs conclusifs

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

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

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

II . 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

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

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

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

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

Un informe describe el futuro que esperan los jóvenes españoles. Y no pinta nada bien

Los jóvenes españoles de 16 a 24 años no perdonan a los responsables de la crisis. Y aunque contemplan el contexto social en el que viven con un marcado escepticismo –lo califican de injusto, inestable o incierto, entre otras cosas– que les hace ser conscientes de las dificultades a las que se enfrentan, cada vez son más los que apuestan por actitudes de compromiso social y activo, convencidos de que «la política no es solo cosa de los políticos».

Éstas son algunas de las principales conclusiones de la investigación «Jóvenes y valores sociales» realizada por el Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, un centro privado e independiente creado por la FAD (*Fundación de Ayuda contra la Drogadicción*) gracias al apoyo de Banco Santander y Telefónica.

Los jóvenes españoles culpan a las generaciones anteriores de la crisis que desde 2008 ha impactado en numerosos aspectos de su vida ; la educación, el laboral e incluso el familiar. Ante la idea, que se repite recurrentemente, de que «hemos vivido por encima de nuestras posibilidades», los jóvenes señalan que fueron otros (los poderosos, los gobernantes, el mercado...) quienes posibilitaron la debacle. Desde el discurso mayoritario, despojan de culpa a la ciudadanía «de a pie», más aún a los jóvenes, a los que se ve como sujetos dependientes.

En definitiva, ahora cada vez más jóvenes sienten que también es cosa suya intervenir, opinar o actuar en el escenario colectivo. Pero no les satisfacen las vías tradicionales y buscan nuevas alternativas, fundamentalmente a través de las nuevas tecnologías. Evidentemente no todas las personas viven igual la crisis; las diferentes situaciones de necesidad marcan de forma esencial las expectativas, y la clase social resulta una variable determinante.

Asumen que casi con certeza les tocará vivir una vida *low cost*, una vida en precario, y se resignan a la pérdida de no pocos derechos civiles y sociales de la ciudadanía. Para salir de esta situación, los jóvenes contemplan dos vías de enfrentamiento: la normalizada y la alternativa. De forma mayoritaria, los jóvenes siguen apostando por una vía tradicional y siguen intentando construir su proyecto vital en torno a los mismos elementos que antes de 2008: Estudios, trabajo, hogar, familia, etc. Pese a la dificultad para alcanzarlos, tales elementos siguen dando forma a las expectativas, construyendo una opción casi única, cuando menos normalizada. Circunstancia que provoca una dualidad en la que es complicado encontrar el equilibrio: no debo salir del camino natural, pero las circunstancias me impiden recorrerlo en buenas condiciones.

Sin embargo, una minoría –pero que ha crecido exponencialmente en los últimos años– subraya la necesidad de salirse del terreno marcado creando un orden nuevo, y reinventando las oportunidades. Los jóvenes reivindican el sentido del esfuerzo y la honestidad como medio de ennoblecer la vida y de, al menos en teoría, corregir los antiguos errores que condujeron al país a la situación de grave crisis.

En una coyuntura en la que se hace evidente que hay mucho por lo que protestar, la mayoría de jóvenes asume que el valor rebeldía es más necesario que nunca, aunque muchos parecen asumir que el miedo puede convertirlo en impracticable.

En cuanto a las estrategias, a pesar de constatar el incumplimiento del contrato social implícito, los jóvenes siguen considerando la educación y la formación como las mejores opciones para la integración laboral. Además, asumen la necesidad de adaptar las expectativas a corto plazo, y de mostrar una actitud flexible y abierta frente a las exigencias contractuales. En esta tesitura, el riesgo es que se den por perdidos derechos civiles y sociales.

Ante la evidencia de que la sociedad y los adultos se han equivocado, señalan lo injusto que resulta despojarles de su derecho a equivocarse también, para con ello poder aprender de los errores y madurar.

El Confidencial 10/10/2014

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).

La guerre du café aura-t-elle lieu en Colombie ?

De grandes marques internationales ont décidé de s'aventurer dans le marché de ce fleuron national.

À quelques semaines d'intervalle, deux grands noms du secteur, Starbucks et Nespresso, ont débarqué dans le pays latino-américain de 47 millions d'habitants, attirés par une croissance économique toujours plus forte (6,4 % au premier trimestre de cette année). « La bonne passe économique, l'augmentation du nombre de Colombiens voyageant à l'extérieur et d'étrangers se rendant en Colombie, cela fait que la Colombie est plus exposée qu'avant aux marques connues mondialement », a expliqué à l'AFP Monica Acosta, responsable locale du marketing pour Nestlé, propriétaire de Nespresso.

« Une grande opportunité », mais aussi un risque sérieux, car les «marques locales n'ont cessé de gagner du terrain », admet Mme Acosta.

Avec une production de 11,5 millions de sacs de 60 kilos l'an dernier, la Colombie est, avec le Brésil et le Vietnam, l'un des principaux exportateurs au monde de café. Et la consommation s'envole, +2,7 % entre 2010 et 2013, selon une étude financée par le secteur.

Les nouvelles marques l'ont en tout cas compris. Il vaut mieux ne pas froisser les producteurs de cafés colombiens, qui ont en outre multiplié récemment les conflits sociaux afin de garantir leurs revenus, menacés par la versatilité des cours internationaux.

Les acteurs étrangers ont ainsi promis qu'ils se fourniraient auprès des cultivateurs locaux.

« 100% du café filtre, des expressos et des paquets de café servis et vendus en Colombie seront passés par une torréfaction en Colombie », a indiqué la compagnie

Starbucks dans un communiqué.

De son côté Nespresso souligne que « 80 % de leurs capsules sont remplies de café d'origine colombienne ».

Affronter une institution nationale

Reste encore à affronter une institution, la chaîne Juan Valdez, née il y a plus de 10 ans, et ses 194 boutiques en Colombie. La marque locale est célèbre pour son emblème éponyme, le visage d'un « cafetero » moustachu accompagné de sa mule « Conchita ». Ce personnage créé dans les années 50 est devenu un emblème national, mais aussi une marque utilisée pour promouvoir à l'étranger le café colombien réputé pour la saveur de son arabica.

Les consommateurs « voient Juan Valdez comme leur drapeau. C'est une marque qui représente beaucoup d'émotion et un lien fort avec eux », prévient Alejandra Londoño, vice-présidente internationale de Procafécol, propriétaire de Juan Valdez.

Toutefois, la société colombienne « va accuser une perte de marché, ce qui devait arriver tôt ou tard », précise à l'AFP Eduardo Sarmiento, directeur du Centre d'études économiques de l'école d'ingénierie Julio Garavito à Bogota. Si les bénéfices de Juan Valdez ont totalisé 20 millions de dollars depuis l'ouverture de sa première boutique, la marque colombienne ne constitue pas la planche de salut des « cafeteros » et il est peu probable qu'ils se mobilisent pour partir à sa rescousse.

« L'activité dominante, ce n'est pas la distribution interne, mais la production des grains » et « la part (de revenus) qui vient de la commercialisation du café, la vente directe au public, est très faible », signale M. Sarmiento. Alors que les exportations ont dépassé l'an dernier les 10 millions de sacs, selon la fédération nationale des producteurs, la vente pour la consommation interne n'a concerné qu'un million et demi de sacs.

Le Point 3/07/2014

III. PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

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

« *La crisis ha cambiado la mentalidad de los jóvenes españoles* » Los jóvenes españoles describen el presente como inestable, incierto e injusto y consideran que el esfuerzo, la honestidad, la rebeldía son valores necesarios y que formarse aunque no es una garantía, sigue siendo la mejor estrategia de futuro.

Según usted, ¿la crisis económica ha cambiado de forma radical los valores de los jóvenes en Europa?

Justifique su respuesta.

PROPOSITION DE CORRIGÉ

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

Un informe describe el futuro que esperan los jóvenes españoles. Y no pinta nada bien

La crisis de 2008 ha impactado en los aspectos tanto educacionales, como laborales y familiares de los jóvenes, los cuales culpan a la generación anterior de haber posibilitado la debacle. Estos jóvenes tienen que hacer frente a la nueva realidad, dudan del sistema creado por las generaciones anteriores y desean opinar, intervenir y actuar más bien de manera colectiva que individual. Buscan al mismo tiempo nuevas alternativas sobre todo en las nuevas tecnologías sin dejar de lado, ni cuestionar los modelos tradicionales, como los estudios, la familia, el trabajo y el hogar; así pues, la educación y la formación resultan ser las mejores opciones para integrar el mercado laboral.

Por otro lado, una minoría sigue oponiéndose al modelo tradicional y propone reinventar un modelo que dé paso a la honestidad y al esfuerzo.

La crisis y los errores anteriores, quizá hayan permitido crear una generación nueva implicada y con madurez.

(150 palabras)

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

La guerre du café aura-t-elle lieu en Colombie? Affronter une institution nationale

Colombia, está en una buena fase económica con un crecimiento del 6,4 por ciento debido al aumento de colombianos que viajan al extranjero y al turismo. Este crecimiento ha hecho que 2 marcas internacionales de café, Starbucks y Nespresso, se implanten para desarrollar su actividad.

En 2013, Colombia realizó una producción de 11.5 millones de sacos de 60 kilos, lo que lo sitúa en uno de los principales exportadores de café junto con Brasil y Vietnam. Sin embargo Starbucks y Nestlé tienen que andar con tiento ya que los productores locales han vivido multitud de conflictos sociales para garantizar su supervivencia, y la tensión es palpable.

Por otra parte estas marcas internacionales se enfrentan a una gran institución local, Juan Valdez: marca emblemática de café colombiano, que a pesar de su fama, está en crisis debido sobre todo al descenso de consumo de café a nivel local y se augura que aprovechará la llegada de las dos marcas internacionales para salir de la crisis.

(163 palabras)

III. PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

« La crisis ha cambiado la mentalidad de los jóvenes españoles » Los jóvenes españoles describen el presente como inestable, incierto e injusto y consideran que el esfuerzo, la honestidad, la rebeldía son valores necesarios y que formarse aunque no es una garantía, sigue siendo la mejor estrategia de futuro.

Según usted, ¿la crisis económica ha cambiado de forma radical los valores de los jóvenes en Europa? Justifique su respuesta.

Es evidente que a los jóvenes les ha cambiado la crisis. Los adolescentes y jóvenes españoles han vivido una etapa de prosperidad y de bonanza en la que apenas necesitaban balbucear el deseo de un capricho para tenerlo al instante. Es la sociedad del consumo, del dinero fácil, de tener todo a pedir de boca. Probablemente los jóvenes de ahora no han comprendido que hay que ganarse las cosas con esfuerzo y el cultivo del esfuerzo para conseguir las metas, porque el trabajo escasea y hay que prepararse bien es necesario. La cultura del "todo vale" no garantiza nada. La crisis ha sacado a flote una realidad tan negativa que ha despejado todos esos valores que antes no estaban. Se acabó la época de los jóvenes en la que sólo se preocupaban por vivir y divertirse, ahora es cada vez menos frecuente "el pasota" y más frecuente el joven participativo"

Así pues la crisis económica, podría constituir un terreno propicio para la germinación de cambios significativos, tanto en la dimensión personal como en la familiar, laboral y social. Los problemas laborales y los nuevos desafíos podrían generar una nueva conciencia y un mayor compromiso. Sin embargo, para afrontar la situación de la mejor manera y sacar conclusiones positivas, es necesario una mayor sensatez y prudencia.

(215 palabras)

GESTION

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

SUJET

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

SUJET

Après avoir terminé vos études dans une grande école de commerce, l'entreprise **Richelieu**, une entreprise spécialisée dans la maroquinerie, vous engage en tant que responsable financier. Monsieur Lambert, le Directeur Financier, vous confie la mission de sélectionner un projet d'investissement dans un nouveau matériel capable d'augmenter la capacité de production annuelle à 30 000 unités. Vous avez le choix entre deux équipements **E1** et **E2** ayant les caractéristiques économiques et techniques suivantes :

Caractéristiques	E1	E2
Coût d'achat de l'équipement	2 200 000 €	2 800 000 €
Durée de vie	5 ans	8 ans
Charges unitaires de production	160 €	150 €
Charges fixes d'exploitation (hors DAP) annuelles	1 230 000 €	1 200 000 €

Chaque équipement est amortissable linéairement et sa valeur résiduelle est supposée être égale à sa valeur nette comptable.

Avant de vous lancer dans vos analyses, Monsieur Lambert souhaite partir d'une situation financière saine. Pour ce faire, il vous communique les documents suivants :

- Les composantes d'activité (**Annexe 1**) ;
- Un compte de résultat (**Annexe 2**) ;
- Un extrait de bilan en grandes masses financières (**Annexe 3**).

Dossier 1

(8 points / 20)

En vous référant aux informations fournies en **Annexe 1** et **Annexe 2**, on vous demande de :

- 1) Expliquer l'importance de la notion de Besoin en Fonds de Roulement (BFR) normatif.
- 2) Calculer le BFR normatif en nombre de jours de chiffre d'affaires et en euros.
Veillez utiliser les modèles de tableaux fournis en annexe 4 à reproduire sur votre copie.
- 3) Diagnostiquer l'équilibre financier de l'entreprise en vous basant sur le calcul de ratios financiers significatifs et pertinents.

Veillez utiliser les informations fournies en Annexe 3 ainsi que vos réponses à la question 2

GESTION

PASSERELLE 2

Dossier 2**(12 points / 20)**

Monsieur Lambert vous sollicite par la suite afin de porter un jugement concernant la rentabilité économique de chacun des deux investissements. Pour ces fins, il vous demande de :

- 1) Préparer un tableau de flux de trésorerie de chaque équipement sachant que :
 - Le prix de vente unitaire prévisionnel est de 250 € H.T.
 - Le volume de vente prévisionnel s'élève à 30 000 unités/an
 - Le BFR sera géré dans les mêmes conditions actuelles de l'entreprise (*Veillez vous référer à la question 2*)
 - Le taux de l'IS qui s'applique à l'ensemble des bénéfices imposables de l'entreprise est de 33,33 %.

Merci d'utiliser les modèles de tableaux fournis en annexe 5 à reproduire sur votre copie (utilisez le nombre de colonnes nécessaire pour vos réponses).

- 2) Sachant que la rentabilité exigée des capitaux investis est de 10%, calculer la Valeur Actuelle Nette (VAN) de chaque équipement en tenant compte de IS.
- 3) Calculer la rentabilité économique nette d'impôt (TRI) de chaque équipement en utilisant la méthode d'interpolation linéaire.
- 4) Calculer l'indice de profitabilité de chaque équipement.

Merci d'utiliser les modèles de tableaux fournis en annexe 6 à reproduire sur votre copie pour reporter vos réponses aux questions 2, 3 et 4)

- 5) Quel équipement faut-il choisir ? Justifiez votre réponse.

ANNEXE 1 : Composantes d'activité

- Les fournisseurs de marchandises seront réglés à 20 jours en moyenne
- Les fournisseurs de services extérieurs seront réglés à 45 jours
- Les clients régleront à 30 jours fin de mois
- Les marchandises seront renouvelées, d'après les calculs prévisionnels du service de gestion des stocks tous les 29 jours.
- Les salaires seront payés le 25 de chaque mois. Ils représentent les 2/3 des frais de personnel
- Les charges sociales sont acquittées le 20 du mois suivant, comme la TVA. Elles représentent 1/3 des frais de personnel.

ANNEXE 2 : Compte de résultat de l'exercice 2014

Produits	
Ventes	5 700 000
Charges	
Achats de marchandises	1 600 000
Services extérieurs	800 000
Frais de personnel	2 400 000
Dotations aux amortissements	600 000
Résultat	300 000

ANNEXE 3 : Bilan au 31/12/2014

Actif		Passif	
Actif immobilisé	2 900 000	Capitaux propres	2 300 000
Actif circulant	730 000	Dettes financières ⁽¹⁾	1 200 000
		Autres dettes	130 000
Total	3 630 000	Total	3 630 000

⁽¹⁾ dont 180 000 de concours bancaires courants

ANNEXE 4 : Calcul des délais d'écoulement ou de règlement

Poste	Délais
Stocks	
Clients	
Fournisseurs	
Fournisseurs de service	
Personnel	
Organismes sociaux	
TVA déductible	
TVA collectée	

Calcul des coefficients de structure

Poste	Mode de calcul	Calcul	Coefficient
Marchandise			
Personnel			
Charges sociales			
Fournisseurs			
Clients			
Services extérieurs			
TVA déductible			
TVA collectée			

Calcul du BFR normatif

Composante du BFR	Temps d'écoulement	Coefficient de structure	Nombre de jours de CA HT	
			Besoin	Ressource
Marchandise				
Personnel				
Charges sociales				
Fournisseurs				
Clients				
Services extérieurs				
TVA déductible				
TVA collectée				
Total				
BFR normatif en jours de CA HT =				
BFR normatif en euros =				

ANNEXE 5 : Calcul des flux de trésorerie

Année	0	1	2	3	4	5
I. Flux d'exploitation						
+Recette						
-Charges variables						
-Charges fixes						
-DAP						
=Résultat d'exploitation						
-IS						
= Résultat d'exploitation net d'IS						
+DAP						
=Flux net de trésorerie d'exploitation (FNTE)						
I. Flux d'investissement						
-Immobilisations						
-BFRE initial						
-Variation BFRE						
+Récupération BFRE						
+Valeur résiduelle						
=Flux net de trésorerie d'investissement (FNTI)						
FNTE+FNTI						

ANNEXE 6 : Critères de choix d'investissement

	E1	E2
Valeur Actuelle Nette (VAN)		
Taux de Rentabilité Interne (TRI)		
Indice de Profitabilité (IP)		

Corrigé

Dossier 1

(8 points / 20)

1. Expliquer l'importance de la notion de Besoin en Fonds de Roulement normatif.

L'objectif du Besoin en Fonds de Roulement Normatif est d'exprimer le BFRE en fonction du chiffre d'affaires en jours de chiffre d'affaires puis de le traduire ensuite en valeur.

Le BFR d'exploitation normatif correspond à la valeur du BFR d'exploitation nettoyé d'éléments non récurrents (ex. vente majeure) ou non représentatifs (retards exceptionnels de paiement). Il traduit le niveau de BFR intrinsèque des activités d'une entreprise en tenant compte d'une éventuelle saisonnalité.

2. Calculer le BFR normatif en nombre de jours de chiffre d'affaires et en euros
Le BFRE étant la somme des postes d'actifs d'exploitation et de dettes d'exploitation, il faut pour chaque poste déterminer :

1. Les délais d'écoulement et de règlement ;
2. Les coefficients de structure ;
3. En déduire les délais en jours de CA HT ;
4. En faire la somme algébrique pour obtenir le BFRE en jours de CA HT.

ANNEXE 4 :

Calcul des délais d'écoulement ou de règlement

Poste	Délais
Stocks	29 jours
Clients	45 jours (30+15)
Fournisseurs	20 jours
Fournisseurs de service	45 jours (30+30/2)
Personnel	10 jours (25-30/2)
Organismes sociaux	35 jours (20+30/2)
TVA déductible	35 jours (20+30/2)
TVA collectée	35 jours (20+30/2)

Calcul des coefficients de structure

Poste	Mode de calcul	Calcul	Coefficient
Marchandise	Achat/CAHT	1600000/5700000	0.281
Personnel	Salaires nets/CAHT	(2400000*2/3)/5700000	0.281
Charges sociales	Charges Soc./CAHT	(2400000*1/3)/5700000	0.140
Fournisseurs	Achats TTC/CAHT	(1600000*1.2)/5700000	0.337
Clients	CA TTC/CAHT	(5700000*1.2)/5700000	1.2
Services extérieurs	ACE/CAHT	(800000*1.2)/5700000	0.168
TVA déductible	(Achat+ACE)*0.2 CAHT	((1600000+800000)*0.2)/5700000	0.084
TVA collectée	0.2 CA/CAHT	(5700000*0.2)/5700000	0.2

Calcul du BFR normatif

Composante du BFR	Temps d'écoulement	Coefficient de structure	Nombre de jours de CA HT	
			Besoin	Ressource
Marchandise	29j	0.281	8.14	
Personnel	10j	0.281		2.81
Charges sociales	35j	0.140		4.91
Fournisseurs	20j	0.337		6.74
Clients	45j	1.2	54	
Services extérieurs	45j	0.168		7.55
TVA déductible	35j	0.084	2.94	
TVA collectée	35j	0.2		7
Total			65.08	29.01
BFR normatif en jours de CA HT =36 jours de CAHT				
Le BFR normatif en euros s'obtient en multipliant le BFR normatif en jours par le chiffre d'affaires journalier.				
BFR normatif en euros =36*(5700000/360) =570 000 euros				
> Le BFR nécessaire pour réaliser un CAHT annuel 5 700 000 € est de 570 000				

3. Diagnostiquer l'équilibre financier de l'entreprise en vous basant sur le calcul de ratios financiers significatifs et pertinents. (Veuillez utiliser les informations fournies en Annexe 3 ainsi que vos réponses à la question 2).

Afin d'apprécier la structure financière de l'entreprise, nous pouvons calculer le FR et le comparer au BFRE obtenu dans la question 2.

A partir du bilan, donné en annexe 3, le FR est calculé comme suit :

$$\text{FR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} = (2300000 + 1200000 - 180000) - 2900000 = 420000\text{€}$$

$$\text{BFRE} = 570000\text{€}$$

- > Il faut accroître les ressources stables d'un montant de 150000€ pour ramener le FR au niveau du BFR

Dossier 2**(12 points / 20)****ANNEXE 5 :****Calcul des flux de trésorerie (Equipement E1)**

Année	0	1	2	3	4	5
I. Flux d'exploitation						
+Recette		7500000	7500000	7500000	7500000	7500000
-Charges variables		(4800000)	(4800000)	(4800000)	(4800000)	(4800000)
-Charges fixes		(1230000)	(1230000)	(1230000)	(1230000)	(1230000)
-DAP		(440000)	(440000)	(440000)	(440000)	(440000)
=Résultat d'exploitation		1030000	1030000	1030000	1030000	1030000
-IS		(343299)	(343299)	(343299)	(343299)	(343299)
= Résultat d'exploitation net d'IS		686701	686701	686701	686701	686701
+DAP		440000	440000	440000	440000	440000
=Flux net de trésorerie d'exploitation (FNTE)		1126701	1126701	1126701	1126701	1126701
I. Flux d'investissement						
-Immobilisations	(2200000)					
-BFRE initial	(750000) ¹					
-Variation BFRE						
+Récupération BFRE						750000
+Valeur résiduelle						
=Flux net de trésorerie d'investissement (FNTI)	(2950000)					
FNTE+FNTI	(2950000)	1126701	1126701	1126701	1126701	1876701

¹ 750000=36j*7500000/360j

Etant donné que les deux projets ont des durées de vie différentes, nous limitons le calcul des flux de trésorerie futurs pour l'équipement E2 à 5 ans.

Calcul des flux de trésorerie (Equipement E2)

Année	0	1	2	3	4	5
I. Flux d'exploitation						
+Recette		7500000	7500000	7500000	7500000	7500000
-Charges variables		(4500000)	(4500000)	(4500000)	(4500000)	(4500000)
-Charges fixes		(1200000)	(1200000)	(1200000)	(1200000)	(1200000)
-DAP		(350000)	(350000)	(350000)	(350000)	(350000)
=Résultat d'exploitation		1450000	1450000	1450000	1450000	1450000
-IS		(483285)	(483285)	(483285)	(483285)	(483285)
= Résultat d'exploitation net d'IS		966715	966715	966715	966715	966715
+DAP		350000	350000	350000	350000	350000
=Flux net de trésorerie d'exploitation (FNTE)		1316715	1316715	1316715	1316715	1316715
I. Flux d'investissement						
-Immobilisations	(2800000)					
-BFRE initial	(750000)					
-Variation BFRE						
+Récupération BFRE						750000
+Valeur résiduelle						1050000
=Flux net de trésorerie d'investissement (FNTI)	(3550000)					
FNTE+FNTI	(3550000)	1316715	1316715	1316715	1316715	3116715

5. Calculer la VAN de chaque équipement étant un taux de rentabilité minimum exigé de 10%.

$$VAN(E1) = (2950000) + 1126701 \times \frac{1 - 1.1^{-4}}{0.1} + \frac{1876701}{1.1^5} = 1786774.24\text{€}$$

VAN(E1) est positive donc le projet est rentable.

$$VAN(E2) = (3550000) + 1316715 \times \frac{1 - 1.1^{-4}}{0.1} + \frac{3116715}{1.1^5} = 2559044.18\text{€}$$

VAN(E2) est positive donc le projet est rentable.

6. Calculer le TRI de chaque équipement en utilisant la méthode d'interpolation linéaire.

Les taux K1 et K2 sont choisis de telle sorte qu'ils encadrent le TRI. Autrement dit, le premier taux K1 doit produire une VAN négative. Le deuxième taux K2 doit produire une VAN positive.

Équipement 1 :

$$K1=10\% \text{ -----} \rightarrow \text{VAN}=1786774.24$$

$$\text{TRI} \text{ -----} \rightarrow \text{VAN}=0$$

$$K2=30\% \text{ -----} \rightarrow \text{VAN}=-3844.32$$

En utilisant la méthode d'interpolation linéaire :

$$\text{TRI}(E1) = k2 - (k2 - k1) \times \frac{\text{VAN}2}{\text{VAN}2 - \text{VAN}1} = 29.94\%$$

Par la même méthode, **TRI(E2) = 31.83%**

7. Calculer l'indice de profitabilité de chaque équipement.

Équipement 1 :

$$\text{IP}(E1) = \frac{\text{VAN}(E1)}{I_0} + 1 = \frac{1786774.24}{2950000} + 1 = 1.60 > 1 ; \text{Projet rentable}$$

Équipement 2 :

$$\text{IP}(E2) = \frac{\text{VAN}(E2)}{I_0} + 1 = \frac{2559044.18}{3550000} + 1 = 1.72 ; \text{Projet rentable}$$

8. Conclure sur le choix à effectuer.

ANNEXE 6 :

Critères de choix d'investissement

	E1	E2
Valeur Actuelle Nette (VAN)	1786774.24€	2559044.18€
Taux de Rentabilité Interne (TRI)	29.94%	31.83%
Indice de Profitabilité (IP)	1.60	1.72

Au vu des trois critères de choix d'investissement, l'équipement E2 est préférable.

NÉGOCIATION COMMERCIALE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Partie 1 : Forces et Faiblesses de l'association CREDES

(8 points)

- 1-1 Dressez les forces et faiblesses de l'association CREDES
- 1-2 Analysez les performances des 4 départements en mesurant les écarts entre le prévu et le réalisé de manière chiffrée, en vous référant à **l'annexe (Dernier élément du dossier)**.
Qu'en concluez-vous ?
- 1-3 Proposez au responsable commercial du CREDES les actions à mettre en place.

Partie 2 : Elaboration des outils d'aide à la vente de la carte CEZAM

(12 points)

Vous avez RDV avec le responsable de la bijouterie de la Rochelle pour lui présenter la carte Cezam. Vous lui montrerez l'intérêt de faire partie du réseau Cezam.

- 2-1 A partir de votre réflexion personnelle et des informations mises à votre disposition, proposez les objectifs qualitatifs et quantitatifs de vente.
- 2-2 Préparez l'entretien de vente en rédigeant un plan de découverte avec les types de questions.
- 2-3 Construisez un argumentaire de vente avec les caractéristiques, les avantages et les preuves (CAP/SONCAS) et proposez des arguments prix en fonction des techniques que vous connaissez.
- 2-4 Traitez les objections suivantes :
 - « J'ai déjà la carte TAM TAM »
 - « Je trouve que le prix est élevé ! »
 - « J'ai la carte de fidélité »

I. Le CREDES, une association Inter-CE

1.1 L'association et son environnement

Le **C.R.E.D.E.S (Centre Régional d'Etudes et de Documentations Economiques et Sociales)** est une association créée en 1981 et fondée sur la loi de 1901 relative au contrat d'association¹. Elle regroupe des Comités d'Entreprise (CE) et similaires (COS : Comité d'Œuvres Sociales, CAS : Comité d'Action Social, amicales ou association de personnel) au sein d'une fédération appelée « Cezam Fédération des Associations Inter-CE », et fédère les comités d'entreprise de la région Poitou-Charentes.

Grâce à sa présence dans les quatre départements du Poitou-Charentes, le CREDES regroupe plus 530 C.E., C.O.S., Amicales, représentant environ 62 000 salariés.

Le CREDES fait partie d'un réseau national UES CEZAM qui rassemble les inters CE de France, ce qui représente 15 régions en France qui diffusent la carte CEZAM soit 6 000 CE adhérents représentant 600 000 salariés.

Ce groupe propose aux salariés une carte CEZAM rendant les sports, la culture, les loisirs plus accessibles sur l'ensemble de la France.

Les lois Auroux (1982) ont permis aux Comités d'Entreprise (CE) d'acquérir des moyens de fonctionnement et d'élargir leurs champs d'intervention.

Par souci d'efficacité et par nécessité d'échanges sur leurs différentes pratiques, les CE ont créé des associations Inter CE.

Le CREDES, dans ce contexte, est devenu pour ses adhérents un lieu ressource, d'analyse et de développement de missions et attributions du Comité d'Entreprise (CE).

Le CREDES est présent dans la région Poitou-Charentes. Une antenne par département.



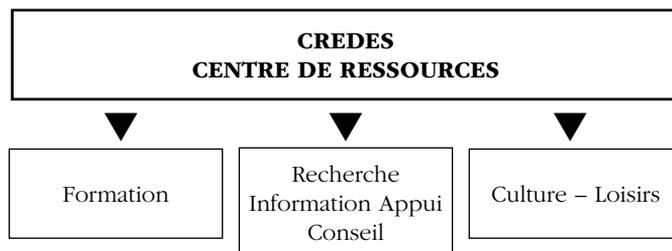
Le CREDES se compose de 19 salariés répartis de la manière suivante :

- 12 à Niort (Niort, le Siège Social)
- 2 à La Rochelle
- 3 à Angoulême
- 2 à Poitiers

¹ L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.

Les pôles d'activités du CREDES

Le CREDES possède 3 grands pôles d'activité :



Formation :

Ce pôle permet d'organiser, à l'intention des comités d'entreprise et similaires adhérents, des stages d'initiation et de formation.

Le but de cette activité est de permettre aux élus d'acquérir les éléments nécessaires pour accomplir leurs missions de représentants du personnel.

Agréés pour la formation économique, plus de 50 programmes de formations sont proposés aux élus autour de quatre thèmes centraux:

- "Le Comité d'Entreprise, ses représentants et sa gestion",
- "La santé au travail et prévention des risques",
- "Droits d'informations et de consultations des élus"
- "Outils performants pour les élus: Informatique et communication".

Par exemple, savoir maîtriser le rôle et le fonctionnement du Comité d'Entreprise ou encore savoir gérer la comptabilité.

Un service appui conseil est encadré par une équipe d'experts qui répond aux questions des Comités d'Entreprise et met à leur disposition une documentation spécifique. Un accompagnement est également proposé par un conseiller qui aide les équipes d'élus à définir et à mettre en oeuvre un projet par une évaluation des besoins, comme par exemple : la création d'un site web ou la mise en place d'un règlement intérieur.

Recherche Information Appui Conseil :

Son rôle est de mettre à la disposition des Comités d'Entreprise et similaires adhérents tout matériel et documents permettant une meilleure connaissance des questions économiques et sociales (livres, revues, brochures, presse, documents audio-visuels, etc.)

Différents supports de communication sont là pour aider à la diffusion des activités de loisirs (flyers billetterie, Newsletter loisirs, Sites internet spécifiques...). Un accueil billetterie aide à répondre aux réservations des salariés. Des réunions d'informations

semestrielles sont organisées pour permettre aux élus de rencontrer et de partager avec des personnes extérieures à l'équipe. Un soutien technique est aussi proposé pour répondre à des besoins techniques spécifiques tel que l'installation de logiciels et de matériel informatique ou encore la rédaction d'un procès-verbal des réunions de Comité d'Entreprise.

Culture – Loisirs :

Son objectif est de favoriser le développement de réalisations communes entre les comités d'entreprise et similaires dans le domaine des activités culturelles, des équipements sociaux, des vacances, des loisirs, des voyages, des sports ; d'une façon générale, promouvoir toutes les activités sociales et culturelles auprès des comités d'entreprise et similaires.

Les Comités d'entreprise adhérents au CREDES sont très diversifiés en terme d'effectif, en type d'activité et en catégorie socioprofessionnelle.

L'avantage de posséder de gros Comités d'Entreprise (CE) adhérents (>500 salariés), est d'avoir plus de salariés utilisateurs de la carte Cezam. Ils sont souvent connus et reconnus par nos prospects. Ce qui a pour effet de les rassurer et d'être un argument pour les motiver à devenir partenaires. En revanche, la démission d'un gros Comité d'Entreprise a de plus grosses répercussions qu'un plus petit. En Charente, les petits Comités d'Entreprise (entre 50 et 199 salariés) reflètent le tissu économique local.

1.2 Les valeurs et objectifs de l'association

Le CREDES définit en 9 points ses orientations et objectifs. "Cette association a pour but :

1. D'apporter aux Comités d'Entreprises et similaires du Poitou-Charentes toute information utile à l'exercice de leur mission.
2. D'organiser à l'intention des comités d'entreprise et similaires des stages d'initiations et de formations.
3. De mettre à leur disposition tout matériel et documents permettant une meilleure connaissance des questions économiques et sociales (livres, revues, brochures, presse, documents audio-viduels, etc...).
4. De favoriser le développement de réalisations communes entre comités d'entreprise et similaires dans le domaine des activités culturelles, des équipements sociaux, des vacances, des loisirs, des voyages, des sports, d'une façon générale, promouvoir toutes les activités sociales et culturelles des comités d'entreprise et similaires.
5. De permettre la participation du plus grand nombre de comités d'entreprise et similaires notamment ceux des petites entreprises, dans l'objectif de réduire les inégalités sociales et culturelles.
6. De coordonner et gérer certaines activités propres aux Comités d'Entreprise.
7. De promouvoir des activités nouvelles.
8. D'organiser l'investissement pour le compte des membres ayant décidé de s'engager financièrement pour contribuer à la réalisation d'activités sociales et culturelles.
9. D'offrir à titre onéreux ou gratuit les services qui permettent la réalisation de ces objectifs."

Pour répondre à ses orientations et objectifs, l'Inter-CE CREDES Cezam Poitou-Charentes se concentre autour de 3 axes :

- L'accompagnement des élus dans leurs missions et projets
- L'aide au fonctionnement du Comité d'Entreprise
- Les ASC (Activités Sociales et Culturelles) pour les salariés

Le CREDES s'inscrit dans des valeurs de l'économie sociale et solidaire. Il n'a pas de finalité financière et place l'humain au centre de son projet associatif.

Les excédents d'exercice ne sont utilisés que pour sa croissance et pour l'amélioration du service aux adhérents. L'association contribue à développer toutes les formes de solidarité entre les salariés des petites et grandes entreprises en se positionnant comme interface entre le monde du travail et le monde de la culture, du sport et des loisirs.

« Proximité », « Expertise », « Coopération et mutualisation » et « Citoyenneté » reflètent les valeurs de l'association.

La Proximité, par une présence dans plus de 40 villes et 15 régions ainsi que des actions culturelles et des initiatives locales menées avec leurs partenaires.

L'Expertise, avec 30 ans d'expérience, des associations administrées par 530 élus de Comité d'Entreprise et des professionnels de terrain pour développer des projets dans leurs régions.

La Coopération et mutualisation, grâce aux 6 000 Comités d'Entreprise réalisant des actions communes ainsi que des associations inter-CE locales qui partagent leurs idées au profit du réseau national.

Enfin, la Citoyenneté au travers d'une démarche démocratique et solidaire.

1.3 La concurrence

La concurrence pour le CREDES Poitou-Charentes se concentre sur deux pôles dans la zone Grand Sud Ouest. D'abord au niveau de la formation et de l'accompagnement destiné aux Comités d'Entreprise et ensuite, au niveau des ASC (Activité Sociales et Culturelles) et du service Cezam.

Concernant les Comités d'Entreprise, le concurrent direct du département de la Charente est « **Proweb CE** » (anciennement "Malicité" et "Meyclub") en raison des contrats d'engagements d'une durée de 3 ans qu'il impose à ses adhérents.

Concernant le service Cezam, le concurrent direct est le guide « **Pass'Time** ». Il se présente lui aussi sous la forme d'un guide, présentant des offres permanentes et de découvertes dans le domaine de la culture et du loisir, proposé aux salariés par le Comité d'Entreprise.

Suivant les départements, l'intensité de la concurrence et les concurrents eux-mêmes ne sont pas les mêmes. Par exemple, dans la Vienne, « **TamTam Ice** » génère une plus forte rivalité avec Cezam, que « Pass'Time » pour la Charente.



II. Le produit

Qu'est-ce que la carte Cezam ?

C'est une carte destinée aux salariés des collectifs adhérents aux Inter-CE Cezam, permettant de bénéficier de réductions tarifaires et parfois même de cadeaux pour des activités culturelles, sportives et de loisirs.

En France 600 000 salariés détiennent cette carte, dont 62 000 en Poitou-Charentes.

Le pack communication

Cette année, pour le guide Cezam 2015, les nouveaux partenaires ainsi que ceux qui renouvellent leurs contrats pour une parution annuelle dans le guide vont bénéficier du pack communication suivant: (Annexe 2)

- Une annonce dans le guide Cezam
- Un référencement sur le site Internet Cezam : <http://www.carte-cezam.fr>
- Un référencement sur le dépliant Cezam
- Un référencement sur l'application pour smartphone Cezam

Ce pack permet une communication accessible et adaptée à l'ensemble des générations bénéficiaires, grâce à une présence sur des supports matérialisés et dématérialisés.

La carte cezam est nominative elle peut être activée sur le site www.credes.asso.fr ou www.cartecezam.fr ce qui permet aux salariés d'obtenir tous les lundis la newsletter des offres promos loisirs et commerces.



Le salarié peut télécharger l'application smartphone CEZAM ce qui lui permet d'avoir la géolocalisation de tous les partenaires cezam négociés.



Les porteurs de la carte Cezam : Les Salariés

Les Salariés des collectifs adhérents sont les bénéficiaires directs du service Cezam.

Le Comité d'Entreprise leur remet gratuitement une carte et un guide CEZAM à l'année.

Ainsi équipés, les porteurs de la carte Cezam peuvent se rendre chez les différents partenaires présents dans le guide Cezam de la région Poitou-Charentes ou encore au niveau national, et bénéficier des remises proposées.

Ils ont aussi la possibilité d'acheter et de retirer à l'avance et à tarifs réduits des billets de spectacles, de parcs ou autres, auprès des relais Cezam, c'est-à-dire soit en ligne, soit par courrier ou auprès des points billetterie Cezam.

La catégorie sociale et professionnelle des porteurs de carte est ici très large et diversifiée en raison d'une hétérogénéité des adhérents.

III. Les partenaires

Qu'est-ce qu'un partenaire ? C'est une personne ayant signé un contrat indiquant qu'elle est référencée dans le guide Cezam, proposant au moins une remise valable sur une année civile destinée aux porteurs de la carte Cezam.

Les partenaires sont de deux types : Il y a ceux dont l'activité concerne la « culture » et le « loisir » comme les cinémas, les musées, les parcs animaliers.

Et ceux dont l'activité concerne le « commerce », englobant le reste des activités tel que la restauration, la décoration, les coiffeurs ou encore les garages.

Une telle diversité existe pour répondre au mieux aux différentes attentes des salariés selon leurs âges, leurs sexes, et leurs origines socio-professionnelles.

Voici un exemple concret pour bien comprendre:

Le Comité d'Entreprise (CE) de la DCNS de Ruelle devient adhérent au CREDES. Il bénéficie alors des services des 3 pôles d'activités dans lesquels l'association est compétente, dont celui des activités sociales et culturelles. Le Comité d'Entreprise achète au CREDES un pack Cezam (carte + guide) pour chacun de ses 900 salariés.

Flunch de Soyaux, partenaire Cezam 2014 est référencé dans le guide Cezam et propose une remise de 10% sur l'addition au porteur de la carte Cezam. Le salarié de la DCNS de Ruelle bénéficie donc de 10% sur son addition au Flunch de Soyaux.

574 CE, COS, amicales...adhérents.

(61 216 salariés bénéficiaires)

24/09/2014

• Charente (10 205 salariés bénéficiaires)

16000 IMAGES, A DOMICILE16, ABC TECHNOLOGY, ACAIQ CSCS BASSEAU, ADAPEI 16, ADPEP, AFPA, AH TOUPIE, AHLSTROM, ALLIANCE HEALTHCARE, AMAC, ANTELES, APEC, APPROVAL, ARDEVIE-GLAMOTS, ARS SANTE, ASCEE, ATSCAF 16, AURA POITOU-CHARENTES, BANQUE TARNEAUD, BERNADET, BIOGENE, BOUYGUES ENERGIES, BRITTON DECORATIVE, CAFES MERLING, CAF, CALCAIRE DIORITE MOULIN ROC, CARREFOUR SOYAUX, CARTONNAGES THIBAUT, CASTORAMA, CENTRE CLINICAL, CER, CERDIBIO, CHAMBRE D'AGRICULTURE, CHARENTE INTERIM, CHESAPEAKE, CHOUTEAU, CIBDI, CIE APLB, CIF CO, CLASS RESEAU AGRICOLE, CMPP GRANDE GARENNE, COMAGA, COMPAGNIE PETROLIERE DE L'OUEST, COMPTABILITE GESTION OCEAN, COOPERATIVE CHARENTES ALLIANCE, COREA, CROUS, DAC CITROEN, DASS, DCNS RUELLIE, DDCSPP CAPHANDCOS, COLLEGE ST PAUL, DECATHLON, DEFENSE ENVIRONNEMENT SERVICES, DS SMITH PACKAGING, ECATS, ECOLE DE CONDUITE FRANCAISE, EFFAGE ENERGIE, EIRC, ESPACE INTERIM, EFSCA, ESPACE INTERIM, EXPAQA, FAURCIA, FURCERIA INTERIEUR, FOOL, FORNEL FRERES, GARANDEAU BETONS, GATNEAU THILLET, GE LOISIRS, GRASSIN DECORS, GREGOIRE, HERVE THERMIQUE, HYDRAULIQUE ENVIRONNEMENT, IGS CHARENTE PHOTOGRAVURE, IME MA CAMPAGNE, IMMO MOUSQUETAIRES, IMPRIMERIE COGNACaise, IPC, ISOLAB, JANOSCHAGRAPHS FRANCE, LA CHARENTE LIBRE, LA CROISEE DS, LECAS, LES BOUCHAGES DELAGE, LIPPI, LITHO BRU, LUXOR LIGHTING, LYCEE DU ROC FLEURI, MARCUS VIETNAM HEMA, MAD OUEST MEDICINE DU TRAVAIL, MEGGITT, MIROITERIES DE L'OUEST CHARENTES LIMOUSIN, MISSION LOCALE, MISSION LOCALE ARC CHARENTE, MJC GRANDE GARENNE, MORY DUCROS, MSA, OPH ANGOULMOIS, GRECO, OUEST COORDINATION, PACKETIS, PAGES JAUNES, PLACOPLATRE, POLYEXPERT, PREFECTURE, RADIANCE, REUNICA, RONDAUD, ROUBY SA, ST PAUL COLLEGE LYCEE, RSI SAINTE MARTHE, SANTERNE, SOREG, SCD, SDV, SELP SMART CARDSOLUTIONS, SEMEA SIDIAC, SILC, SMATIS, SNEE, SMI GARANDEAU MATERIAUX, SNRI, SOCIETE GENERALE COGNAC, SOFPO, SOFRICA, SOGEP, SOPPEC, SPIE, TAM TAM 16, TONNELLERIE TARNSAUD, TONNELLERIE VICARD, TRANSCO, TRANSPORT EONET, UDAF, URSSAF, UTR, CFDT, VIVARTI POITOU-CHARENTES, VOITH PAPER, WIELAND, ZODIAC AEROSAFETY SYSTEMS (AERAZUR).

• Charente-Maritime (16 414 salariés bénéficiaires)

AADAIRC, ABOUTIR EMPLOI, ADAPEI 17, ADEF+, ADPEP 17, ADSEA LP17, AFAD, AFPA, AI 17, ALLEZ & CIE, AMT, ANGBAUD, APAGESM, APAJH 17, APAPAR, APAS, APAYE, APLB, ARTFLV, ARMOR PROTECTIONS, ARS SANTE, ARVI, ASCET 17, ATALANTE, ATELIER MECANICIENS DU PERTUIS, ATENA, ATLANTIQUE ALIMENTAIRE, ATMC, ATSCAF, BANQUE TARNEAUD BIOTANTANIQUE, BIOR, BLANCASS, BNP, BUSS SAINTES, BUT LA ROCHELLE, CA 17, CAFES MERLING, CARDIOCEAN, CARREFOUR ANGOULINS, CASINO BARRIERE ROYAN, CASTORAMA, CDA ROYAN, CENTRE HOSPITALIER ROCHEFORT, CENTRE LECLERC LAGORD, CENTRE LECLERC SAUTEL, CENTRE LECLERC SURGERIES, CENTRE SOCIO CULTUREL ROYAN, CENTRE PENITENTIAIRE ST MARTIN, CER, CERDIBIO, CFA BTP SAINTES, CMCA, CHAMBRE AGRICULTURE, CHANTIERES AMEL, CHAPAINUS, CHARENTES ALLIANCE, CIPEMA, CHOUTEAU, CLINIQUE DU MAIL, CLINIQUE PASTEUR ROYAN, COGEMAR, COLAS ROYAN, COLLEGE ALBERT SAUJON, COLLEGE DUNANT ROYAN, COLLEGE ST MARIE ROYAN COMPAGNIE PETROLIERE DE L'OUEST, COMPTABILITE GESTION OCEAN, COMPTOR CHARENTAIS DU CHAUFFAGE, CNFPT, CONFECTA, CONFORAMA TONNAY CHTÉ, CONFORAMA SAINTES, COOPERATIVE TERRE ATLANTIQUE, CREDIT MUTUEL, CROIX ROUGE FRANCAISE, CROUS, DARCY BRUN, DBMA, DIRECTE, DECATHLON, DIAGONALES, DISTILLERIE DE LA TOUR, DUO SOLUTIONS, DUPRE SAINTES, EFFAGE ENERGIE, EFSCA, EIGSI, ENIM, EURO INFORMATIONS SERVICES, FONTAINE PAJOT, FRANCE REVAL, FRANCE SECURITE, GAIA, GALVATANTIQUE, GARANDEAU BETONS, GESTELIA, GOTAC PRESSE, GRASSIN DECORS, HABITAT 17, HALTIOR, HAUTIER, HCM SYSTREL, HENAFF, HYPER U PUILBEORE, IFRERM, IMPRIMERIE ROCHELAISE, INFOMER, INITIATIVE DECORATION, INSPECTION ACADEMIQUE, INSTITUTION ST LOUIS, INTERMARCHE ST JEAN D'Y, IOLTECH, IRIUM FRANCE, IRSA, ISOLAB, JARDINERIE ART VERT, JEF COSYLO, JUBELIN ENT., KORIAN, LAFON SAS, LEA NATURE, LEGRAND, LES PETITES VIGNES, LE GOUSSANT, LYCEE VIELIEUX, MAINGUY, MAIRIE AIGREFEUILLE, MAIRIE LA TREMBLADE, MAIRIE DE ROYAN, MAS ROCHEFORT, MALCHAUX, METAL CHROME, METRO, MIROITERIE DE L'OUEST, MACIF COA, MONOPRIX, MSA SAINTES, MUTUALITE FRANCAISE 17, NDC FOUNDRY, NEREVA, O2, OCECARS, OPH DE LA CDA, POLICE ROCHEFORTAISE, POLYCLINIQUE ST GEORGES, POLYEXPERT, RENAUD PONS, RESE, RESIDENCE BEAULIEU, RYSER, SABLEC SAINTES, SOIS 17, SOGMT, SICA ATLANTIQUE, SIGNALS, SIMAFEX, SIMAIR, SISP, SITEL FRANCE, SMAM, SIMCTOM SURGERIES, SNEE, SOCIETE GENERALE, SOREGOR, SOUFLET ATLANTIQUE, SPACRAFT, STECO, STENICO, SUP DE CO, SUPER U MARANS, SYNDEX, THALASSA OLERON, TIPAIA, TRANSPORT EONET, UDAF 17, UNIMA, URBASER, URSSAF, UTR CFDT, VEOLIA TRANSPORTS, VIVARTI POITOU-CHARENTES.

• Deux-Sèvres (25 544 salariés bénéficiaires)

ACEM, ADAPEI 79, ADEQUAT, AECB, AFPA, AIR LIQUIDE, ALLEZ, ALLIANCE HEALTHCARE, ALTIMA ASSURANCES, ALTIMA COURTAGE, APAYE, APDOSIS79, APIA, APPAD, ARGEL OUEST, ARHP, ARRIVE BELLANE, ARS SANTE, ASOET, ASI, POLICE NATIONALE, ASMA, ASSELIN AT 79, ATSCAF, AURA POITOU-CHARENTES, AUTOMOBILIS, BANQUE TARNEAUD, BAUDOUIN, BELLANE, BELLAVOL, BIENVENUE, BOIRON, BONNA BOUY, BOUYGUES ENERGIES, BOYE ACCOUVAGE, BRM BMS INDUSTRIE, C2C FINANCEMENTS, C2S, CAF, CAFES MERLING, CAISSE MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE, CAMIF HABITAT, CANAM, CARDINAUD, CARROSSERIE AUBINEAU, CASTORAMA, CAT MELLE, CAT THOUARS, CAT LE TALLUD, CAT AFFRES, CAT ROUSSEAU, CAT POMPOIS, CBI, CENTRE LECLERC THOUARS, CENTRE LECLERC NIORT, CENTRE LECLERC PARTHENAY, CENTRE LECLERC AZAY LE BRULLE, CENTRE SOCIO CULTUREL DU MELLOIS, CER, CFCA, CHABEAUT, CHAMBRE AGRICULTURE, CHAMBRE DES METIERS, CHOUTEAU, CIN, CIE APLB, CIF CO, CIMENTALS CALCIA, CISTE, CNFPT, COMPAGNIE PETROLIERE DE L'OUEST, CONCEPT PLUS, CONSEIL GENERAL 79, COOPERATIVE CHARENTES ALLIANCE, COREA, COVI, CREDIT MUTUEL, CSC DU PAYS MAUZEEN, DARVA, DECATHLON, DELPEYRAT, DEVA, DJM, DPC, DUO SOLUTIONS, DYNEFF, ECOLE DE CONDUITE FRANCAISE, EDAC, EFSCA, ENSOA, ESCALE, ESTERLINE LEACH, EURIAL, EURO INFORMATIONS SERVICES, EUROVIA, EXPAQA, FAMILLE RURALE, FORGES DE BOLOGNE, FORNEL FRERES, FOURNIE, FOYER GABRIELLE BORDIER, FRADIN BRETTON, FRANÇOIS BERNARD ASSURANCES, G2S, GABILLY, GASTRONOME, GE LOISIRS, GEF TP, GE LOISIRS, GEODIS, GESTELIA, GEVANA, GFI CHRONO, GOPLAST, GRASSIN DECORS, GROUPE CLISSON, GROUPEMENT EMPLOYEURS ARBORICULTURE, HABITAT SUD DEUX-SEVRES, HERVE THERMIQUE, HEULIEZ BUS, IMPRIMERIE PROUTEAU, INTER MUTUELLE HABITAT, ITEP, JB STORES, JC CONFECTION, JEAN REMY FAUCHER, JEF COSYLO, KUEHNE, LA FIEE DES LOIS, LA VILAINOISE, LASAT LABORATOIRE SCIENCE ET NATURE, LAFARGE BOISLIVIAU, LAFON, LE GRAND FEU, LES ATELIERS DU BOCAGE, LIBNER, LYAMTECH, LYCEE ST CHARLES, MACIF MUTUALITE, MACIF ILE DE FRANCE, MACIF SIEGE SOCIAL, MAD OUEST, MAIRIE AIFFRES, MAIRIE SAUZE VAUSSAIS, MAIRIE ST NEOMAYE, MAISON DE RETRAITE DU SACRE COEUR, MAISON DE RETRAITE LES BUISSONNETS, MAISON DE RETRAITE MOLIERE, MAISON DE RETRAITE NOTRE DAME, MAJENCIA, MANOUKIAN, MARTIN, MDP INDUSTRIE, MEDIAB, MIEUX SE LOGER, MISSION LOCALE DU SUD, MONNET FILS, MORY SAS, MR BRICOLAGE, MR BRICOLAGE BRESSUIRE, MSA, MUTAVIE, MUTUALITE DES DEUX-SEVRES, NIORT AUTOMOBILES, NOREA, OCEADES, OUEST COORDINATION, PARNASSE MAIF, PIERRE GUERIN, PLAKARDS, POLYCLINIQUE INKERMAN, POLYEXPERT, POUJOULAT, PROTEAUX, PROXIA, PROXIM, QUARON, REVEAU MENUISERIE, RIA STUDIO, RIBOULEAU, ROUGE GORGE, ROUSSEAU SA, ROY, RSI, SAPEURS POMPIERS, SEMTAN, SERENA, SERVAL, SIDO NEW MARQUENIERIE, SIGLAVIER, SITM, SIST, SMABTP, SMAM, SMP, SMM, SNAB, SOCIETE GENERALE, SOCOBAT, SOCOPA, SODIMON SUPER U, SOFEMAT, SOFIVO CHAMPDENIERS, SOLDIVE, SONIAL INTERMARCHE, SOPAC, SORAM, SOREGOR, SOTHOFERM, SOVAM, SOVILEG, SPIE, SAINT CHRISTOPHE AUTOMOBILES, STEF LOGISTIQUE, STEF TRANSPORT, STENICO, SUPER U SOVODIS, TBR, TLD, TOM POUCE, TRADIMAR, TRANSPORT EONET, TRANSPORT MARTIN, UDAF, ULID, URSSAF, UTR CFDT, VIM, VIVARTI POITOU-CHARENTES, VOYAGES CHARGELEGUE, WAGON AUTOMOTIVE, WESCO.

• Vienne (9 053 salariés bénéficiaires)

AADAIRC, ADAPGV, ADMR, AFPA, AGENCE LOCALE D'ENERGIE D'INDRE ET LOIRE, AGIRTS, ALLEZ, APAYE, APECITA, AQUITEL, ARACT, ARFEO BURIFORM, ARTFLV, ARGEL OUEST, ARS SANTE, ASMA MINISTERE DE L'AGRICULTURE, ATELIER POITEVIN ETIQUETTE, AURA POITOU-CHARENTES, AUTOMATIC ALARM, AVO CARON, BANQUE TARNEAUD, BBA EMBALLAGES, BEAU, BOULANGER, BOULANGER CHASSENEUIL, BOUTINEAU, BSN RADIANTE, CAF 36, CAFES MERLING, CAISSE MUTUALITE SOCIALE AGRICOLE CCA INTERNATIONAL, CENTRE DRAMATIQUE DU PC, CENTRE SOCIAL DES MINIMES, CENTRE SOCIAL LA CASE, CENTRE SOCIAL MIGNE, CER, CFA BTP, CHALLENGER EVENT, CHAMBRE AGRICULTURE, CIF CO, CNFPT, COFATECH, COMPAGNIE PETROLIERE DE L'OUEST, CONFORAMA, COREA, COS DE LA POSTE, COSMETIQUE ACTIVE PRODUCTION, CRECHE LA MORMIERE, CREDIT MUTUEL LACO, CROIX ROUGE FRANCAISE, CROUS, DECATHLON, DIKEOS, DRJCS, DUO SOLUTIONS, E LASER, EFFAGE ENERGIE, ENSEMBLE SCOLAIRE ISAC DE L'ETOILE, ESAT DE NEUVILLE, ETABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG, FNAH, FONDATION DU PATRIMOINE, FORGES DE BOLOGNE, FRAIKIN, FRANCE BUSINESS SCHOOL, FUTUROSCOPE, GARANDEAU BETONS, GE LOISIRS, GRANDS MOULINS SOUFFLET, GRASSIN DECORS, JANESCO, IME MAURCO, IME PIERRE GARNIER, LA GANDILLONNERIE, LYCEE ST JACQUES DE COMPOSTELLE, MAIRIE DE PERSAC, MAGNETI MARELLI, MCL LE LOCAL, MJC ALIENOR D'AQUITAINE, MJC DE VOZEAULLES, MUTUALITE DE LA VIENNE, PIERREAU, POITOU MENUISERIES, POLYEXPERT, PROGECAT, QUADRIPACK, RSI, SAF, SGS CEPHIR, SNEE, SOCIETE GENERALE, SOLDIVE, SOMELACH HERTZ, SOREGOR, SPIE, STECO POIENIERS, SUPER U, TBR, TCA, TEMPSDEM, TRANSPORT MARTIN, TRANSPORT JEANTET, UDAF, URSSAF, VEOLIA PROPLETE, VIENNE ASSMAT, VIVARTI POITOU-CHARENTES

CE, COS, amicales...adhérents : Nouveaux adhérents depuis le 01^{er} janvier 2014 & dont le siège est hors région Poitou-Charentes -

Le + partenaire !

Des offres de découverte

En complément de votre partenariat Cezam, vous pouvez opter pour une offre découverte supérieure à l'offre annuelle et valable 1 fois dans l'année.

Comment ça marche ?

- 1 Vous choisissez le pourcentage de réduction que vous souhaitez accorder en plus de la réduction annuelle
- 2 Sur votre encart nous mentionnons l'offre découverte qui est symbolisée par la pastille
- 3 Le salarié doit présenter sa carte ainsi que son guide. Vous devez tamponner la pastille afin de valider l'offre.

Des offres jusqu'à -50% de réduction sur l'offre

Tamponner le partenaire sur l'offre

Contactier Cezam Poitou-Charentes - Inter-CE CREDES

25 ans d'expérience auprès des CE, COS, CAS, amicales

Deux-Sèvres
Bd François Arago – Parc les colonnes Vertes - BP 40013
79182 Chauray Cedex - Valérie Simon - 05 49 76 80 91 - 06 11 67 44 50
valeriesimon@credes.asso.fr

Charente
100, rue Victor Hugo - ZI N°3 - BP 70641 - 16340 L'Isle d'Espagnac
Catherine Courtois - 05 45 69 21 83 - 06 11 87 82 21
catherine.courtois@credes.asso.fr

Charente Maritime
Rue Pasteur BP 90043 - 17183 Périgny cedex
Pascal Couillaud - 05 46 68 42 35 - 06 11 87 82 17
pascal.couillaud@credes.asso.fr

Vienne
ZAE de Chalembert, 6 rue Blaise Pascal 86130 Jaunay-Clan
Céline Rio - 05 49 37 29 33 - 06.09.30.16.92 - celine.rio@credes.asso.fr

LA CARTE CEZAM

Devenez partenaire Cezam !

Cezam en France c'est :

- 6 000

Cezam en Poitou Charentes c'est :

- 500
- 700
- 58 000

Collectifs adhérents (CE, COS, Amicales...)

Partenaires de loisirs et de culture

Salariés titulaires de la carte Cezam

CREDES
Inter-CE
Poitou-Charentes

(1) Adaptation au progrès, modernisation, réforme.

Fiche technique :

Les options de formats des annonces

1 page

Choix 1

- 1 logo
- Espace "visuel" (format total L 85 x H 120 mm) :
- Soit 2 grandes photos
- Soit 1 visuel publicitaire réalisé par l'annonceur au format de l'espace
- Textes :
- Descriptif, accroche, réduction : 350 caractères max.
- Coordonnées, adresse, tél : 130 caractères max.

1 page

Choix 2

- 1 logo
- Espace "visuel" (format total L 45 x H 125 mm) :
- Soit 2 photos
- Soit 1 visuel publicitaire réalisé par l'annonceur au format de l'espace
- Textes :
- Descriptif, accroche, réduction : 800 caractères max.
- Coordonnées, adresse, tél : 230 caractères max.

1/2 page

- Visuels : 1 logo, 2 photos (format : L30 x H25 mm / unité) ou 1 seule photo (format : 15x35 mm)
- Textes :
- Descriptif, accroche, réduction : 500 caractères max.
- Coordonnées, adresse, tél : 130 caractères max.

1/8 page

- Visuels : 1 logo
- Textes :
- Accroche, réduction : 60 caractères max.
- Coordonnées, adresse, tél : 80 caractères max.

1/4 page

- Visuels : 1 logo, 1 photo (format : L30 x H25 mm)
- Textes :
- Descriptif, accroche, réduction : 120 caractères max.
- Coordonnées, adresse, tél : 110 caractères max.

Insertion simple

- Coordonnées, adresse, tél : 80 caractères max.

Tout connaître sur Cezam !



La carte Cezam c'est quoi ?

La carte Cezam est remise aux salariés des collectifs adhérents aux Inter-CE Cezam dans toute la France et est diffusée par le CREDES sur la région Poitou-Charentes.

En France, 600 000 salariés et en Poitou-Charentes 58 000 salariés possèdent la carte Cezam et l'utilisent pour leurs activités culturelles, sportives et de loisirs ainsi que leurs achats au quotidien.

Sur l'ensemble du territoire, plus de 10 000 partenaires font confiance aujourd'hui à la carte Cezam, et dans notre région, c'est près de 700 partenaires de loisirs et de culture qui ont rejoint ce réseau.

La carte Cezam représente un excellent moyen de promotion de votre activité et de fidélisation de votre clientèle.

Devenir partenaire Cezam, comment ça marche ?

- 1 Proposer une réduction ou un avantage
Les salariés vous présentent leur carte Cezam au moment de leur achat et bénéficient de l'avantage Cezam. La carte est nominative (une carte = une réduction).
- 2 Etre référencé dans le guide Cezam dans la rubrique Poitou-Charentes ou en rubrique nationale
Ce guide est remis aux salariés des collectifs adhérents et repertorie l'ensemble des partenaires qui proposent un avantage ou une réduction.
Vous choisissez votre type de référencement, dans la rubrique de la page suivante « **Les options pour devenir partenaire ?** »
- 3 Etre référencé sur les sites Cezam
- le site national www.cezam.fr
- le site de l'Inter-CE CREDES en Poitou-Charentes www.credes.asso.fr
- 4 Avoir la possibilité de communiquer sur vos promos
Nous communiquons vos offres aux collectifs adhérents par l'intermédiaire de nos newsletters.

Les options pour devenir partenaire ?

Pack communication en région Poitou-Charentes	Tarifs et formais des annonces
<ul style="list-style-type: none"> - Votre annonce guide Cezam - coordonnées (nom, adresse, téléphone) - site Internet - réduction Cezam - 1 visuel uniquement pour les formats de 1/8, 1/4, 1/2 et 1 page! 	<ul style="list-style-type: none"> - Référencement simple 60 €HT* - 1/8 de page (685 x H16 mm) 130 €HT* - 1/4 de page (685 x H11 mm) 210 €HT* - 1/2 de page (685 x H8 mm) 290 €HT* - 1 page (685 x H123) 430 €HT*
<ul style="list-style-type: none"> - Votre référencement site Internet Cezam - coordonnées (nom, adresse, téléphone) - descriptif (500 caractères maximum) + 1 visuel - site Internet + lien - réduction Cezam 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 page (685 x H123) 430 €HT*
<ul style="list-style-type: none"> - Votre référencement dépliant Cezam - nom + ville 	<ul style="list-style-type: none"> - 20 €HT si vous prenez l'option «offre découverte»

Pack communication nationale	Tarifs et formais des annonces
<ul style="list-style-type: none"> - Votre annonce dans tous les guides des Inter-CE Cezam de France - coordonnées (nom, adresse, téléphone) - site Internet + 1 visuel - réduction Cezam 	<ul style="list-style-type: none"> - 1/8 de page (685 x H16 mm) 350 €HT - 1/4 de page (685 x H11 mm) 680 €HT - 1/2 de page (685 x H8 mm) 1290 €HT - 1 page (685 x H123) 2360 €HT
<ul style="list-style-type: none"> - Votre référencement site Internet Cezam - coordonnées (nom, adresse, téléphone) - descriptif (500 caractères maximum) - site Internet + lien + visuel - réduction Cezam 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 page (685 x H123) 2360 €HT
<ul style="list-style-type: none"> - Frais techniques : 30 € (pour 1/8 et 1/4 page) - 50 € pour 1/2 page et 80 € pour 1 page 	

Les options internet	Tarifs et formais des annonces
<ul style="list-style-type: none"> - Logo lien : votre logo avec lien vers votre site - Géolocalisation : Référencement et géolocalisation de toutes vos adresses (fichier Excel à fournir) - Bannière publicitaire : Format (250 x 250 mm JPEG, GIF animé) - Bon plan en Une : vos actualités en Une 	<ul style="list-style-type: none"> - 500 €HT 1 an - 350 €HT 1 an - 200 €HT 1 mois - 100 €HT 1 mois

ANNEXE**La Zone de chalandise des Comités d'Entreprise (CE) est découpée en quatre départements**

Le responsable commercial du CREDES souhaite augmenter son nombre de Comité d'Entreprise et pour cela il réalise une opération mailing suivie d'une relance téléphonique auprès des Comités d'Entreprise. Il vous confie l'étude des résultats de cette action. Vous disposez, ci-dessous, des données vous permettant d'apprécier la performance de cette opération de marketing direct.

1.1 Résultats de l'opération

	Charente	Charente-Maritime	Deux-Sèvres	Vienne
Nombre de Comité d'Entreprise	145	180	184	108
Nombre de RDV	22	34	23	19
Nombre de contrats signés	6	10	16	11

1.2 Éléments sur les contacts inexploitable

L'opération de mailing et de relance téléphonique a révélé qu'un certain nombre d'adresses ou de numéros de téléphone n'étaient pas exploitables :

- pour La Charente, cela représente 8%
- pour La Charente-Maritime, cela représente 5%
- pour Les Deux-Sèvres, cela représente 7%
- pour La Vienne, cela représente 3%

1.3 Les objectifs

Les objectifs fixés par le responsable commercial du CREDES sont les suivants :

- pour les RDV obtenus : 20% du fichier réellement exploitable de chacun des départements (taux de retour du mailing et de la relance téléphonique)
- pour la signature des contrats : un client sur deux ayant pris un RDV (taux de concrétisation)

CORRIGE du Cas CREDES**Partie 1**

Le Centre Régional d'Etudes et de Documentations Economiques et Sociales (CREDES) est une association créée en 1981 et fondée sur la loi de 1901 relative au contrat d'association. Elle regroupe des Comités d'Entreprise et similaires (Comité d'œuvre Sociales, Comité d'Action Social, amicales ou association de personnel) au sein d'une fédération appelée « Cezam Fédération des Associations Inter-CE ». L'association regroupe aujourd'hui 9 000 salariés adhérents.

1.1 Les forces et faiblesses du CREDES

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Age de l'association (30 ans), qui donne une expertise et un certain ancrage sur le territoire. Forte image (légitimité dans son expertise) - Association bien perçue par les CE et les partenaires. - Présence sur le territoire national avec 600 000 salariés pour 6 000 CE. Présence dans plus de 40 villes et 16 régions. - Très forte présence dans la région Poitou-Charentes avec un potentiel de 62 000 salariés et 530 comités. Une antenne par département (forte proximité) - CreDES propose un appui conseil, des offres mutualisées avec d'autres CE. - Plusieurs formations proposées aux adhérents. Pôle de formation agréé - Volonté de rassembler les comités (Inter CE) sur des réalisations communes. - Une communication adaptée pour tous avec des supports matérialisés et dématérialisés. Newsletter régulière - Une diversité des secteurs des entreprises membres. - Positionnement sur la culture, les loisirs et le sport - Tarifs attractifs et une offre large avec 3 pôles distincts 	<ul style="list-style-type: none"> - Petite structure seulement 19 salariés pour couvrir 4 départements, difficultés pour rencontrer les partenaires – car seulement une antenne par département. - Absence de communication sur le réseau social « facebook ». - Guide trop conséquent. - Contrat d'un an (peu de visibilité financière et pas d'engagement pour l'entreprise) - Impact financier non négligeable lors de la perte de clients importants (dépendance de gros CE)

1.2 Analyse de la performance des 4 départements

Les objectifs fixés par le responsable commercial du CREDES sont les suivants :

- pour les RDV obtenus : 20% du fichier réellement exploitable de chacun des départements (taux de retour du mailing et de la relance téléphonique)
- pour la signature des contrats : un client sur deux ayant pris un RDV (taux de concrétisation)

	Nbre de CE	Exploiteables	RDV			Contrats		
			Objectif	Réalisés	Ecart	Objectif	Réalisés	Ecart
Charente	145	133	26	22 84 %	-4 16 %	13	6 46%	-7 54 %
Charente Maritimes	180	171	34	34 100 %	0	17	10 59%	-7 41%
Deux Sèvres	184	171	34	23 67 %	-11 33 %	17	16 94%	-1 6%
Vienne	108	104	21	26 124 %	5 +24%	10	11 110%	1 10%

Tableau 1.5
Commentaires/0.5

1.3 Actions à mettre en place :

La communication du CREDES doit être adaptée aux contraintes et opportunités locales les actions à mettre en place :

- Pour contrer une offensive de la concurrence locale
- Pour exploiter certains événements culturels, sportifs qui sont locaux par exemple les performances d'une équipe de foot locale
- En cas d'une présence d'une clientèle étrangère massive (traduction de message)
- Améliorer la stratégie de communication
- Entretenir la relation client
- Améliorer la visibilité du site internet et être présent sur les réseaux sociaux
- Améliorer la stratégie commerciale : concours, récompenses..
- Formation des commerciaux.
- Mettre en place une nouvelle stratégie de négociation.
- Renforcer le suivi de la clientèle avec de nouveaux outils de fidélisation.
- Revoir l'offre commerciale.
- Participer à des salons professionnels.
- Qualifier le fichier clients
- Mettre en place un sondage afin de cibler au mieux les attentes des clients et des CE
- Création d'événements pour renforcer les liens entre les différents groupes des comités d'entreprises et mettre en avant la notion de réseau.

Partie 2. Elaboration des outils d'aide à la vente

2.1 Objectifs qualitatifs et quantitatifs :

Objectifs qualitatifs	Objectifs quantitatifs
<ul style="list-style-type: none"> • Fidéliser nos anciens partenaires, anciens adhérents, en mettant en place des offres avantageuses, pour les remercier d'être fidèles à notre association et les motiver à rester dans ce système. Ajouter un principe de fidélité et de récompense pour les adhérents et les partenaires. • Communication sur la carte, envois de mails, courriers... et également se renseigner afin de savoir si l'inscription à la carte Cezam a permis une augmentation du chiffre d'affaires (s'intéresser à eux). • Relation gagnant-gagnant 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer sa notoriété, donner une bonne image. • Augmenter de 3% le nombre d'adhérents dans l'année. • Vendre 1/8 ou ¼ ou ½ page • Référencement web

2.2 Plan de découverte

Quelques exemples de questions :

- Depuis quand est vous le gérant de cette magnifique boutique ? - Vous êtes natif du département ? - Combien avez-vous d'employé(s) ? - Quel genre de bijoux proposez-vous au sein de votre bijouterie ? - Quelle catégorie de bijoux représente une des parts les plus importante dans votre chiffre d'affaires : plutôt collier, montre, bague ?
- Depuis combien de temps exercez- vous cette activité ?
- Aujourd'hui le métier de bijoutier, c'est quoi pour vous ? Quelles sont les valeurs de votre bijouterie ?
- Remarquez-vous un changement de comportement d'achat chez les consommateurs, durant les périodes fortes comme Noël ou la Saint Valentin par exemple ?
- Pensez-vous avoir un chiffre d'affaires convenable ? - Avez-vous des concurrents dans la zone de chalandise ?
- Vos salariés sont-ils, selon vous satisfaits de leur travail dans votre entreprise ? Ont-ils des exigences particulières, et si oui comment les percevez-vous en général ? Quelles sont vos méthodes de fidélisation ?
- Est-ce que vous connaissez le concept de la carte Cezam ?
- Etes-vous déjà en partenariat avec des entreprises, associations du type Credes ? - Cela vous intéresse-t-il ? - Disposez-vous d'un partenariat avec TAM-TAM ? Depuis quand êtes-vous partenaire ? - Connaissez-vous ses fonctionnalités ? Avez-vous assez d'informations sur cette entreprise, ses objectifs, ses avantages ? - Comment l'idée

d'adhérer à ce genre de partenariats vous est-il venu ? - Êtes-vous satisfait de leur service ? Si oui/non, pourquoi ? - Quels seraient pour vous les critères à développer davantage dans ce type d'adhésion, pour un confort supplémentaire dans votre entreprise et pour vos salariés ? - Votre chiffre d'affaires et votre fréquentation est-elle en hausse depuis cette adhésion ? - Quels avantages en tirez-vous ? - Connaissez-vous la différence entre TAM-TAM et nous ?

- Pensez qu'il faut mettre en place des actions de relance pour les commerces à la Rochelle ?
- Comment voyez-vous votre bijouterie et son fonctionnement avec ses employés dans 2 à 3 ans ? (choses à améliorer, à garder, pour un confort toujours plus avantageux)
- Avez-vous des perspectives d'avenirs ? - Imaginez-vous des projets en particuliers pour ces commerces, dont le votre ? - Quel serait votre objectif en termes de chiffre d'affaires cette année ou les années à venir ? - Que voulez-vous améliorer ? - Qu'attendez-vous d'une association comme le CREDES ? - Quelles sont les critères sur lesquels vous souhaitez insister à l'avenir ?

Reformulation (exemple)

Si j'ai bien compris Monsieur ou Madame, vous êtes gérant de cette boutique depuis X années et vous pensez que votre bijouterie est en pleine expansion et a besoin des outils clés pour sa réussite, et son bon fonctionnement.

2.3 CAP/SONCAS

Caractéristiques	Avantages	Preuves	SONCAS
Loi de 1901 : Cette loi dit que l'association consiste à mettre en commun de façon permanente, les activités et les compétences dans un but autre que partager des bénéfices.	Le CREDES est une association et s'inscrit dans des valeurs de l'économie sociale et solidaire. Ce qui permet de ne pas avoir de finalité financière et de placer l'humain au centre de son projet associatif	Statuts de l'association	Sécurité
Le CREDES est présent dans plus de 40 villes et 16 régions	Ce qui permet d'assurer une proximité avec ses partenaires et de mener des actions culturelles et des initiatives locales.	La représentation géographique et la plaquette	Sécurité Sympathie Orgueil
De nombreuses entreprises possèdent la Carte Cezam	Ce qui permet de favoriser et de développer l'accès à la culture et aux loisirs des comités d'entreprise.	Dans le Vienne il y a environ 9 053 salariés bénéficiaires (chiffre de septembre 2014)	Sécurité Confort
Les partenaires sont diversifiés	Ce qui permet de répondre au mieux aux différentes attentes des salariés	Le guide du CREDES ou le site internet	Confort Nouveauté Orgueil

Sécurité	- Mettre en avant son expertise de 30 ans, ses offres et ses spécificités. - beaucoup d'adhérents salariés
Orgueil	- Le réseau CEZAM vous permettra de faire partie d'un réseau reconnu dans toute la France et d'accroître votre visibilité (réseau privilégié) - Appartenance à un groupe avec la carte de membre. - Augmenter la notoriété de la bijouterie
Nouveauté	- Le CREDES vous apportera les nouvelles applications mobiles et les formations. - Nouveau mode de prospection
Confort	- Le CREDES vous propose les formations, les appuis techniques. Il vous permet de toucher de nouveaux clients (Il s'occupe de tout) - Des packs de communication comprenant plusieurs formules et avantages et vous donne le choix du pourcentage de réduction que vous souhaitez accorder ;
Argent	Vous bénéficierez des tarifs préférentiels et vous pourrez augmenter votre CA
Sympathie	Association à caractère humain avec des valeurs sociales et solidaires donc pas de recherche de rentabilité. Valeurs de l'association citoyenne

2.4 Traiter les objections

« J'ai déjà la carte TAM TAM »

Tout à fait, je l'ai vu sur votre porte d'entrée en rentrant dans votre boutique, mais vous savez vous pouvez être partenaire chez TAM TAM et chez CREDES, cela n'est absolument pas dérangeant étant donné que nous n'avons pas le même statut et la même fonction. La carte CEZAM est valable chez tous les partenaires en France et nous avons 600 000 salariés utilisateurs.

« Je trouve que le prix est élevé » Par rapport à quoi ? Que pensez-vous d'un investissement durable ?

Pratiquer les techniques de la division et multiplication : avec cette carte vous proposerez un large choix d'activité partout en France à vos clients. Nos offres s'adaptent en fonction de votre budget. Cette carte sera rentable très rapidement car elle vous apportera de nouveaux clients. Vous avez de nombreux avantages dans le pack communication, comme l'annonce dans le guide et sur le site, le référencement, la présence d'un visuel.

J'ai déjà la carte de fidélité

INFORMATIQUE

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Partie 1 : Informatique générale

a) Généralités (2 points)

Qu'est-ce que l'HADOPI ?
Quelles sont ses missions ?

b) Réaliser les opérations binaires suivantes (2 points)

$$\begin{array}{r} 11010110 \\ + 111011 \\ \hline = \end{array} \qquad \begin{array}{r} 10011011 \\ + 1001101 \\ \hline = \end{array}$$

c) Conversions (2 points)

- Convertir en décimal le nombre suivant : $(1\ 0\ 0\ 1\ 0\ 1)_2$
- Convertir en binaire, puis en hexadécimal le nombre suivant : $(29)_{10}$
- Les entiers négatifs sont représentés sur 8 bits en complément vrai (complément à 2).
Effectuer en binaire l'addition suivante : $(-12)_{10} + (3)_{10}$

d) Opérations en hexadécimal (2 points)

Réalisez les opérations suivantes en hexadécimal :

- $74B + A9$
- $72C - C5C$

Partie 2 : Algorithmique (6 points)

Un centre équestre (haras) a enregistré 200 chevaux dans un tableau structuré à une dimension comprenant pour chacun :

- le nom du cheval (unique) ;
- l'année de naissance du cheval ;
- le nom de son père (si le père est inconnu ou ne fait pas partie du haras, nom = « néant ») ;
- le nom de sa mère (si la mère est inconnue ou ne fait pas partie du haras, nom = « néant »).

Écrire l'algorithme qui, à partir d'un nom de cheval saisi, affiche son année de naissance, le nom de ses parents ainsi que l'année de naissance des parents. Si le cheval n'existe pas ou n'a pas de père ou mère connu, vous afficherez un message. Il est conseillé d'utiliser une procédure recherche.

Partie 3 : Système d'informations (6 points)

Vous êtes chargé(e) de la conception d'une base de données supportant la gestion d'un organisme sportif. Cet organisme gère plusieurs gymnases comprenant chacun un certain nombre de salles.

Chaque salle possède l'équipement spécifique d'un sport particulier. Des clubs sportifs réservent, pour un gymnase donné, des salles à des dates déterminées, pour y entraîner leurs équipes. Trois ou quatre gardiens sont affectés à chaque gymnase afin d'en surveiller le bon fonctionnement.

TRAVAIL A FAIRE :

1. Distinguer les entités correspondant à la gestion de cet organisme et proposer un identifiant pour chacune d'entre elle.
2. Mettre en évidence les associations existant entre ces entités.
3. Créer le modèle conceptuel de données (MCD) par un schéma qui utilisera les symboles suivants :



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

CORRIGE**Partie 1 : Informatique générale****a) Généralités (2 points)****Qu'est-ce que l'HADOPI ?**

L'Hadopi est la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet.

C'est une " Autorité Publique Indépendante ", dotée de la personnalité morale.

Elle a été instituée par la loi du 12 juin 2009 et ses missions sont définies aux articles L. 331-12 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Quelles sont ses missions ?

Ses missions sont de 4 ordres :

- encourager le développement de l'offre légale;
- observer l'utilisation licite et illicite des œuvres sur internet;
- protéger les œuvres à l'égard des actes de contrefaçon en ligne;
- réguler l'usage des mesures techniques de protection et d'information.

b) Réaliser les opérations binaires suivantes (2 points)

$$\begin{array}{r} 11010110 \\ + 111011 \\ \hline = 100010001 \end{array} \qquad \begin{array}{r} 10011011 \\ + 1001101 \\ \hline = 11101000 \end{array}$$

c) Conversion (2 points)

1. Convertir en décimal le nombre suivant :

$$\begin{aligned} & (1\ 0\ 0\ 1\ 0\ 1)_2 \\ & = 1 \times 32 + 1 \times 4 + 1 \\ & = 37 \end{aligned}$$

2. Convertir en binaire, puis en hexadécimal le nombre suivant : $(29)_{10}$

Binaire : Par une succession de divisions par 2, on obtient :

$$1 \times 16 + 1 \times 8 + 1 \times 4 + 1 = (1\ 1\ 1\ 0\ 1)_2$$

Hexadécimal : Par une succession de divisions par 16, on obtient :

$$1 \times 16 + 13 = (1D)_{16}$$

3. Les entiers négatifs sont représentés sur 8 bits en complément vrai (complément à 2).

Effectuer en binaire l'addition suivante : $(-12)_{10} + (3)_{10}$

$$(12)_{10} = (00001100)_2$$

Remplacer les 0 par des 1 et les 1 par des 0 pour obtenir le complément à 1 = $(11110011)_2$

Ajouter 1 pour obtenir le complément à 2 = $(11110100)_2$

$$(-12)_{10} = (11110100)_2$$

$$(3)_{10} = (00000011)_2$$

$$11110100$$

$$+ 00000011$$

$$= 11110111 \text{ est bien égal à } (-9)_{10}$$

$$1 \text{ c'est-à-dire } (9)_{10}$$

d) Opérations en hexadécimal (2 points)

$$74B + A9 = 7F4$$

$$72C - C5C = 1388$$

Partie 2 : Algorithmique (6 points)

```
Programme cheval
  Structure cheval
    Nom : chaîne
    Annee : entier
    Pere : chaîne
    Mere : chaîne
  Fin Structure

  Variable globale
    TabCheval[200] : Cheval

  Variable
    IndCheval; IndPere, IndMere : entier

Début
  Afficher ("Nom du cheval recherché : ") ; Saisir Nom
  IndCheval <- Rechercher(TabCheval, Nom)
  Si IndCheval = 0 Alors
    Afficher ("Le cheval n'existe pas")
  Sinon
    Afficher ("Année de naissance :" + TabCheval[IndCheval].Année)
    Si TabCheval[indCheval].Pere = "néant" Alors
      Afficher ("le père est inconnu ou ne fait pas partie du haras")
    Sinon
      IndPere <- Recherche(TabCheval, TabCheval[indCheval].Pere)
      Afficher TabCheval[indPere].Nom + ' ' + TabCheval[IndPere].
      Annee
    Fin Si
    Si TabCheval[indCheval].Mere = "néant" Alors
      Afficher ("la mère est inconnue ou ne fait pas partie du haras")
    Sinon
      IndMere <- Recherche(TabCheval, Tabcheval[indCheval].Mere)
      Afficher TabCheval[indMere].Nom + ' ' + TabCheval[IndMere].
      Annee
    Fin Si
  Fin si
Fin

Fonction Recherche(Nom) : entier
Debut
  I <- 1
  Tant que I < 200 et TabCheval[i].Nom <> Nom Faire
    I <- I + 1
  Fin Tant Que
  Si TabCheval[I].Nom = Nom Alors
    Retourner(i)
  Sinon
    Retourner(0)
  Fin si
Fin
```

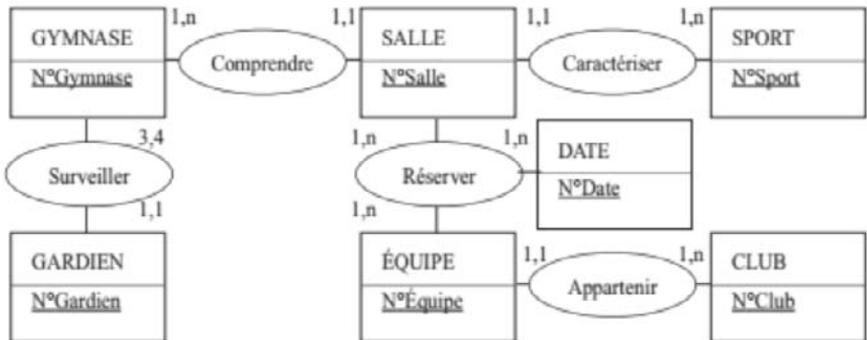
Partie 3 : Système d'information (6 points)

1. Entités et identifiants :

Entité	Identifiant
GYMNASE	N°Gymnase
SALLE	N°Salle
SPORT	N°Sport
CLUB	N°Club
DATE	Date
EQUIPE	N°Equipe
GARDIEN	N°Gardien

2. Les associations seront : Comprendre, Caractériser, Surveiller, Réserver, Appartenir

3. Proposition de MCD



4. Un gymnase comprend plusieurs salles.

- Une salle appartient à un et un seul gymnase.
- Une salle possède l'équipement caractéristique d'un et un seul sport.
- Un sport peut se pratiquer dans plusieurs salles.
- Un gymnase est surveillé par trois ou quatre gardiens.
- Un gardien surveille un et un seul gymnase.
- Une salle peut être réservée par plusieurs équipes à une ou plusieurs dates.
- Une équipe peut réserver plusieurs salles.
- Une équipe appartient à un et un seul club.
- Un club peut avoir plusieurs équipes.

5. Modèle Logique de Données.

- GYMNASE (**N°Gymnase**)
- GARDIEN (**N°Gardien**, #N°Gymnase)
- SALLE (**N°salle**, #N°Gymnase, #N°Sport)
- DATE (**N°Date**)
- RESERVER (#N°Salle, #N°Equipe, #Date)
- SPORT (**N°Sport**)
- EQUIPE (**N°Equipe**, #N°Club)
- CLUB (**N°Club**)

ITALIEN

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ

I- Synthèse en italien d'un document rédigé en italien en 150 mots

(+ ou - 10 %)

La televisione e le donne.

Secondo molti studi la televisione italiana resta nel suo complesso ancora abbastanza maschilista, anche se le cose lentamente stanno cambiando, ma non si tratta di un problema soltanto italiano.

Nell'informazione televisiva continuano a far notizia soprattutto gli uomini perché i giornali televisivi riflettono le gerarchie di potere di un Paese. Secondo i dati dell'Osservatorio europeo di Pavia sulla rappresentanza di genere le donne sono meno di un terzo delle persone di cui si parla e in Italia appena il 24 %. Nel Parlamento italiano le donne sono presenti al 30 %, ma quando si discute di politica alla televisione solo il 13 % delle interviste è fatto a delle donne. Questo problema è fortemente legato ai meccanismi televisivi. Chi entra nelle agende delle news ? I potenti, i leader, le persone coinvolte nei fatti di cronaca, le celebrità, soprattutto nella televisione commerciale. Bisognerebbe combattere una certa pigrizia nell'uso delle fonti, in parte persino inconsapevole, dapparte dei professionisti della Tv.

Occorre una televisione che non dia la parola soltanto ai soliti esperti uomini, ma anche alle accademiche, alle giornaliste, alle economiste, alle scienziate, eccetera. Il problema è che la televisione riflette un Paese come una finestra che però ha una sua forma e i suoi vetri : non diffonde soltanto gli stereotipi radicati, ma li crea. Se mostra esclusivamente donne che portano la minestra in tavola il problema non è quell'immagine, ma quello che non si vede, le altre figure femminili. In qualche misura pesano maggiormente le assenze. Bisognerebbe anche adeguare il linguaggio e valutare la correlazione, se esiste, tra il numero di donne che lavorano alla televisione e contenuti che rispettino l'uguaglianza di genere. Questo è un problema comune a tutta l'Europa. Con qualche eccezione : la Spagna, per esempio. Dall'inizio degli anni '90 la Tv pubblica spagnola ha aperto un ufficio specifico, ha cominciato a fare formazione, ha lavorato sui temi più caldi, come per esempio la violenza contro le donne, per evitare la spettacolarizzazione dell'informazione. Anche in Italia il trattamento televisivo della violenza contro le donne comincia a cambiare. Tempo fa gli assassini di donne venivano rappresentati come delitti passionali, nei quali la donna era ritenuta in qualche misura corresponsabile : ora si è superata questa fase, ma non del tutto. Resta un rischio di spettacolarizzazione cui questi fatti drammatici ben si prestano e spesso si abusa delle ricostruzioni docufiction. La Tv del dolore non è in declino e le fasce di ascolto maggiormente popolari sono ancora piene di stereotipi e di battute sessiste. I mezzi da impiegare perché la televisione rifletta una effettiva parità di genere sono quelli dell'esempio spagnolo : una maggiore formazione di chi lavora nei media in generale e in quelli televisivi in particolare, la cultura di genere portata nelle scuole e una maggior responsabilizzazione delle Aziende televisive e prima di tutto di quelle di servizio pubblico. Bisogna porsi seriamente la domanda di quale televisione si vuole e per quale Paese. Nella televisione italiana le donne, malgrado i cambiamenti che ci sono stati, sono ancora malridotte, sottorappresentate e spesso malamente descritte in ruoli subalterni, questo è quello che appare leggendo

le analisi pubblicate dall'Osservatorio di Pavia che studia i contenuti e i linguaggi della televisione in tutta l'Europa. Ci vorrebbe una maggior creatività autoriale anche nella televisione popolare, quella che guarda al pubblico delle casalinghe e delle persone anziane : perché sei cuochi uomini per sei giorni alla settimana è un'occasione persa, ci sono anche donne chef, facciamole cucinare !

Assunta Sarlo, *La Tv delle sorprese*, *Elle*, settembre 2014, testo adattato, 656 parole.

II - Synthèse en italien d'un document rédigé en français en 150 mots (+ ou - 10 %)

Femmes à la télévision : un rapport du CSA.

Que ce soit dans les entreprises audiovisuelles ou à l'écran, la représentation des femmes reste notablement insuffisante à la télévision et le Conseil supérieur de l'audiovisuelle (CSA) a appelé les chaînes « à faire des progrès dès cette année ». Le CSA a présenté aux chaînes de télévision les résultats préoccupants du « Baromètre 2012 ». Selon ces résultats, qui n'avaient pas été encore publiés, il y aurait 35 % de femmes à l'antenne tous programmes confondus et seulement 14 % dans le sport. Le « Baromètre » montre également très bien que lorsque ces femmes sont à l'antenne 34 à 39 % d'entre elles seulement sont des personnages principaux du programme. Sur l'ensemble des chaînes de la TNT les films faits par des réalisatrices ne représentent que 7 % des œuvres cinématographiques en première partie de soirée et moins de 10 % de l'ensemble des diffusions de films. Aussi, le nombre d'expertes invitées sur le plateau de télévision pour participer aux grands débats contemporains est minime. La part des femmes « intervenant dans les éditions d'information analysées » serait inférieure à 20 % et une émission comme « C dans l'air » diffusée sur France5 ne comptait encore il y a quelques mois que « 7 % de femmes expertes invitées à venir débattre sur le plateau ». Le CSA remarque également que les femmes gardent moins longtemps la parole que les hommes et qu'il y « aurait un émiettement de leur parole par rapport aux hommes ». Elles sont donc très peu nombreuses et de surcroît ont moins de temps pour développer leur propos. Afin de mettre en perspective ces résultats, le Conseil souligne que dans la société française « les femmes représentent (pourtant) 52 % de la population (INSEE), 56 % de l'audience Tv et 50 % des usagers d'internet (Médiamétrie) et 51 % des diplômés de l'enseignement supérieur ». Cette réunion avec le CSA aura également été l'occasion pour les chaînes de faire « l'état des lieux de leur politique en matière de représentation des femmes à l'antenne, mais aussi de leur politique interne d'entreprise pour améliorer la parité et l'égalité des carrières entre hommes et femmes » et de mettre en exergue « les axes prioritaires qu'il conviendrait de mettre en valeur dans chacune de leur politique ». Enfin le CSA a rappelé que des nouvelles dispositions législatives « allaient bientôt être adoptées (lui) conférant une mission spécifique concernant le droit des femmes ». Plus récemment le CSA a mis en garde les chaînes sur la nécessité qu'un réel travail de sensibilisation aux stéréotypes et aux inégalités soit mis en place pour tous les professionnels. Le CSA vient à ce sujet de mettre en garde « fermement » France Télévision pour « des propos tenus à l'antenne durant les jeux olympiques de Sochi (février 2014) » par certains commentateurs sportifs et mis en avant le fait que « leur caractère graveleux portant en particulier sur l'aspect physique des sportives, étaient extrêmement déplacés et que certains d'entre eux étaient même de nature à refléter des préjugés sexistes ». Le CSA se montre donc sensible aux conséquences que de tels propos peuvent avoir, qui plus est à une heure de grande écoute et a critiqué le fait que les dirigeants du groupe, dont le directeur du service

des sports Daniel Bilalian, n'ont pas eux-mêmes déploré les dérapages survenus à l'antenne. Il souhaite qu'une attention particulière soit portée aux représentations et aux stéréotypes véhiculés dans les programmes d'information, de divertissement ou, encore, dans les fictions et les documentaires ainsi qu'au nombre, temps de paroles et domaine d'intervention des différentes expertes ou simples citoyennes invitées à s'exprimer sur les plateaux pour éclairer les grands enjeux contemporains.

Claire Bouet, *L'Obs, le plus*, 21/3/2014, texte adapté, 655 mots.

III - Production libre en italien en 200 mots

(+ ou - 10 %)

Utilizzando i due testi spiegate quali sono i problemi della rappresentazione della donne nelle reti televisive in Italia come in Francia.

I- Synthèse en italien d'un document rédigé en italien: 150 mots + ou - 10 %.**La televisione e le donne.**

Secondo molti studi la televisione italiana, come quelle di altri paesi europei, resta abbastanza maschilista. Nei programmi poco spazio è dato alla voce di esperte o giornaliste e in generale in tutti i programmi, soprattutto in quelli più popolari, l'immagine della donna è quella tradizionale confinata in ruoli subalterni. Questo dipende anche dal fatto che in tutta l'Europa, tranne che in Spagna dove ci sono stati cambiamenti a partire dagli anni novanta, le donne sono sottorappresentate tra chi lavora nei media televisivi e concepisce i programmi e quindi non in grado di sviluppare un linguaggio rispettoso dell'uguaglianza di genere. Come in Spagna ci vorrebbe una formazione specifica e una responsabilità più grande, soprattutto de Servizio pubblico, per far sì che anche la televisione sia per quanto riguarda chi ci lavora, sia nei contenuti, contribuisca alla parità di genere.

(162 parole)

II- Synthèse en italien d'un document rédigé en français: 150 mots + ou - 10 %.**Donne alla televisione : un rapporto del CSA.**

Secondo il CSA la presenza delle donne nella televisione francese, che si tratti di esperte invitate, giornaliste o autrici di programmi o film, è insufficiente. Il CSA porta l'esempio della celebre emissione di dibattiti « C dans l'air » dove il numero di donne esperte invitate è molto basso.

Il CSA pensa che occorra legiferare sulla parità di genere nella televisione e anche per quanto riguarda le carriere. Nel testo del CSA c'è anche un avvertimento a quei programmi e a quei giornalisti, soprattutto sportivi ma non solo, che utilizzano un linguaggio maschilista e pieno di stereotipi. France Television è stata citata a proposito dei Giochi olimpici di Sochi per dei commenti sul fisico delle atlete. Il CSA sottolinea che occorre un'attenzione in tutti i programmi per evitare questo tipo di stereotipo.

(157 parole)

III- Production libre en italien: 200 mots + ou -10 %.

La rappresentazione delle donne nelle diverse televisioni europee non rispetta l'uguaglianza di genere e spesso il contenuto dei programmi riflette gli stereotipi maschilisti sul ruolo subalterno della donna. Questo, leggiamo nei due testi, è vero in Italia come in Francia o altri paesi. Spesso la televisione non diffonde solo stereotipi, ma li crea mostrando le donne solo in determinati ruoli. E' possibile, sottolinea il CSA francese, che questo dipenda dal fatto che le donne, come giornaliste, autrici, esperte, sono sottorappresentate tra i lavoratori delle varie televisioni. Eppure c'è un paese europeo, la Spagna, dove a partire dagli anni novanta le cose stanno cambiando. C'è più attenzione alla parità di genere e al linguaggio utilizzato alla televisione per esempio per evitare la spettacolarizzazione dell'informazione nel caso di violenza contro le donne. Il CSA francese nel 2014, dopo una serie di commenti a proposito del fisico delle atlete impegnate nei Giochi olimpici invernali di Sochi, ha messo in guardia France Television e vorrebbe che ci fosse in tutti i programmi una maggiore presenza femminile e una grande attenzione verso il come le donne sono rappresentate e il linguaggio utilizzato. Mi sembra che molto resti da fare.

(218 parole)

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

▶ DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Chaîne Ibis

Ce sujet comporte trois dossiers qui portent sur la place et l'importance de la Chaîne Ibis dans le groupe Accor.

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexes 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 NUMÉRO UN : ANALYSE ET CHOIX STRATÉGIQUES / 7

Ibis est une marque du groupe Accor créée avant que le groupe ne prenne sa dénomination actuelle. L'évolution de la marque prend une dimension mondiale.

- 1.1 Après avoir rappelé la notion de gamme de produits, précisez la ligne de la gamme hôtelière du groupe Accor dans laquelle se trouve la marque Ibis. Indiquez comment qualifier cette marque (de prestige, leader, régulateur, tactique, d'appel,...) / 3
- 1.2 La segmentation de cette ligne en multimarque uniformément référencée renforce-t-elle l'ADN de Ibis ? Comment ? / 2
- 1.3 Ibis a mis en place des systèmes de management (Annexe 3). Rappelez brièvement à quoi ils correspondent et soulignez leur importance dans le cadre d'une implantation à l'étranger. Peut-on envisager d'autres systèmes ? / 2

DOSSIER NUMÉRO DEUX : DÉVELOPPEMENT DE IBIS . . . / 8

- 2.1 Relevez des éléments qui confirment la maîtrise du marché hôtelier français par la chaîne Ibis / 2
- 2.2 Dans le cadre de l'internationalisation de ses activités, citez les modes d'implantation d'une chaîne hôtelière. Lequel est le plus pratiqué par le groupe Accor ? / 2
- 2.3 L'internationalisation peut être perçue en terme de contraintes externes ou de menaces, autrement dit, de risques. Déterminez ces risques en proposant au moins un exemple pour chacun / 2
- 2.4 A l'échelle du monde, deux types de stratégie sont développés par les entreprises : stratégie mondiale ou stratégie multidomestique. Justifiez la stratégie mise en oeuvre par Ibis dans le cadre de son développement international / 2

DOSSIER NUMÉRO TROIS : EVOLUTION DES DONNÉES .. /5

Dans certaines annexes, la place de Ibis dans le groupe Accor est largement soulignée. Il paraît utile de le confirmer ou non par des données numériques.

- 3.1** Dans l'annexe 4, il est fait référence aux opérations de croissance externe et organique. Expliquez brièvement de quoi cela relève et indiquez s'il existe une autre forme de croissance de l'entreprise. / 1
- 3.2** A partir de l'annexe 4, calculez la part de la marque Ibis par type d'exploitation puis au total en nombre d'hôtels et en nombre de chambres et concluez / 2
- 3.3** Grâce à l'annexe 7, calculez le ratio du Résultat Brut d'Exploitation de 2013 à partir des données retraitées du groupe Accor et dites ce que cela vous suggère si on vous communique la valeur de ce ratio obtenu dans un hôtel Ibis, soit 20% / 2

ANNEXE 1: IBIS, EN BREF

Source : IBIS, Groupe Accor

Ibis est la marque économique leader de Accor. Depuis l'ouverture de son premier hôtel en 1974, la marque assure tous les services d'un hôtel économique standardisé au meilleur prix du marché. La stratégie de redynamisation des marques économiques du Groupe, initiée en septembre 2011, permet aujourd'hui à Ibis d'écrire un nouveau chapitre de son histoire.

IBIS DANS LE MONDE : UN RESEAU DENSE*

983 hôtels ; 121 004 chambres ; 58 pays ; 1^{ère} chaîne d'hôtellerie économique en Europe + de 70 nouveaux hôtels par an environ, soit 10 000 chambres sur les cinq continents.

UNE OFFRE DE CONFORT ULTIME

- Une chambre moderne, connectée et insonorisée
- Un nouveau concept de literie révolutionnaire
- Des services généraux design et chaleureux

LE PLUS HAUT NIVEAU DE SERVICE DE SA CATEGORIE

Le standard ibis garantit un niveau de service homogène à travers le monde :

- Une localisation privilégiée (centre-ville, proche des aéroports, gares, centres d'affaires)
- Des équipes à l'écoute des clients jour et nuit
- Petite cuisine ibis 24h/24 (repas légers et douceurs sucrées)
- Tarifs clairs et toujours compétitifs

Un standard pour satisfaire une clientèle d'affaires (58%) comme de loisirs (43%), nationale et internationale qui répond à tous les besoins des voyageurs et sait s'adapter aux différentes attentes locales.

UNE RESTAURATION ADAPTEE AU MARCHÉ LOCAL

Ibis propose une large gamme de concepts de restauration afin de satisfaire tous les goûts selon l'implantation de l'hôtel et la structuration de sa clientèle.

DES CARACTERISTIQUES UNIQUES DE MARQUE

- Contrat satisfaction 15 minutes : si un petit nuage vient perturber le séjour d'un client, l'équipe de l'hôtel a 15 minutes pour trouver une solution. Sinon le client est leur invité.
- Petit-déjeuner de 4h à midi.
- Une exigence constante récompensée par la certification qualité ISO 9001 pour 84% du réseau.
- Première chaîne mondiale à s'engager dans la démarche de certification environnementale ISO 14001. Aujourd'hui, 45% du réseau bénéficie de cette certification.

96,6 % des clients ibis conseilleraient la marque ibis à leur entourage. (étude GSS 2011)

* Parc hôtelier Accor au 31/12/12

ANNEXE 2 : IBIS, LEADER DE L'HÔTELLERIE ÉCONOMIQUE EN EUROPE

Source : IBIS, Groupe Accor

Depuis sa création en 1974, Ibis connaît une croissance constante qui lui permet d'être aujourd'hui le premier réseau d'hôtels économiques en Europe et le quatrième dans le monde.

RESEAU IBIS :

UNE CROISSANCE GEOGRAPHIQUE CONTINUE

Ibis est présent dans 58 pays. Cette forte implantation est le résultat d'un plan de développement ambitieux lancé dès 2007. Un programme dont l'objectif prioritaire est de renforcer le leadership d'Ibis en Europe et d'intensifier sa présence sur les marchés émergents (Europe Orientale, Brésil, Russie, Inde, Chine) et matures (Australie, Nouvelle Zélande).

DEPUIS 5 ANS, UNE IMPLANTATION DANS 23 NOUVEAUX PAYS.

- 2008 : Bénin, Koweït, Inde, Russie
- 2009 : Madagascar, Ukraine, Algérie, Jordanie, Singapour
- 2010 : Colombie, Chili, Paraguay, Oman
- 2011 : Tunisie, Guinée Équatoriale, Nigeria
- 2012 : Lituanie, Arabie Saoudite, Japon, Laos, Vietnam.

ANNEXE 3 : IBIS SE RÉINVENTE

Source : IBIS, Groupe Accor

Au-delà du changement de nom et d'identité visuelle, cette évolution illustre la volonté de Accor de révolutionner son portefeuille de marques économiques autour de la marque Ibis, référence mondiale de l'hôtellerie sur le segment économique.

Ainsi, Ibis, All Seasons et Etap Hôtel évoluent pour former un ensemble de **3 marques fortes, innovantes et rajeunies** :

Ibis reste Ibis, All Seasons devient Ibis Styles et Etap Hôtel devient Ibis Budget

Cette nouvelle segmentation renforce la lisibilité, la cohérence et l'attractivité de ces 3 marques complémentaires dont l'ambition est d'offrir le plus grand confort et bien-être de l'hôtellerie économique.

Dans le but d'assurer à leurs clients un « sommeil heureux », Ibis, Ibis Styles et Ibis Budget partagent désormais un ADN commun basé autour de 3 notions structurantes : **simplicité, modernité et bien-être**, tout en conservant leur propre personnalité.

Au sein de ce nouvel ensemble, Ibis est une marque attentionnée et efficace qui se caractérise par le plus haut niveau de service de sa catégorie et une offre de confort ultime, le tout dans un esprit contemporain.



Politique Qualité 2014



Ibis, première chaîne d'hôtels économiques certifiés ISO9001, agit pour offrir à tous ses clients dans tous ses hôtels un service hôtelier constant et ceci en respectant les engagements de la marque suivants :

- *La rapidité des formalités d'enregistrement*
- *Un accueil sans interruption de jour comme de nuit*
- *La bonne gestion et le respect de la réservation*
- *Des équipes accueillantes et professionnelles*
- *Une chambre propre, calme, à la bonne température et confortable*
- *Une salle de bain dont l'hygiène est irréprochable*
- *La proposition d'une offre de restauration 24h24 et 365 jours par an*
- *La possibilité de prendre un petit déjeuner de 4h00 à 12h00*
- *Une sécurité sans défaut*
- *Une facturation transparente et sans surprise*

Ibis s'engage contractuellement avec chacun de ses clients à travers le **contrat de satisfaction 15 minutes**.

Ibis invite chaque client à immédiatement signaler tout problème qui pourrait survenir.

Si l'hôtel est responsable et si le temps de résolution du problème est supérieur à 15 minutes, la prestation concernée est offerte au client.

Pour atteindre ses objectifs, ibis :

- *Recrute et forme l'ensemble de ses collaborateurs avec le souci premier d'atteindre ses objectifs qualité et d'encourager le développement de leurs compétences.*
- *Se fixe annuellement des objectifs d'amélioration de la qualité mesurables et cohérents.*
- *Réalise des contrôles réguliers et rigoureux dans chacun de ses établissements pour s'assurer que ses engagements soient tenus.*
- *Met en place une organisation qui se remet en question de manière permanente à tous les niveaux de la hiérarchie.*
- *Associe ses sous-traitants et ses fournisseurs dans sa démarche qualité.*
- *Applique et actualise son Système de Management Qualité.*

Ces engagements concernent tous nos services d'hébergement, de petit déjeuner et de bar.

Frédéric FONTAINE
Senior Vice President Global Marketing Economy Brands



Politique Environnementale 2014



Depuis 2004, ibis renforce son engagement dans le développement durable en choisissant la certification environnementale internationale **ISO14001**. Première chaîne d'hôtels économiques certifiée **ISO14001**, ibis agit pour :

- *Offrir à ses clients un service hôtelier qui améliore de façon continue son impact environnemental, en particulier :*
 - *en maîtrisant et en réduisant ses consommations d'eau et d'énergie*
 - *en recyclant et en valorisant ses déchets*
- *Les informer des actions menées et leur proposer de s'impliquer*
- *Etre en conformité avec les exigences réglementaires locales et nationales*
- *Prévenir les risques de pollution des eaux, des sols ou de l'air*

Pour atteindre ces objectifs, ibis :

- *Sensibilise et forme l'ensemble de ses collaborateurs à intégrer la préservation de l'environnement dans leur métier*
- *Associe ses sous-traitants et ses fournisseurs*
- *Applique et actualise son Système de Management Environnemental*
- *Applique la Charte 21*

Cet engagement s'inscrit dans PLANET 21, le programme de développement durable de Accor

Frédéric FONTAINE
Senior Vice President Global Marketing Economy Brands

ANNEXE 4 :

REPARTITION DU PARC ENTRE LES MARQUES DU GROUPE

Source : Groupe Accor, Comptes consolidés et annexes du 31 décembre 2013

B. Développement Organique et par Acquisition

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe poursuit son programme de développement.

B.1. PARC ET PROJETS HOTELIERS

En prenant en compte les opérations de croissance externe et organique, le Groupe a procédé, au cours de l'exercice 2013, à l'ouverture ou à l'acquisition de 170 hôtels, pour un total de 22 637 chambres.

Par ailleurs, 110 hôtels ont été fermés sur la période, soit 11 754 chambres.

Parc hôtelier par marque et par type d'exploitation au 31 décembre 2013

En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	13	4	7	86	3	113 (*)
Pullman	6	8	6	50	11	81
MGallery	4	7	4	22	31	68
Novotel	42	43	119	134	64	402
Suite Novotel	-	6	11	5	8	30
Mercure	34	63	84	200	377	758
Adagio	2	7	4	24	2	39
ibis	109	111	249	129	401	999
ibis Styles	4	13	5	25	186	233
ibis budget	32	78	115	25	256	506
Adagio Access	-	3	-	48	-	51
Formule 1	5	1	-	4	-	10
HotelF1	21	-	158	-	59	238
Autres	6	1	2	35	4	48
Total	278	345	764	787	1 402	3 576
<i>Total en %</i>	<i>7,8%</i>	<i>9,6%</i>	<i>21,4%</i>	<i>22,0%</i>	<i>39,2%</i>	<i>100,0%</i>

(*) 120 hôtels commercialisés dans le système de réservation TAR.S.

En nombre de chambres	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
Sofitel	2 014	1 199	1 165	22 642	1 196	28 216
Pullman	1 215	2 073	2 076	14 818	3 082	23 264
MGallery	293	818	573	2 507	2 726	6 917
Novotel	7 943	8 529	20 114	31 512	8 285	76 383
Suite Novotel	-	971	1 396	662	707	3 736
Mercure	4 701	10 330	12 733	32 755	35 052	95 571
Adagio	207	817	473	3 015	191	4 703
ibis	15 856	14 857	35 480	23 278	34 551	124 022
ibis Styles	426	1 139	911	4 291	14 389	21 156
ibis budget	3 550	8 404	12 707	3 135	18 751	46 547
Adagio Access	-	263	-	4 882	-	5 145
Formule 1	364	79	-	504	-	947
HotelF1	1 514	-	12 573	-	3 819	17 906
Autres	1 422	51	289	5 096	348	7 206
Total	39 505	49 530	100 490	149 097	123 097	461 719
<i>Total en %</i>	<i>8,6%</i>	<i>10,7%</i>	<i>21,8%</i>	<i>32,3%</i>	<i>26,7%</i>	<i>100,0%</i>

Parc hôtelier par zone géographique et par type d'exploitation au 31 décembre 2013

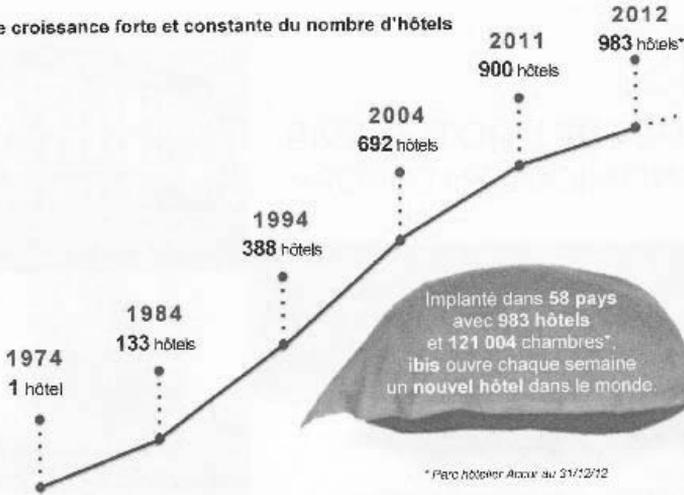
En nombre d'hôtels	Propriété	Location fixe	Location variable	Management	Franchise	Total
France	64	41	415	110	910	1 540
Europe hors France	139	252	271	102	299	1 063
Asie Pacifique	25	46	7	359	130	567
Amérique Latine & Caraïbes	29	5	58	103	47	242
Autres pays	21	1	13	113	16	164
Total	278	345	764	787	1 402	3 576
<i>Total en %</i>	<i>7,8%</i>	<i>9,6%</i>	<i>21,4%</i>	<i>22,0%</i>	<i>39,2%</i>	<i>100,0%</i>

ANNEXE 5 : RYTHME DE DÉVELOPPEMENT D'IBIS

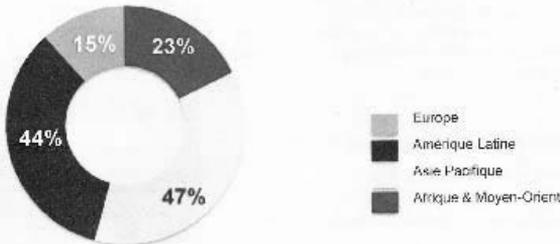
Source : IBIS, Groupe Accor
 « Le Bien être au meilleur prix » Dossier de presse

**IBIS :
 UN RYTHME DE DEVELOPPEMENT DYNAMIQUE**

Une croissance forte et constante du nombre d'hôtels



Prévision de croissance annuelle par région à 2016



Ouvertures à venir

- **Octobre 2012** : ibis London Blackfriars (Londras), ibis Riyadh (Arabie Saoudite), 5 hôtels au Brésil et 1 hôtel aux Emirats Arabes Unis
- **Fin 2012** : 1^{er} ibis au Laos ; ibis Vientiane ; ouvertures en Inde, au Brésil, aux Emirats Arabes Unis, en Europe (Angleterre et Espagne), en Chine, en Afrique (Nigeria et Sénégal)
- **2013** : ouverture de plus de 20 nouveaux hôtels au Brésil, ouverture d'un 2^{ème} hôtel au Pérou, ouvertures en Indonésie, en Chine, en Thaïlande, en Corée du Sud et en Europe (France, Allemagne, Suisse)

LE BIEN ETRE AU MEILLEUR PRIX | 6



ANNEXE 6 : L'ADAPTATION AU MARCHÉ LOCAL

Source : IBIS, Groupe Accor

PETIT DÉJEUNER ET RESTAURATION VARIÉS

Chez Ibis, avoir une alimentation variée et équilibrée est important !

Les clients Ibis sont assurés de trouver, partout dans le monde, un petit déjeuner copieux, une restauration légère et rapide disponible de jour comme de nuit et dans 75% des hôtels Ibis, la possibilité de déjeuner et de dîner dans l'un des concepts de restaurant de la marque.

LE PETIT DEJEUNER : POUR DES MATINS QUI ONT DU GOUT

Unique dans l'hôtellerie économique, Ibis a développé une formule de petit déjeuner variée, adaptée aux lève-tôt et aux lève-tard : de 4h du matin à midi, l'assurance de bien commencer la journée !

- **De 4h à 6h30 et de 10h à 12h** : Ibis propose une sélection de boissons chaudes, jus de fruits, biscuits ou viennoiseries.
- **De 6h30 à 10h** : le buffet est gourmand et à volonté.

LA PETITE CUISINE IBIS 24 H/24 : PARCE QUE LES PETITES FAIMS N'ONT PAS D'HEURE !

Le standard Ibis garantit à toute heure, chaque jour de la semaine :

- **Petits plats chauds et douceurs sucrées.** A commander au bar ou à la réception, et, si le client le souhaite, à emporter jusqu'à sa chambre.
- **Le bar** : à l'heure du premier café ou du dernier verre, pour prendre une pause ou travailler, donner des rendez-vous ou faire des rencontres.

UNE RESTAURATION ADAPTEE AU MARCHÉ LOCAL

Afin de répondre toujours mieux aux attentes d'une clientèle diversifiée, nationale et internationale, Ibis a développé de nombreux concepts de restaurant.

- Toute l'Italie se retrouve chez **Café Pasta & Pizza** avec une carte aux accents résolument italiens dans un cadre inspiré des villas toscanes.
- Une expérience culinaire unique chez **Wok and Co**, à la découverte de plats locaux, de spécialités asiatiques et italiennes cuisinées par le chef devant le client.
- **"It's all about Taste"** : le client sélectionne, assemble, déguste des recettes typiques de la cuisine locale sous forme de tapas.
- Dans un décor détendu et moderne, le nouveau restaurant **"Oopen"** invite à créer son propre plat. Poissons grillés, viandes, pâtes cuisinées en direct par le chef, avec des sauces s'inspirant de la cuisine locale.
- Et plein d'autres restaurants à découvrir.

ANNEXE 7 : INDICATEURS CLÉS

Source : Groupe Accor, Comptes consolidés et annexes du 31 décembre 2013

Comptes de résultats consolidés résumés

en millions d'euros	2007	2008 Retraité (4)	2009 Retraité (1)	2010	2011 Retraité (1)	2012	2013 Retraité *
Chiffre d'affaires	8 121	7 722	5 490	5 948	5 568	5 649	5 425
Résultat brut d'exploitation	2 321	2 290	1 518	1 814	1 759	1 788	1 731
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	907	875	108	334	428	468	442
Résultat net, part du groupe	883	575	(282)	3 600	27	(599)	126
Bénéfice net par action (en €)	3,92	2,60	(1,27)	15,94	0,12	(2,64)	0,55
Dividende par action (en €)	3,15 ⁽²⁾	1,65 ⁽³⁾	1,05	0,62	1,15 ⁽⁵⁾	0,76 ⁽⁶⁾	0,80⁽⁷⁾

Avec l'entrée en vigueur de la norme IFRS 11 depuis janvier 2014, les joint-ventures ne peuvent plus être comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Elles doivent être désormais mises en équivalence au même titre que les entreprises associées. Les résultats 2013 publiés ont été retraités de cette nouvelle norme.

⁽¹⁾ Conformément à la norme IFRS 5 "actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées", les comptes de résultats consolidés au 31/12/N ont été retraités des activités non conservées en N+1.

⁽²⁾ Dont 1,50 EUR de dividende exceptionnel.

⁽³⁾ Payé en numéraire ou en actions au choix de l'actionnaire.

⁽⁴⁾ Comptes retraités en raison du changement de méthode concernant les programmes de fidélité.

⁽⁵⁾ Dont 0,50 EUR de dividende exceptionnel.

⁽⁶⁾ Dividende 2012 proposé à l'Assemblée générale du 25 avril 2013.

⁽⁷⁾ Dividende ordinaire proposé par le Conseil d'Administration et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 29 avril 2014.

IBIS ET LE GROUPE ACCOR : Corrigé**DOSSIER NUMÉRO UN :
ANALYSE ET CHOIX STRATÉGIQUES/7****1.1 Après avoir rappelé la notion de gamme de produits, précisez la ligne de la gamme hôtelière du groupe Accor dans laquelle se trouve la marque Ibis. Qualifiez cette marque (de prestige leader, régulateur, tactique, d'appel, ...) /3**

Une gamme est un ensemble de produits ou marques remplissant une fonction principale identique et satisfaisant des besoins similaires mais ayant des caractéristiques commerciales différentes.

La marque IBIS appartient au bas de gamme, l'hôtellerie économique, mais se révèle leader puisque c'est elle qui assure la plus grande partie des ventes.

**1.2 La segmentation de cette ligne en multimarque, uniformément référencée, renforce-t-elle l'ADN de IBIS ?
Comment ? /2**

Trois marques avec comme référence Ibis (IBIS, Ibis Styles, Ibis Budget) dans la ligne économique de la gamme hôtelière de ACCOR. Le succès européen, voire mondial de IBIS, rejaille sur elles de façon bien lisible en renforçant la simplicité, la modernité et le bien-être, caractéristiques fondamentales de IBIS.

**1.3 Ibis a mis en place des systèmes de management (Annexe 3).
Rappelez brièvement à quoi ils correspondent et soulignez leur importance dans le cadre d'une implantation mondiale.
Peut-on envisager d'autres systèmes ? Lesquels par exemple ? /2**

Ibis a mis en place un système de management de qualité d'une part et un système de management environnemental. Ces systèmes permettent de gérer la démarche qualité et l'engagement environnemental de la Chaîne après les certifications respectives ISO 9001 et 14001.

La certification est un élément important de la stratégie commerciale de toute entreprise internationalisée : en produisant son certificat et son numéro d'agrément, l'entreprise prouve qu'elle respecte des normes établies au niveau mondial.

Mais d'autres systèmes existent et l'ensemble constitue ce qu'on qualifie de système de management intégré (SMI) ; c'est le cas notamment du système de management de la Sécurité ou de la Santé au travail...

**DOSSIER NUMÉRO DEUX :
DÉVELOPPEMENT DE IBIS/8****2.1 Relevez des éléments qui confirment la maîtrise du marché hôtelier français par la chaîne Ibis /2**

En France, entre les indépendants, les chaînes volontaires et les chaînes intégrées, ce sont bien ces dernières qui dominent le marché avec le groupe ACCOR en première ligne. Sa marque leader dans l'hôtellerie économique étant IBIS, celui-ci peut effecti-

vement être considéré comme maîtrisant son marché permanent, à savoir le marché hôtelier français.

2.2 Dans le cadre de l'internationalisation de ses activités, citez les modes d'implantation d'une chaîne hôtelière. Lequel est le plus pratiqué par le groupe ACCOR ? /2

Une chaîne hôtelière peut s'implanter à l'étranger en réalisant :

- Un investissement direct en propriété (filialisation par création ou absorption) ou en location
- Une alliance : franchise ou mandat de gestion

Le groupe Accor privilégie l'alliance qui représente 60% du mode d'exploitation de son parc hôtelier.

2.3 L'internationalisation peut être perçue en terme de contraintes externes ou de menaces, autrement dit, de risques. Déterminez ces risques en proposant au moins un exemple pour chacun. /2

Deux risques majeurs affectent surtout les investissements directs à l'étranger : les risques micro-économiques et macro-économiques.

- Les risques micro-économiques représentent une menace pour la rentabilité de l'activité : par exemple, accroissement de la concurrence dû aux entreprises locales.
- Les risques macro-économiques, moins fréquents, sont plus perceptibles car inhérents aux différents contextes locaux : par exemple, l'arrivée d'un régime autoritaire peut constituer une menace pour la récupération des investissements effectués.

2.4 A l'échelle du monde, deux types de stratégie sont développés par les entreprises : stratégie mondiale ou stratégie multidomestique. Justifiez la stratégie mise en œuvre par IBIS dans le cadre de son développement international /2

IBIS étant une chaîne hôtelière économique a intérêt à mettre en œuvre une stratégie multidomestique afin de se rapprocher de la culture de chaque pays d'implantation. C'est ce qui est fait même si, dans les annexes, seule la restauration semble adaptée au marché local.

DOSSIER NUMÉRO TROIS : ÉVOLUTION DES DONNÉES. /5

3.1 Dans l'annexe 4, il est fait référence aux opérations de croissance externe et organique. Expliquez brièvement de quoi cela relève et indiquez s'il existe une autre forme de croissance de l'entreprise . /1

- La croissance interne ou organique ou encore endogène est une opération au cours de laquelle l'entreprise augmente sa taille grâce à des moyens de production supplémentaires acquis par fonds propres ;
- La croissance externe est réalisée par l'entreprise lorsqu'elle acquiert ou absorbe une autre ou encore fusionne avec une autre entreprise.

Cette dernière est désormais distinguée de la croissance conjointe ou contractuelle ou encore par alliances qui assure l'expansion de l'entreprise en association avec des partenaires de même métier.

3.2 A partir de l'annexe 4, calculez la part de la marque IBIS au total et par type d'exploitation en nombre d'hôtels et en nombre de chambres et concluez /2

IBIS regroupe ici les trois marques : Ibis, Ibis Styles et Ibis Budget

Part de Ibis	Propriété	Location f.	Location v.	Management	Franchise	Total
Hôtels	52,16 %	58,55 %	48,30 %	22,74 %	60,13 %	48,60 %
Chambres	50,20 %	49,26 %	48,86 %	20,59 %	54,99 %	41,52 %

Ces pourcentages confirment bien, à part l'exploitation en management, le leadership de la marque IBIS dans la gestion du parc hôtelier du groupe Accor.

3.3 Grâce à l'annexe 7, calculez le ratio du Résultat Brut d'Exploitation de 2013 à partir des données retraitées du groupe Accor et dites ce que cela vous suggère si on vous communique la valeur de ce ratio obtenu dans un hôtel Ibis, soit 20% /2

Ratio du RBE de 2013 = $1731/5425 = 0,319078 = 31,91\%$

La comparaison avec les données d'une unité hôtelière n'est pas réaliste. Il aurait plutôt fallu communiquer celles de la chaîne Ibis . Pour le groupe Accor, il s'agit de données consolidées qui indiquent toutefois que des établissements ont obtenu des résultats plus ou moins élevés.

MARKETING

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

SUJET

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

LES JUS DE JUSTINE

AVERTISSEMENT

Le cas LES JUS DE JUSTINE 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 jus de fruits, mais de proposer une méthodologie d'analyse de ce marché.

Les données du cas sont inspirées de faits et de chiffres réels, mais ont été modifiées par souci de confidentialité.

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Situé au nord de l'Alsace et fort de son expérience de plus de 20 ans dans le domaine des produits laitiers et des jus de fruits, le groupe SILMAS propose toute une gamme de jus de fruits sous la marque LES JUS DE JUSTINE en utilisant son savoir-faire technologique. La gamme se décline exclusivement en brique UHT en conditionnement 1L, 20cl et 2L. Ce conditionnement aseptique permet une préservation optimale des valeurs nutritionnelles et des qualités organoleptiques du produit tout en garantissant une longue conservation. Soucieux de fournir un produit de qualité irréprochable, tout au long de l'année, pour satisfaire les attentes des consommateurs SILMAS sélectionne très soigneusement les meilleures origines des fruits et le laboratoire interne contrôle la qualité de ses jus tout au long du process dans le cadre de la démarche qualité du groupe.

La marque LES JUS DE JUSTINE couvre les différentes occasions de consommer du jus de fruits et se répartit en deux gammes facilement repérables par le consommateur :

- **Les purs jus** : Tout le savoir-faire de la marque LES JUS DE JUSTINE dans un pur jus 100 % naturel, sans sucres ajoutés. Aucune transformation du fruit de la cueillette jusqu'au verre. Les purs jus « Les jus de Justine » sont sans colorant ni conservateurs. Les nutriments, vitamines et minéraux des fruits sont sauvegardés comme s'ils venaient d'être pressés.
 - **Jus d'orange** : apporte douceur et vitalité. L'allié forme d'un réveil matinal tout en bonne humeur.
 - **Jus de pomme** : une boisson rafraîchissante et équilibrée. La recette, aux saveurs authentiques, conserve tous les bienfaits du fruit avec une touche acidulée et parfumée.
 - **Jus multifruits** : un cocktail subtil et harmonieux, mélange de 7 fruits savoureux : pomme, ananas, orange, pêche, passion, banane et mangue, qui préserve distinctement le goût de chaque fruit. Un équilibre parfait fruité et vitaminé.

MARKETING

PASSERELLE 2

- **Jus d'ananas** : un bain d'exotisme, de gourmandise et de plaisir, gorgé de soleil. Un vrai voyage des sens.

• **Les nectars** : Les fruits les plus pulpeux sont réduits en purée au moment de la récolte et conservés en l'état jusqu'à l'embouteillage. La marque LES JUS DE JUSTINE privilégie un produit plus naturel pour le consommateur. Les nectars contiennent une très haute teneur en fruits (jusqu'à 92 %), sont sans sucres ajoutés, l'eau et le sucre sont remplacés par des jus de fruits naturellement sucrés comme la pomme.

- **Plaisir de Pêche** : La saveur de la Pêche délicatement additionnée d'Orange

- **Plaisir de Fruits** : Nectar composé de 7 fruits

- **Plaisir d'Orange** : Douceur et onctuosité pour une dégustation quotidienne

LES JUS DE JUSTINE

Ventes en volume et en valeur de 2011 à 2013

	2011	2012	2013
Ventes en milliers de litres	18 000	19 000	21 000
Ventes en milliers d'euros	17 000	20 000	22 000
Rentabilité en milliers d'euros	420	475	500

La marque est essentiellement distribuée chez Super U et Auchan. Les prix des briques varient de 1,90 à 2,15 euros selon le jus concerné. Au niveau de la communication, la marque dispose d'un site internet très épuré. Par ailleurs, elle est présente depuis trois ans sur le marché du jus de fruits au Luxembourg et en Belgique où elle réalise 6 % de son chiffre d'affaires.

L'entreprise vient d'investir pour équiper le site de production de trois nouvelles lignes ainsi que d'un nouveau bâtiment de stockage. En termes de développement à horizon 2016, LES JUS DE JUSTINE a pour objectif un élargissement de la gamme à des fruits additionnels comme le raisin. La marque espère ainsi réaliser une augmentation de 5 % de son chiffre d'affaires et augmenter ses parts de marché.

II. LE MARCHE DU JUS DE FRUITS

Le produit

Tous les jus de fruits sont issus de fruits frais. Pressés à proximité de leurs lieux de récolte, ils sont vendus sous trois dénominations :

- **Les jus de fruits « 100 % pur fruits pressés »** sont obtenus par pression des fruits. Ils peuvent être, ou non, pasteurisés.
- **Les jus de fruits à base de jus concentré « teneur en fruits 100 % »** sont élaborés par pression des fruits, pasteurisés puis concentrés par évaporation de l'eau. A l'embouteillage, le produit est reconstitué avec la même quantité d'eau que celle extraite lors de la concentration.

Les purs jus de fruits et les jus à base de concentré représentent 80 % du marché. Ils sont toujours sans sucres ajoutés.

- **Les nectars de fruits** : le plus souvent réalisés à partir de jus non consommables en l'état, car trop épais ou trop acides, ils contiennent de 20 à 50 % minimum de jus de fruits selon la catégorie de fruits, de l'eau et du sucre, du miel ou des édulcorants.

Le marché

Ventes en volume et en valeur par catégorie de produits

2013	Volume en millions de litres	Valeur en millions d'euros
Pur jus	802,6	1037,2
Jus à base de concentré	546,1	734,5
Nectars	289,2	428,3
Total	1637,9	2200

2012	Volume en millions de litres	Valeur en millions d'euros
Pur jus	830,2	1 026,3
Jus à base de concentré	485,4	628,0
Nectars	300,5	445,7
Total	1616,1	2100

2011	Volume en millions de litres	Valeur en millions d'euros
Pur jus	816,5	924,0
Jus à base de concentré	488,9	562,8
Nectars	328,7	413,2
Total	1634,1	1900

Si la consommation a reculé en 2012, les prix ont augmenté au même moment. La baisse de la consommation est surtout due au très fort recul des ventes en hard-discount (- 6,7 %) qui pratiquent des prix bas, à la moindre fréquentation des cafés et à la nouvelle taxe sur les nectars. Les groupes les plus solides ont fait de gros efforts de communication et d'innovation pour marquer l'intérêt des consommateurs. Tous ont dû faire un effort sur leurs marges en raison de l'exceptionnelle flambée du prix des matières premières qui représentent 53 % des coûts de production.

Les fabricants profitent depuis quelques années de la préoccupation grandissante des Français pour leur santé. Leur communication met donc l'accent sur le bien-être qu'apporte la consommation quotidienne de jus de fruits. La notion de plaisir est également importante.

Le contexte est donc difficile pour les marques nationales et la concurrence est composée de producteurs de jus de fruits adossés à de grands groupes internationaux.

Tropicana (PepsiCo), Pressade (Britvic France) et Ocean Spray (Coca-Cola Entreprise) ont adopté des positionnements précis, peu empruntés par les MDD : respectivement le premium, le bio et le créneau santé. Ainsi, Tropicana sophistique les choses en détaillant les trois cépages entrant dans la composition de son Raisin trois cépages, et propose sa nouveauté à 2,29 € le litre, soit près de 90 centimes d'euros de plus que le prix moyen constaté (1,35 € en mars, tous segments confondus).

De son côté, Britvic France (marques Fruité et Pressade), troisième acteur des marques nationales, avec 4,7 % du marché en valeur, a cherché les tendances du moment comme le bio et le segment santé. Ainsi, le récent segment santé pèse déjà 40 M d'euros, en croissance de 26 %. Et ses consommateurs achètent en moyenne 4 litres de plus qu'un acheteur « normal » de jus de fruits. La croissance est saine, sans promotions excessives, puisque 89 % des volumes sont achetés en rayons.

Les marques qui se sont lancées sur ce segment prometteur sont Ocean Spray, Fruité Superfruits, Pressade cranberry, Joker, et quelques MDD.

Côté contenu, le segment « santé » est largement dominé par les fruits rouges : grenade, myrtille, cassis, cranberry, etc. Cette année, Fruité, deuxième marque de cette niche derrière Ocean Spray, lance un jus de grenade light et sans aspartame. Ces jus « santé » s'adressent plutôt aux femmes, une cible qui fait attention à sa consommation de produits sucrés. EckesGranini leader des jus de fruits ambiants compte redresser la barre avec Joker Velours, issu d'un nouveau procédé technologique. En effet, il s'agit d'un mix de pur jus et de fruits pressés, ce qui donne une texture veloutée, à mi-chemin entre jus et smoothie. Il y a beaucoup d'innovations qui portent sur les parfums, mais rien sur la texture.

La consommation

En 2013, la consommation globale de jus de fruits en France s'élève à 1,64 milliard de litres, une consommation relativement stable par rapport à l'an passé. Si 65 % d'entre eux le dégustent par plaisir, ils sont 77 % à considérer qu'il contribue à leur équilibre nutritionnel et à une alimentation saine.

65 % des consommateurs boivent un jus de fruits au petit-déjeuner. Ils appuient leur consommation de manière raisonnable et structurée en achetant des produits de qualité à 90 % « Made in France ».

Plus de deux Français sur cinq consomment du jus de fruits quotidiennement. Près d'un Français sur deux en consomme occasionnellement, c'est-à-dire plusieurs fois par semaine ou moins. Moins d'un Français sur dix ne consomme jamais de jus de fruits. Les Français consomment ainsi 58 % de leurs jus de fruits au petit-déjeuner, 20 % au goûter, 3 % aux autres repas, 7 % à l'apéritif et seulement 9 % en dehors des repas. La consommation moyenne quotidienne des enfants est passée de 119 ml en 2003 à 110 ml en 2010, celle des adolescents est passée de 106 ml à 111 ml et celle des adultes de 45 ml à 55 ml.

Les principales raisons de consommation de pur jus sont le goût (69 %) et les qualités nutritionnelles (50 %) alors que le jus à base de concentré est consommé pour son prix (45 %), par habitude (43 %) et aussi pour son goût (40 %). Le nectar quant à lui est principalement consommé pour son goût (79 %). Trois Français sur quatre consomment du jus d'orange (76 %) puis les cocktails de jus de fruits (32 %) et le jus de pomme (28 %). Viennent enfin le jus de fruits exotiques, le jus d'ananas, le jus de pamplemousse et le jus de raisin.

Les deux principaux critères à l'achat de jus de fruits sont le parfum (59 %) et le type de jus (53 %). Le prix (41 %), l'absence de sucre ajouté (et donc la naturalité du produit) (40 %) sont eux aussi des critères importants. Un Français sur cinq a comme critère d'achat les qualités nutritionnelles (20 %) ou la marque du jus de fruits (19 %).

Autres raisons qui incitent les Français à consommer des jus de fruits :

- 51 % d'entre eux estiment qu'ils retrouvent les principales qualités nutritionnelles des fruits dans les jus de fruits et 76 % jugent les jus de fruits plus faciles à consommer que les fruits (surtout les foyers avec enfants).
- 64 % des Français considèrent que le jus de fruits est bénéfique pour l'équilibre alimentaire des enfants.

La distribution

La distribution est dominée par les GMS qui représentent deux tiers des ventes tandis que les harddiscount totalisent le tiers restant. Les jus de fruits ambiants (92 %) sont largement en tête. Malgré les efforts des grandes marques en termes de saveur et de packaging, les MDD représentent 58 % des volumes en jus de fruits et nectars ambiants et 26 % en produits frais. Ces derniers n'hésitent plus à proposer des produits haut de gamme. Les jus « ambiants » sont pasteurisés et peuvent se conserver plusieurs mois, alors que les jus proposés dans les rayons réfrigérés bénéficient d'un traitement de stabilisation moins poussé, comme la flash-pasteurisation (10 à 15 secondes à plus de 100 °C), qui limite leur durée de vie à quelques semaines. En règle générale, la qualité des produits vendus en rayon frais est un peu supérieure à celle de leurs homologues du rayon ambiant, mais cette petite différence tient moins aux traitements de stabilisation qu'aux conditions plus contraignantes de la commercialisation en rayon frais (respect et contrôle de la température lors des transports, du stockage et en rayonnage). À l'inverse, le jus commercialisé en ambiant peut subir beaucoup plus d'aléas (stockage en pleine lumière et chaleur...) et sa qualité risque de se « dégrader » plus facilement.

Les principales ventes se font dans la grande distribution (plus de 1 milliard de litres vendus en 2011, soit + 2,4 % par rapport à 2010). Mais la consommation des jus de fruits hors domicile (restaurants, cafés, bars, etc.) poursuit son développement (173 millions de litres vendus en 2011, + 0,85 % par rapport à 2010).

Le lancement de certaines gammes en PET a fortement influencé le marché. Le matériau de conditionnement est devenu une clé d'entrée, alors qu'auparavant cette classification n'avait pas d'importance. Aujourd'hui, les consommateurs de briques n'ont pas les mêmes attentes que les consommateurs de bouteilles PET. Le buveur de briques pense que le produit est mieux conservé, alors que celui de la bouteille PET est rassuré par la vision du produit. Ainsi, selon la marque, la première clé d'entrée dans le rayon est le type de jus (jus, smoothie, lacté...), puis vient le matériau de conditionnement (brique, PET ou verre), devant la marque, le format et enfin le parfum (monoarôme ou recette).

Clarifier l'offre, augmenter la capacité des linéaires, éclater les produits dans des rayons périphériques... Les jus de fruits multiplient les initiatives pour doper leurs ventes. Et la formule semble si bien fonctionner qu'elle attire de nouvelles marques dans le rayon.

III. LA CONCURRENCE

Pepsico, Britvic, Coca-Cola, EckesGranini et Orangina Schweppes figurent parmi les principales entreprises du marché. Très présentes, elles en sont les leaders.

Pepsico :

Pepsico est le troisième groupe alimentaire mondial derrière Nestlé et Kraft. Il réalise 15 % de son C.A. mondial avec le segment des jus de fruits. Sa principale marque est **Tropicana**, leader des jus de fruits au rayon frais se déclinant en 24 versions afin de toucher tous les publics. Tropicana propose depuis mars Raisin trois cépages, un 100 % pur jus contenant les cépages carignan, alicante et muscat. Le haut de gamme du jus de raisin.

EckesGranini :

EckesGranini France est le n°1 sur le marché des jus de fruits ambiants. Ses trois marques sont **Joker** (marque de référence), **Réa** (cible familiale et marque d'entrée de gamme) et **Granini** (haut de gamme – marque premium). EckesGranini s'est diversifié en 2010 en lançant une gamme de produits dans le segment des jus de fruits réfrigérés.

Joker n'innove pas tous azimuts mais installe une nouveauté par an. En 2012, la marque lance Joker Velours, un pur jus additionné de fruits pressés qui donne une texture veloutée. Trois saveurs : orange, pomme et cocktail de fruits. Granini offre une sélection de saveurs originales qui invitent le consommateur à la découverte sensorielle à tous les moments de la journée.

Orangina Schweppes :

Orangina Schweppes, qui appartient depuis 2009 au groupe japonais Suntory, est présent sur le marché des jus de fruits avec sa marque **Pampryl**. Elle se classe en 3ème position en grande distribution.

Pampryl est leader sur le marché des Cafés, Hôtels, Restaurants. Pampryl, un peu en panne, a une initiative originale. Cette signature d'Orangina-Schweppes a lancé Pampryl Envie, une gamme de boissons intégrant 25 % de jus de fruits et allongées d'eau. « Une boisson moins épaisse qu'un jus de fruit, l'idéal pour se rafraîchir l'après-midi », précise-t-on chez Orangina Schweppes France. Au-delà de ce bénéfice pour le consommateur, la marque restaure ainsi ses marges, dégradées par la hausse du tarif des jus de fruits. En effet, le prix de vente conseillé de Pampryl Envie est de 1,99 € le litre, soit 0,60 € de plus qu'un jus de fruits « normal » alors qu'il contient moins de jus de fruits. Mais après tout, Pampryl Envie flirte avec l'univers des boissons aux fruits plates, comme Oasis (environ 12 % de jus de fruits), qui se vendent très bien, avec des prix au litre quasi identiques à ceux du jus de fruits.

Britvic France :

Le groupe déploie ses marques **Fruité** et Pressade. Fruité s'impose sur le segment des jus de fruits « santé ». Avec 10,3 % du marché en valeur, elle revendique la deuxième position derrière Ocean Spray (68,8 % de PdM valeur). Pour conforter sa place, Fruité lance un jus de grenade light et sans aspartame. Pressade (36 % du marché du jus de fruits bio en volume) complète sa gamme avec des jus de fruits à base de concentré bio « à un prix accessible, pas plus cher qu'un pur jus conventionnel », selon la marque. La gamme comprend un pur jus de pomme, un pur jus d'orange et un multifruits.

Coca Cola :

Ocean Spray, 5e marque de jus en France sur le segment des jus ambiants (80 % du chiffre d'affaires du marché des jus estimé à 1,5 milliard d'euros), parie sur son positionnement santé et bien-être. La marque, détenue par une coopérative agricole américaine et distribuée dans l'Hexagone par Coca-Cola Entreprise, qui compte sur une nouvelle signature (« Le goût du bien-être »), met en avant la forte teneur en vitamines C et les vertus de prévention des infections urinaires des cranberries, et mise aussi sur le sponsoring de l'émission « L'amour est dans le pré » (M6). Un moyen d'accroître sa notoriété (40 % aujourd'hui) et d'élargir son public, très féminin, à l'ensemble de la famille. La gamme d'Ocean Spray va ainsi s'étendre à un jus à base de multifruits pour séduire petits et grands ainsi qu'à une canette de 25cl, qui sera également en vente dans les cafés et restaurants. Ocean Spray a dû faire face à l'arrivée de marques de distributeurs auxquelles elle a concédé un tiers de son marché.

Part de marché, en valeur et en volume, des marques de jus de fruits, en hypers et supermarchés, au 8 avril 2013, et évolution sur un an.

Source: panels de distributeurs d'après fabricants pour rayon boissons

	Valeur en %	Evolution en %	Volume en %	Evolution en %
MDD	57,7	+13,1	64,1	+4,4
Tropicana	11,4	+7,7	7,5	+5,2
Joker	10,7	-1	8,6	-9,4
Premiers Prix	4,3	-3,1	8,6	-11,6
Pampryl	3,2	-14,1	2,2	-11
Pressage	2,4	+30,3	2	+32,4
Ocean Spray	2,2	+8,6	1,6	+ 3,7
Fruité	2,2	-18,2	2	-22,5
Les Jus de Justine	1,3	+9	1,9	+11
Réa	0,8	-30,5	1,1	-34,2
Granini	0,3	-37,4	0,2	-42,9

Travail demandé

1. Etablissez une analyse externe du marché du jus de fruit en France. Vous commenterez notamment les données figurant dans les tableaux intitulés « Ventes en volume et en valeur par catégorie de produits » et « Part de marché, en valeur et en volume, des marques de jus de fruits, en hyper et supermarchés, au 8 avril 2013, et évolution sur un an ». Quelles conclusions en tirez-vous ? (4 points)
2. Après avoir calculé et commenté l'évolution des ventes en volume et en valeur de la marque LES JUS DE JUSTINE, réalisez un diagnostic interne de cette marque. Quelles informations stratégiques pouvez-vous en retirer ? (4 points)
3. Présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs, cibles et positionnement. Justifiez les actions proposées en veillant à apporter des conseils quant aux choix marketing pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs de progression de C.A. et de parts de marché. (12 points)

Corrigé du cas LES JUS DE JUSTINE

- 1. Etablissez une analyse externe du marché du jus de fruit en France. Vous commenterez notamment les données figurant dans les tableaux page 3 et 7. Quelles conclusions en tirez-vous ?**

(4 points)

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.

Opportunités :

- Une consommation stable. Les jus de fruits sont entrés dans les pratiques des Français à tout moment de journée mais essentiellement au petit-déjeuner
- Des marques qui répondent aux attentes des consommateurs
- Des marques qui privilégient l'innovation au niveau de leurs produits
- Les tendances recherchées par les consommateurs sont le bien-être, la santé, le plaisir et le bio ; on constate notamment le développement du segment santé
- Les tendances du bio et de la santé pour lesquels on note une hausse de consommation et d'intérêt de la part des consommateurs
- Beaucoup d'innovation sur les parfums mais très peu sur la texture
- Les consommateurs recherchent le goût et l'importance de l'équilibre alimentaire
- Les jus à base de concentré sont en progression

Menaces :

- Un marché certes stable mais dont la croissance est plutôt lente
- Une flambée des prix des matières premières ce qui provoque une hausse des prix
- Le marché est dominé en parts de marché par les MDD
- Très forte présence de quelques grands groupes internationaux qui accentuent leurs efforts en communication et en innovation et qui adoptent des positionnements décalés. Ils proposent des gammes qui sont des réponses à des segments précis (ex : la famille)
- Difficile pour une marque nationale de s'implanter
- Le jus de raisin et de pamplemousse sont appréciés. Les grands concurrents les proposent déjà
- 19 % des consommateurs estime que la marque du jus de fruits est un critère d'achat : importance de se faire connaître
- Les concurrents sont référencés dans davantage de GMS
- Stratégies de développement des MDD qui innovent
- Développement de la consommation hors domicile
- Les concurrents développent des conditionnements en PET ou en verre
- Les grands groupes ont des marques dont le positionnement est différent notamment une marque haut de gamme
- Les concurrents ont une communication plus présente
- Les purs jus et les nectars stagnent voire diminuent légèrement

- 2. Après avoir calculé et commenté l'évolution des ventes en volume et en valeur de la marque LES JUS DE JUSTINE, réalisez un diagnostic interne de cette marque. Quelles informations stratégiques pouvez-vous en retirer ?**

(4 points)

En volume, la marque LES JUS DE JUSTINE a connu les évolutions ci-dessous :

De 2011 à 2012 : + 5%

De 2012 à 2013 : + 10%

En valeur, la marque LES JUS DE JUSTINE a connu les évolutions ci-dessous :
De 2011 à 2012 : + 17 %
De 2012 à 2013 : + 10 %

On peut calculer l'évolution du marché sur la même période :

En volume :	De 2011 à 2012 : - 1,1 %
	De 2012 à 2013 : + 1,3 %
En valeur :	De 2011 à 2012 : + 10,5 %
	De 2012 à 2013 : + 4,7 %

On constate que la marque LES JUS DE JUSTINE a rencontré une croissance aussi bien en volume qu'en valeur, ce qui lui a permis de financer ses investissements et de conserver voire améliorer sa rentabilité.

Globalement la marque est en retard sur le marché mais elle progresse. Ses parts de marché sont plus importantes en volume qu'en valeur ce qui indique un positionnement bas/moyen de gamme mais elle a une croissance des ventes sur le haut de gamme.

La marque LES JUS DE JUSTINE peut, du fait de la croissance de ses ventes, adopter une stratégie plus offensive qui lui permettra de se doter d'un positionnement plus clair qu'il ne l'était jusqu'à présent. Ses objectifs en matière d'innovation lui permettront de se lancer dans des segments particuliers voire d'un positionnement moyen/haut de gamme.

Elle est timide face aux grands groupes mais peut envisager du fait de ses ventes, de se positionner en concurrent solide.

Forces :

- Un savoir-faire technologique et une expérience de 20 ans
- Démarche qualité, contrôle qualité permanent tout au long de la production, dispose d'un laboratoire interne
- Le souci de préserver le fruit naturellement
- Mise sur la texture ce qui est apprécié par les consommateurs
- Gamme assez complète sur la base de fruits qui correspondent aux tendances de consommation du marché ; Les fruits sélectionnés correspondent aux principales tendances présentes sur le marché
- Donne une personnalité à chaque jus en insistant sur les attentes du consommateur : équilibre, plaisir...
- Des investissements au niveau des chaînes de production et des bâtiments
- Un C.A. en évolution et une rentabilité au moins conservée mais peu développée
- Une présence à l'international facilitée du fait de la proximité géographique

Faiblesses :

- Un conditionnement basé uniquement sur la brique UHT par rapport aux concurrents qui proposent également des conditionnements permettant de voir le contenu.
- Ne propose pas de jus de fruit en lien avec la santé qui est une tendance de consommation et qui importe au consommateur
- Une communication très timide (site internet)
- La marque se doit d'innover et de proposer de nouveaux fruits
- Essentiellement en Super U et Auchan ce qui limite sa présence en GMS
- Une gamme basée uniquement sur les purs jus (toujours en tête des ventes du mar-

ché mais ventes en baisse) et des nectars (PDM en baisse) alors que les jus à base de concentré est en progression mais les Jus de Justine ne les produit pas.

3. Présentez un Plan d'Actions Commercial structuré et cohérent incluant objectifs, cibles et positionnement. Justifiez les actions proposées en veillant à apporter des conseils quant aux choix marketing pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs de progression de C.A. et de parts de marché.

(12 points)

- Le correcteur s'attachera avant tout à apprécier la pertinence de l'argumentation présentée et sa cohérence avec l'analyse développée.
- Valoriser la cohérence des propositions notamment avec les moyens de cette PME
- Valoriser les propositions qui s'appuient sur les questions précédentes.

Proposer le développement d'une stratégie offensive en étudiant le mix :

La marque LES JUS DE JUSTINE peut choisir de développer l'innovation en poursuivant la production des deux gammes actuelles et innover au niveau des jus (raison par exemple) et une gamme axée sur la santé (mais segment occupé par les grands groupes) ou le bio.

Elle peut également envisager de porter ses efforts d'innovation sur la texture et le conditionnement qui est déjà sa spécialité et qu'elle peut donc développer en proposant de nouveaux formats de conditionnement.

Elle peut adopter un positionnement moyen ou haut de gamme car la marque peut continuer à développer sa démarche qualité sur le conditionnement voire le packaging. Attention car les grands groupes choisissent des positionnements décalés.

Elle peut choisir de se positionner vis-à-vis des grands groupes internationaux en développant une ligne haut de gamme ou par rapport aux offensives des MDD qu'elle peut contrer par une gamme premier prix.

Elle peut choisir de se positionner sur l'un ou l'autre segment bien particulier : familial, enfants, sportifs, moment de la journée comme par exemple le goûter.

Toutefois sa gamme est basée uniquement sur les purs jus (toujours en tête des ventes du marché mais ventes en baisse) et les nectars (PDM en baisse) alors que les jus à base de concentré sont en progression mais les Jus de Justine ne les produit pas. Possibilité d'étudier le portefeuille produit afin de conserver les lignes qui sont rentables et prendre des décisions concernant les autres.

La distribution pourrait être étendue à d'autres enseignes de GMS et la marque pourrait faire des offres promotionnelles régulières.

Un gros effort devra porter sur la communication : communication média et hors média afin de gagner en notoriété puisque le consommateur estime que la connaissance de la marque est un critère d'achat.

Du fait que le développement marketing de la marque s'accompagne d'investissements au niveau des chaînes de production, la marque LES JUS DE JUSTINE peut espérer atteindre ses objectifs de progression de son chiffre d'affaires et ainsi gagner des parts de marché.

MATHÉMATIQUES

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents. Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

SUJET

Exercice 1

On considère la fonction définie sur \mathbb{R}^2 par: $f(x, y) = x^2 - 2xy + 2y^2 + e^{-x}$

1. Établir que l'équation $e^{-x} = x$, d'inconnue $x \in \mathbb{R}$, admet une solution et une seule.
2. Montrer que le système

$$\begin{cases} \frac{\partial f}{\partial x}(x, y) = 0 \\ \frac{\partial f}{\partial y}(x, y) = 0 \end{cases}$$

admet une unique solution $(x_0, y_0) \in \mathbb{R}^2$, vérifiant

$$\begin{cases} e^{-x_0} = x_0 \\ y_0 = \frac{x_0}{2}. \end{cases}$$

3. Montrer que f admet un minimum en (x_0, y_0) .

Exercice 2

Soit la matrice

$$A = \begin{pmatrix} 1 & \frac{2}{3} & 2 \\ \frac{3}{2} & 1 & 3 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix}$$

1. a) Calculer A^2 en fonction de A .
b) En déduire que l'ensemble des valeurs propres de A est inclus dans $\{0, 3\}$.
2. a) Déterminer les valeurs propres de A et, pour chaque valeur propre, une base du sous-espace propre associé.
b) La matrice A est-elle diagonalisable?
3. On note

$$P = \begin{pmatrix} 2 & 2 & 2 \\ 3 & -3 & 0 \\ 1 & 0 & -1 \end{pmatrix}, \quad D = \begin{pmatrix} 3 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}, \quad Q = \begin{pmatrix} \frac{1}{6} & \frac{1}{9} & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{6} & -\frac{2}{9} & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{6} & \frac{1}{9} & -\frac{2}{3} \end{pmatrix}$$

- a) Calculer PQ et PDQ .
- b) Soit $X \in \mathcal{M}_3(\mathbb{R})$ et $Y = QXP$. Montrer que $AX - XA = 3X \Leftrightarrow DY - YD = 3Y$.
- c) Déterminer l'ensemble des matrices $Y \in \mathcal{M}_3(\mathbb{R})$ telles que: $DY - YD = 3Y$.
- d) En déduire que l'ensemble des matrices $X \in \mathcal{M}_3(\mathbb{R})$ telles que $AX - XA = 3X$, est un espace vectoriel de dimension 2 sur \mathbb{R} .

MATHÉMATIQUES

PASSERELLE 2

Exercice 3

Soit f la fonction définie par $f(x) = 0$ si $x < 0$ et $f(x) = xe^{-\frac{x^2}{2}}$ sinon.

a) Vérifier que f est une densité de probabilité.

Soit X une variable aléatoire de densité f .

b) Montrer que $Y = X^2$ est une variable aléatoire à densité dont on donnera une densité.

c) Calculer l'espérance et la variance de Y .

Barème :

6 pts pour l'exercice 1; 9 pts pour l'exercice 2; 5 pts pour l'exercice 3

Corrigé

1. La fonction $\phi : x \in \mathbb{R} \mapsto e^{-x} - x$ est strictement décroissante sur \mathbb{R} comme somme de fonctions qui le sont et elle est continue, c'est donc une bijection de \mathbb{R} sur $\phi(\mathbb{R})$. Comme $\lim_{t \rightarrow -\infty} \phi(t) = +\infty$ et $\lim_{t \rightarrow +\infty} \phi(t) = -\infty$, $\phi(\mathbb{R}) = \mathbb{R}$. Par conséquent l'équation $\phi(x) = 0$, c.à.d. $e^{-x} = x$, admet une unique solution sur \mathbb{R} .

2. Recherchons les points critiques de f , fonction de classe C^∞ sur \mathbb{R}^2 comme somme de fonctions qui le sont :

$$(S) \begin{cases} \frac{\partial f}{\partial x}(x, y) = 0 \\ \frac{\partial f}{\partial y}(x, y) = 0 \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} 2x - 2y - e^{-x} = 0 \\ -2x + 4y = 0 \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} e^{-2y} = 2y \\ x = 2y \end{cases}$$

D'après la première question, il existe un unique $y_0 \in \mathbb{R}$ tel que $e^{-2y_0} = 2y_0$, donc le système (S) admet une unique solution (x_0, y_0) vérifiant

$$\begin{cases} e^{-x_0} = x_0 \\ y_0 = \frac{x_0}{2}. \end{cases}$$

3. D'après la question précédente, (x_0, y_0) est un point critique de f . Nous allons montrer que les dérivées secondes en (x_0, y_0) vérifient les conditions suffisantes pour que f présente un minimum en (x_0, y_0) :

$$r = \frac{\partial^2 f}{\partial x^2}(x_0, y_0) = 2 + e^{-x_0} = 2 + x_0, \quad s = \frac{\partial^2 f}{\partial x \partial y}(x_0, y_0) = -2, \quad t = \frac{\partial^2 f}{\partial y^2}(x_0, y_0) = 4$$

$$rt - s^2 = 4(2 + x_0) - 4 = 4(1 + x_0)$$

$$\text{or } x_0 = e^{-x_0} \text{ donc } x_0 > 0 \text{ et } rt - s^2 > 0$$

De plus $r = 2 + x_0 > 0$ donc f présente un minimum en (x_0, y_0) .

Exercice 2

1. a) Par le calcul, on trouve $A^2 = 3A$.

b) Soit λ une valeur propre de A et X un vecteur propre associé.

$$A^2 X = A \lambda X = \lambda A X = \lambda^2 X$$

$$\text{et } A^2 X = 3A X = 3 \lambda X$$

$$\text{donc } \lambda(\lambda - 3)X = 0$$

Comme X est un vecteur propre, il est non nul, donc $\lambda(\lambda - 3) = 0$ c.à.d. : $\lambda \in \{0, 3\}$.

2. a) Recherchons (s'ils existent) les vecteurs propres associés à 0 :

$$A \begin{pmatrix} x \\ y \\ z \end{pmatrix} = 0 \Leftrightarrow \begin{cases} x + \frac{2}{3}y + 2z = 0 & (L_1) \\ \frac{3}{2}x + y + 3z = 0 & (L_2) \\ \frac{1}{2}x + \frac{1}{3}y + z = 0 & (L_3) \end{cases} \Leftrightarrow x + \frac{2}{3}y + 2z = 0$$

car $(L_2) = \frac{3}{2}(L_1)$ et $(L_3) = \frac{1}{2}(L_1)$.

Or l'ensemble $E_0 = \{(x, y, z) \in \mathbb{R}^3 : x + \frac{2}{3}y + 2z = 0\}$ est engendré par la famille $\{(2, -3, 0); (2, 0, -1)\}$, qui est libre. Donc, 0 est une valeur propre de A , E_0 est son sous-espace propre associé et $\{(2, -3, 0); (2, 0, -1)\}$ est une base de E_0 .

Recherchons (s'ils existent) les vecteurs propres associés à 3 :

$$(A-3I) \begin{pmatrix} x \\ y \\ z \end{pmatrix} = 0 \Leftrightarrow \begin{cases} -2x + \frac{2}{3}y + 2z = 0 & (L_1) \\ \frac{3}{2}x - 2y + 3z = 0 & (L_2) \\ \frac{1}{2}x + \frac{1}{3}y - 2z = 0 & (L_3) \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} -2x + \frac{2}{3}y + 2z = 0 \\ -\frac{3}{2}y + \frac{9}{2}z = 0 & L_2 \rightarrow L_2 + \frac{3}{4}L_1 \\ \frac{1}{2}y - \frac{3}{2}z = 0 & L_3 \rightarrow L_3 + \frac{1}{4}L_1 \end{cases}$$

Or dans le dernier système les deux dernières lignes sont proportionnelles ($L_2 = -3L_3$). Ainsi

$$(A-3I) \begin{pmatrix} x \\ y \\ z \end{pmatrix} = 0 \Leftrightarrow \begin{cases} -2x + \frac{2}{3}y + 2z = 0 \\ \frac{1}{2}y - \frac{3}{2}z = 0 \end{cases} \Leftrightarrow \begin{cases} x = 2z \\ y = 3z \end{cases}$$

Or, L'ensemble $E_3 = \{(x, y, z) \in \mathbb{R}^3 : x = 2z \text{ et } y = 3z\} = \text{Vect}((2, 3, 1))$, donc, 3 est une valeur propre de A , E_3 est son sous-espace propre associé et $\{(2, 3, 1)\}$ est une base de E_3 .

b) La somme des dimensions des sous-espaces propres de A est $2 + 1 = 3 = \dim \mathbb{R}^3$ donc A est diagonalisable.

3. a) On trouve $PQ = I$. P est donc inversible et $P^{-1} = Q$.

Par le calcul, on trouve $PDQ = A$. On pourrait se passer du calcul en remarquant que P est la matrice de passage entre la base canonique et une base formée par des vecteurs propres de A , et donc $P^{-1}AP = D$, d'où $PDP^{-1} = A$, c.à.d $PDQ = A$.

b) Soit $X \in \mathcal{M}_3(\mathbb{R})$ et $Y = QXP$. Alors

$$AX - XA = 3X \Leftrightarrow (PDQ)X - X(PDQ) = 3X \Leftrightarrow Q((PDQ)X - X(PDQ))P = Q(3X)P \Leftrightarrow (QP)D(QXP) - (QXP)D(QP) = 3(QXP) \Leftrightarrow DY - YD = 3Y.$$

c)

$$4. \text{ Soit } Y = \begin{pmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{pmatrix}$$

$$DY - DY = 3Y \Leftrightarrow \begin{pmatrix} 3 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{pmatrix} - \begin{pmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 3 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} = 3 \begin{pmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{pmatrix}$$

D'où

$$DY - DY = 3Y \Leftrightarrow \begin{pmatrix} 0 & 3b & 3c \\ -3d & 0 & 0 \\ -3g & 0 & 0 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 3a & 3b & 3c \\ 3d & 3e & 3f \\ 3g & 3h & 3i \end{pmatrix} \Leftrightarrow a = d = e = f = g = h = i = 0$$

Les matrices de $\mathcal{M}_3(\mathbb{R})$ vérifiant $DY - YD = 3Y$ sont de la forme

$$Y = \begin{pmatrix} 0 & b & c \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$$

d) Les matrices $X \in \mathcal{M}_3(\mathbb{R})$ telles que $AX - XA = 3X$ sont donc de la forme

$$X = P \begin{pmatrix} 0 & b & c \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} Q = bM_1 + cM_2$$

où

$$M_1 = P \begin{pmatrix} 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} Q = \frac{1}{18} \begin{pmatrix} 6 & -8 & 12 \\ 9 & -12 & 18 \\ 3 & -4 & 6 \end{pmatrix} \text{ et } M_2 = P \begin{pmatrix} 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} Q = \frac{1}{18} \begin{pmatrix} 6 & 4 & -24 \\ 9 & 6 & -36 \\ 3 & 2 & -12 \end{pmatrix}$$

$\{M_1, M_2\}$ est à l'évidence une famille libre, et l'égalité $X = bM_1 + cM_2$ montre que c'est également une famille génératrice de l'espace recherché donc l'ensemble des matrices X de $\mathcal{M}_3(\mathbb{R})$ vérifiant $AX - XA = 3X$, est un espace vectoriel de dimension 2 sur \mathbb{R} .

Exercice 3

1. La fonction f est positive sur \mathbb{R} , continue sur \mathbb{R}^* et on remarque qu'elle est continue en 0. Dans ces conditions f sera une densité si et seulement si l'intégrale $I = \int_{-\infty}^{+\infty} f(t)dt$ converge et vaut 1.

Or f est nulle sur \mathbb{R}_- , donc $I = \int_0^{+\infty} f(t)dt$. Pour tout $x \geq 0$, $\int_0^x f(t)dt = \left[-e^{-\frac{t^2}{2}}\right]_0^x = 1 - e^{-\frac{x^2}{2}}$.

Comme $\lim_{x \rightarrow +\infty} e^{-\frac{x^2}{2}} = 0$, on a alors $\lim_{x \rightarrow +\infty} \int_0^x f(t)dt = 1$. Ainsi $I = 1$. Conclusion: La fonction f est une densité.

2. Déterminons la fonction de répartition F de X .

Pour tout $x < 0$, $F(x) = \int_{-\infty}^x f(t)dt = 0$ (car f est nulle sur $] -\infty, x[$).

Pour tout $x \geq 0$, $F(x) = \int_{-\infty}^x f(t)dt = \int_{-\infty}^0 f(t)dt + \int_0^x f(t)dt = 0 + 1 - e^{-\frac{x^2}{2}} = 1 - e^{-\frac{x^2}{2}}$. En résumé

$$\begin{cases} F(x) = 0 & \text{si } x < 0. \\ F(x) = 1 - e^{-\frac{x^2}{2}} & \text{si } x \geq 0. \end{cases}$$

Déterminons la fonction de répartition G de $Y = X^2$.

Par définition $\forall y \in \mathbb{R}$, $G(y) = P(Y \leq y)$. Si $y < 0$, on a $G(y) = 0$. Si $y \geq 0$, $G(y) = P(X^2 \leq y) = P(-\sqrt{y} \leq X \leq \sqrt{y}) = F(\sqrt{y}) - F(-\sqrt{y}) = 1 - e^{-\frac{y}{2}}$.

Ainsi Y admet pour densité la fonction g définie par $g(y) = 0$ si $y < 0$ et $g(y) = \frac{1}{2}e^{-\frac{y}{2}}$ sinon.

Y suit donc la loi exponentielle de paramètre $\frac{1}{2}$.

c) Y suit une loi exponentielle de paramètre $\frac{1}{2}$, donc $E(Y) = \frac{1}{\frac{1}{2}} = 2$ et $Var(Y) = \frac{1}{\frac{1}{2}^2} = 4$.

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 2008, le thème était « Le Travail ».
- En 2009, le thème était « Autrui, étranger par son altérité ? ».
- En 2010, le thème était « L'homme face à la mort ».
- En 2011, le thème était « Cultures et nature humaine ».
- En 2012, le thème était « L'art : l'expérience esthétique ».
- En 2013, le thème était « Le Bonheur : but ultime de l'existence humaine ? ».
- En 2014, le thème était « Individu et Société ».
- En 2015, le thème était « L'imagination, reine des facultés ».
- En 2016, le thème était « le Mal ».
- En 2017, le thème sera « L'homme : une exception dans la nature ? ».

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 oeuvres 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 oeuvre 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'oeuvres 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

Instrument 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 2008, le thème était « Le bourgeois dans la littérature ».
- En 2009, le thème était « La représentation du travail dans la littérature française ».
- En 2010, le thème était « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».
- En 2011, le thème était « Autobiographie et roman autobiographique ».
- En 2012, le thème était « Le thème de la guerre dans la littérature ».
- En 2013, le thème était « La littérature et l'engagement ».
- En 2014, le thème était « L'étranger en littérature, source de réflexion et de diffusion d'idées nouvelles ».
- En 2015, le thème était « Les auteurs français dans la première guerre mondiale ».
- En 2016, le thème était « Ce que nous devons au siècle des lumières ».
- En 2017, le thème sera « l'intemporalité de Molière ».

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 oeuvres) ;
- 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 2008, le thème était « Sociologies de la pauvreté et de l'exclusion ».
- En 2009, le thème était « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».
- En 2010, le thème était « La démocratie ».
- En 2011, le thème était « Histoire et changement ».
- En 2012, le thème était « Hiérarchie et stratifications sociales ».
- En 2013, le thème était « La bureaucratie ».
- En 2014, le thème était « Elite, élites et élitisme ».
- En 2015, le thème était « Etat, Culture et politique ».
- En 2016, le thème était « La mutation des formes du politique ».
- En 2017, le thème sera « Religion, économie et politique : approches socio-historiques ».

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, SCIENCES HUMAINES

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
LE CANDIDAT DOIT CHOISIR UN SUJET PARMIS LES 3 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

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

Faut-il renoncer à penser le mal ?

SUJET N° 2 : LETTRES

(...) Ce n'est point avec le fer et le feu que vous détruirez des erreurs, ou redresserez de faux jugements. Quel est donc le but des persécuteurs ? De convertir ceux qu'ils tourmentent ; de changer leurs idées et leurs sentiments pour leur en inspirer de contraires ; en un mot, de leur donner une autre conscience, un autre entendement. Mais quel rapport y a-t-il entre des tortures et des opinions ? Ce qui me paraît clair, évident, me paraîtra-t-il faux dans les souffrances ? Une proposition que je vois comme absurde et contradictoire, sera-t-elle claire pour moi sur un échafaud ? Est-ce, encore une fois, avec le fer et le feu que la vérité perce et se communique ?

Mes sentiments, dites-vous, sont les plus dangereux, les plus condamnables ; mais n'avez-vous que le fer et le feu pour m'en convaincre et me ramener ? Quel étrange moyen de persuasion que des bûchers et des échafauds !

(...) Toujours est-il certain qu'avec l'intolérance vous ouvrez une source intarissable de maux, dès-lors chaque partie s'arrogera les mêmes droits, chaque secte emploiera la violence et la contrainte, les plus faibles opprimés dans un lieu deviendront oppresseurs dans l'autre, les vainqueurs auront toujours droit, les vaincus seront les seuls hérétiques, et ne pourront se plaindre que de leur faiblesse ; il ne faudra qu'une puissante armée pour établir ses sentiments, et confondre ses adversaires ; le destin de la vérité suivra celui des combats, et les plus féroces mortels seront aussi les meilleurs croyants : on ne verra donc de toutes parts que des bûchers, des échafauds, des proscriptions, des supplices.

(...) Règle générale. Respectez inviolablement les droits de la conscience dans tout ce qui ne trouble point la société. Les erreurs spéculatives sont indifférentes à l'état ; la diversité des opinions régnera toujours parmi des êtres aussi imparfaits que l'homme ; la vérité produit les hérésies comme le soleil des impuretés et des taches : n'allez donc pas aggraver un mal inévitable, en employant le fer et le feu pour le déraciner ; punissez les crimes ; ayez pitié de l'erreur, et ne donnez jamais à la vérité d'autres armes que la douceur, l'exemple, et la persuasion.

(...) A l'égard de ceux, qui sous le prétexte de la religion, ne cherchent qu'à troubler la société, qu'à fomenter des séditions, à secouer le joug des lois ; réprimez-les avec sévérité, nous ne sommes point leurs apologistes ; mais ne confondez point avec ces coupables ceux qui ne vous demandent que la liberté de penser, de professer la croyance qu'ils jugent la meilleure, et qui vivent d'ailleurs en fidèles sujets de l'état.

Encyclopédie de Diderot et d'Alembert (1751-1772), extraits de l'article *Tolérance* rédigé par Jean-Edme Romilly

Vous résumerez et analyserez ce texte.

Puis, en prolongement de votre analyse, vous répondrez à cette question, en prenant appui sur auteurs et oeuvres de votre choix :

Quelles sont les valeurs prônées par les philosophes du siècle des Lumières qui ont influencé notre société ?

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

En quoi les transformations de la classe dirigeante que la France a connues sous la Cinquième République affectent-elles la politique, les politiques publiques et la conception même du politique ?

Faut-il renoncer à penser le mal ?

Le **mal**, au sens large et courant, désigne tout ce qui affecte l'homme, le fait souffrir et lui porte préjudice, physiquement ou moralement. **Penser**, c'est réfléchir, analyser, chercher à comprendre, en utilisant la faculté de la raison. **Renoncer**, c'est abandonner, décider d'arrêter une recherche, un combat, une activité. Dans la vie courante, il est fréquent de renoncer à des envies ou des projets qu'on juge ruineux ou inaccessibles ; cela rend d'abord amer, mais si le renoncement est fondé sur un jugement lucide, assez vite on ne ressent plus la privation ou le manque de ce dont on se détache. Un renoncement raisonnable n'a donc pas de sens négatif. Cependant renoncer connote souvent aussi une capitulation où le fait de rendre les armes, de déclarer forfait, signe un échec trop inadmissible pour qu'on ne tente pas de le surmonter. **Au premier abord**, l'expérience du mal dans la condition humaine est une donnée tellement massive, inquiétante et révoltante, qu'elle ne peut que mobiliser la pensée : il y a une sorte d'évidence à entreprendre de penser le mal, à relever ce défi, parce qu'il soulève des enjeux cruciaux pour la condition humaine, mettant en question le sens de l'existence et la définition de la nature humaine. **Mais d'un autre côté** les pouvoirs de l'esprit s'avèrent peut-être limités et inadéquats pour saisir le mal : la pensée se heurterait à de telles difficultés qu'elle devrait plutôt mettre un terme à toute tentative de rendre raison du mal, en reconnaissant que ses prétentions à le saisir sont vaines (le mal resterait l'insaisissable) et qu'au scandale du mal elle n'aboutit qu'à ajouter un mal de plus (quand la pensée se fait justification scandaleuse de l'injustifiable). **On en vient donc à s'interroger : Faut-il renoncer à penser le mal ?** Ce sujet interroge la légitimité de la démarche de réflexion philosophique sur le mal : le mal est-il un problème qui n'a pas pleinement droit de cité dans la sphère de la pensée, alors même que la philosophie prétend pouvoir tout analyser et qu'elle a cette exigence parce qu'éclairer notre condition aide a priori à mieux vivre ? En tenant compte du double sens du verbe « falloir » dans la question, renvoyant à la nécessité ou à l'obligation, nous verrons **d'abord** pourquoi il paraît impossible et illégitime de renoncer à penser le mal, pourquoi la réflexion semble devoir affronter le mal, tenter d'en faire un objet de pensée. **Puis** nous examinerons les raisons qui justifient un tel renoncement, qui en font même une sorte d'impératif logique et moral, et non pas un lâche et dangereux abandon de l'effort de réflexion. **Enfin** nous ouvrirons la perspective d'une réflexion « pratique » plus que théorique sur le problème du mal, voie à la fois nécessaire et seule légitime.

I - A première vue, il paraît insoutenable de renoncer à penser le mal : si le mal est un défi pour la pensée, elle se doit de le relever pour le comprendre et ne pas en rester à la sidération

1) L'expérience du mal, comme irruption dans l'existence de quelque chose de multiforme et d'insensé, pose un tel défi à la pensée qu'elle peut vouloir d'abord se détourner de ce problème.

2) La pensée, comme recherche de sens, se doit de relever le défi d'appréhender le mal, de tenter de comprendre, en surmontant l'émotion par la réflexion.

Transition : en donnant lieu à des théories qui tentent de le comprendre et de lui donner sens, la réflexion sur mal parvient-elle véritablement à le saisir ? Elle débouche en fait sur des problèmes tels qu'ils mettent en question le sens des démarches visant à penser le mal...

II – Le mal est peut-être ce qui résiste et se refuse à la pensée, celle-ci devant alors accepter sa reddition : toute tentative de compréhension s'avèrerait non seulement insuffisante, mais également indécente

1) La prétention à rationaliser le mal a un côté scandaleux : la pensée raisonnante, à force de vouloir rendre raison du mal, finit par justifier ce qui est injustifiable et qui va contre toute raison ; critique des grands systèmes spéculatifs (théodicée de Leibniz, philosophie hégélienne de l'histoire...) qui absorbent et annulent le mal.

2) Face aux ténèbres, face au « mal absolu » qui est au 20^{ème} siècle Auschwitz et la Shoah, la pensée doit s'interdire toute visée d'élucidation, sinon on tombe dans « l'obscurité absolue du projet de comprendre » (Claude Lanzmann).

3) Le mal échappe à la discursivité et à la conceptualisation : quelles que soient les tentatives pour analyser le mal, un écart incommensurable subsiste entre l'expérience réelle du mal, c'est-à-dire la souffrance vécue dans la sensibilité singulière et subjective, et la pensée du mal qui intellectualise, reste trop générale et impersonnelle.

4) Même si on peut approfondir la réflexion sur la volonté du mal chez l'homme, on se heurte à une limite infranchissable pour la pensée, un mystère irréductible : l'idée de « mal radical » chez Kant s'accompagne d'une thèse sur l'inintelligibilité, l'insondable profondeur de la racine du mal dans la liberté humaine.

Transition : Sur la question du mal, la pensée serait donc sans réponse, dans l'aporie, piégée par une réalité qui dévaste et dépasse l'homme. Toutefois la pensée doit-elle définitivement abdiquer devant le mal ? L'esprit humain est-il totalement désarmé, impuissant face à la réalité accablante du mal ?

III – Il est nécessaire de persister à penser le mal, mais dans la perspective d'agir, par obligation de lutter contre le mal : la réflexion a sens comme condition de l'action, dans une visée pratique plus que théorique

1) Ne pas renoncer à toute réflexion : si le mal, dans ses pires formes, est lié à l'absence de pensée (« c'est dans le vide de la pensée que s'inscrit le mal » - Arendt), alors la pensée doit s'exercer, valant comme rempart au mal.

2) Le mal est « ce contre quoi on lutte quand on a renoncé à l'expliquer » (Paul Ricoeur) : ce qu'il faut abandonner est la recherche de justification et d'explication ultime sur l'essence et l'origine du mal, pour privilégier des approches visant la remédiation et l'atténuation de ses effets ; l'échec de l'explication spéculative ne signifie pas un arrêt de la pensée, mais un retournement de la pensée sur la sphère pratique (Revault d'Allones : Ce que l'homme fait à l'homme - Essai sur le mal politique).

SUJET N° 2 : LETTRES

Le XVIII^{ème} siècle se définit comme une période d'intenses transformations dans les conceptions et les opinions qui va aboutir, avec la Révolution Française, à l'anéantissement d'un ordre politique et social séculaire. La littérature, sortant de la période classique et préfigurant celle du romantisme, va contribuer, en s'inscrivant dans une conception militante, à ces transformations et les ancrer durablement.

Le candidat devra situer le texte proposé, afin de l'éclairer lors de son analyse et dans son commentaire, dans le contexte politique et social de son époque. Alors que le siècle de Louis XIV avait marqué l'apogée de la monarchie, le XVIII^{ème} en voit les signes d'un déclin qui préfigure sa chute. Les défaites militaires l'emportent sur les victoires et la France perd successivement plusieurs de ses colonies comme l'Inde et le Canada. Les réformes échouent devant la résistance des représentants d'un ordre ancien. La popularité et l'autorité royales fléchissent alors que des idées nouvelles apparaissent, circulent et se développent.

Progressivement, la cour, qui était la source et le parangon des opinions, recule avec l'apparition des salons, des clubs et des cafés. Ces salons évoluent d'un rôle mondain à un rôle philosophique puis politique. Là se croisent, échangent, s'entraident et collaborent, les auteurs dont les noms vont marquer le XVIII^{ème} siècle. Ainsi, pour se limiter à deux exemples, le salon de madame Geoffrin, « Le Royaume », est-il à l'origine de *l'Encyclopédie* et café Procope devient un lieu de rencontre et d'échanges des grands auteurs que nous retenons comme ayant fait le siècle des Lumières.

Le siècle des Lumières est passionné par les idées, leur débat et leur promotion. C'est tout un édifice politique, religieux et moral qui est remis en question. Les dogmes et certitudes, nés de la tradition et maintenus par l'autorité, sont interrogés puis ébranlés dans leurs fondements par une critique reposant sur deux principes : la raison et le progrès. *L'Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert reste le symbole majeur de ces deux principes et des idées qui en découlent. Les dogmes et la morale religieuse, les institutions politiques et sociales y sont soumis à l'examen de la raison. Par ailleurs, l'engouement pour les sciences pénètre tous les domaines, irrigue la philosophie et la littérature comme en témoignent l'intérêt de Diderot pour les expériences en biologie ou celui de Voltaire pour les théories de Newton. Poussant leurs réflexions jusqu'à la recherche d'une dimension universelle, toujours fondée par la raison et le progrès, les acteurs de ce siècle permettent à la France de devenir un modèle international, comme en témoigne leur accueil dans les cours des souverains étrangers. En même temps, ils se nourrissent des influences étrangères comme dans leurs argumentations, souvent pamphlétaires, sur la tolérance ou la dimension naturelle de la religion.

En conclusion, des éléments peuvent être retenus, caractérisant le siècle des Lumières, qui éclaireront le texte proposé :

- L'importance des voyages est un élément déjà présent chez Montaigne. La découverte de civilisations autres que la civilisation européenne permet, par la comparaison, le développement de l'idée de « relativité universelle ». Les usages occidentaux n'apparaissent plus comme universels et fondés mais comme des coutumes particulières présentant le flanc à la satire, puis à la critique et enfin à la remise en cause fondamentale. Ainsi disparaît une notion de hiérarchie entre les peuples et les civilisations en même temps qu'apparaissent les idées socles de la révolution française.

- Le développement, conséquence des éléments exposés précédemment, de l'idée de tolérance qui se déduit de la relativité des mœurs, coutumes et opinions ainsi que de la conception d'une morale et d'une religion naturelles. La tolérance est liée profondément aux libertés de penser, croire et s'exprimer.
- La suprématie de la raison et de l'examen critique comme méthode de connaissance, ou de développement des connaissances, sur la tradition et l'autorité qui permet le rapprochement dans une même œuvre des domaines scientifique, littéraire, philosophique, religieux...

Parmi les idées développées lors du siècle des Lumières, la tolérance a été retenue comme sujet en raison de son importance et de sa permanence. Il a été choisi de proposer pour l'entrée en PGE 2 l'extrait d'un article de *l'Encyclopédie, ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, publiée sous la direction de Diderot et d'Alembert, consacré à ce thème. Cet article a été rédigé par Jean-Edme Romilly.

L'Encyclopédie naît de l'initiative du libraire Le Breton qui avait pour projet de publier une traduction de l'encyclopédie de l'anglais Ephraïm Chambers (1680-1740) : *Cyclopaedia or Universal Dictionary of Arts and Sciences*. Il en confie, en 1746, la réalisation à Denis Diderot qui va au-delà de ce projet en ambitionnant tout à la fois que cette œuvre soit le thésaurus des siècles passés, donne l'image d'une France nourrie des progrès du siècle, s'érige en laboratoire du futur. Il s'associe les compétences de d'Alembert pour la partie scientifique puis d'une équipe d'auteurs spécialisés. Le premier tome paraît en 1751, soutenu par deux mille souscripteurs. L'entreprise, tout au long de son développement, jusqu'au dernier tome publié en 1772, connaît les foudres de la censure royale, les attaques des Jésuites et du parti des dévots autant que le succès. De ses 17 volumes de textes et 11 de planches, 72 000 articles, l'histoire retient les grands noms de la philosophie et de la littérature de l'époque (Voltaire et Rousseau par exemple) mais ne doit pas faire oublier la dimension collective de ce travail de 140 auteurs, chiffre qui donne mieux la dimension de son importance dans le mouvement des idées.

Au-delà des critiques de son temps, sur le politique et le religieux particulièrement mais également sur le colonialisme des pays européens, *l'Encyclopédie* a semé des idées qui se sont développées jusqu'à fonder le socle de valeurs de notre société. Les « contributeurs », pour reprendre un terme qui nous est contemporain, soumettent les certitudes et les coutumes de leur environnement à leur jugement critique en se référant à la raison. Ils rejettent l'autorité des traditions et des dogmes pour interroger et revisiter toute notion considérée comme immuable sur l'homme ou la société. Ainsi, Diderot affirmait-il qu'il fallait « tout examiner, tout remuer sans exception et sans ménagement. (...) Il faut fouler aux pieds toutes ces vieilles puérités; renverser les barrières que la raison n'aura point posées; rendre aux sciences et aux arts une liberté qui leur est si précieuse (...) »

Le candidat devra tout d'abord resituer l'ouvrage et son auteur, tant dans les principaux éléments descriptifs que dans l'environnement de l'époque.

Préalablement au développement de sa réponse à la question posée, le candidat aura analysé le texte proposé et son travail établira un lien entre :

- Les propos de l'auteur, dont il aura pu souligner le sens en examinant la forme littéraire : genre littéraire de rattachement, champs lexicaux, syntaxe, construction du raisonnement, de l'argumentation et de la démonstration...
- Et les éléments de contexte exposés précédemment.

Puis, à partir de son analyse du texte proposé, le candidat pourra souligner comment la tolérance est devenue une valeur fondamentale pour notre société.

Il pourra diversement prendre appui sur des auteurs classiques :

- Montesquieu (1689-1755) dont *Les Lettres persanes* (1721) ou *L'Esprit des lois* (1750).
- Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) dont *Discours sur les fondements de l'inégalité parmi les hommes* (1755) ou *Du Contrat social* (1762)
- Denis Diderot (1713-1784) comme *Supplément au voyage de Bougainville* (1772).
- Voltaire (1694-1778- dont *Traité sur la tolérance* (1763) ou *Dictionnaire philosophique* (1764).

Il pourra élargir à tout autre auteur ayant contribué à *l'Encyclopédie* ou d'une époque différente.

Il pourra également faire référence à des textes fondateurs pour notre société :

- Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, notamment dans ses articles 10 et 11 :
 - « Article 10. Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la Loi. »
 - « Article 11. La libre communication des pensées et des opinions est un des droits les plus précieux de l'Homme : tout Citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la Loi. »
- Constitution de la Cinquième République dans son article premier : « La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. »

Il pourra, s'il le souhaite, développer une réflexion autour d'événements d'actualité ravivant l'attachement à la tolérance, à la liberté de croyance, d'opinion et d'expression.

Le candidat aura donc identifié, en référence à des auteurs, les valeurs développées par le siècle des Lumières ainsi que leur influence sur le développement des idées des périodes futures, jusqu'à la nôtre.

Le travail présenté par le candidat devra tenir compte des principes exposés dans la note dont il a eu connaissance au préalable : « Conseils pour réussir son épreuve de littérature ». Nous ne reprendrons ici que l'essentiel de ces conseils, lui laissant le soin de se reporter à cette note. Pour résumer des points qui serviront de référence pour l'évaluation du devoir :

- Compréhension du sujet par une lecture préalable attentive du texte proposé et de la question l'accompagnant. Identification et définition des termes clés.
- Construction d'une structure pour le devoir avant d'entrer dans la rédaction. Recherche d'une structure claire, logique, articulée dans ses différents temps.
- Recherche des idées et des connaissances qui soutiendront le raisonnement dans le devoir. Elargissement des connaissances au-delà du domaine littéraire afin de pouvoir situer le texte dans un environnement. Recherche d'une position personnelle à développer.
- Rédaction respectant les codes de l'épreuve dans la structure générale du devoir autant que dans la construction d'un raisonnement structuré, progressif. Correction de l'expression

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

En quoi les transformations de la classe dirigeante française que la France a connues sous la Cinquième République affectent-elles la politique, les politiques publiques et la conception même du politique ?

Expliquer et comprendre la mutation des formes du politique suppose ici de saisir la pluralité des formes du politique en articulant une triple réflexion sur le politique (l'ordre politique, le système politique), la politique (vie partisane, électeurs, élections) et les politiques publiques (européennes, nationales, locales), que la langue anglaise distingue par *polity*, *politics* et *policy* (au pluriel, *policies*) pour mieux différencier les niveaux que superpose, en français, l'adjectif substantivé « politique ». Il s'agissait ici d'interroger les actions réciproques entre constitution d'un ordre politique (*polity*) et formation des politiques publiques (*policies*), ou les interactions entre vie politique (*politics*) et politiques publiques (*policies*) à la lumière des transformations de la classe dirigeante, et ce en référence à trois sphères classiquement convoquées pour la désigner : monde politique, monde économique, encore appelé « monde des affaires », et haute administration (I). L'unité paradoxale de la classe dirigeante permet d'éclairer les mutations des différentes formes du politique, et la dé-différenciation contemporaine entre sphère politique et sphère économique (II)

I – Les transformations de la classe dirigeante

- A / La fonctionnarisation du monde politique
- B / La politisation de la haute administration
- C / Le « pantouflage » des hauts fonctionnaires

II – Les mutations induites sur la et le politique

- A / La vie politique transformée : la résolution des « problèmes » remplace les valeurs
- B / Les politiques publiques revisitées : de substantielles, elles deviennent procédurales
- C / L'ordre politique bouleversé : conception technocratique et crise du symbolique

SPORT & SOCIÉTÉ

Sur la Learning Box, sont disponibles : le public concerné par l'épreuve, la méthode, le programme de révision, la bibliographie et les annales des concours précédents.
Accès via votre espace candidat sur www.passerelle-esc.com

► DURÉE : 2 HEURES

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
NI CALCULATRICES AUTORISÉES

SUJET

Les grandes manifestations sportives internationales.

La compétition sportive constitue sans aucun doute l'un des secteurs les plus importants du spectacle dans le monde actuel. Dans le même temps, la recherche du spectaculaire est l'un des moteurs du sport. L'impact de ces événements sportifs mondiaux dépend de la qualité du spectacle offert par les épreuves et de leur capacité à attirer les spectateurs afin d'augmenter les revenus publicitaires et les droits de transmission.

Vous décrierez la place et le rôle des principaux acteurs du spectacle sportif (CIO, fédérations, médias...). Vous analyserez l'évolution actuelle des grandes compétitions internationales (Jeux Olympiques, Championnats du monde de Football ou de Rugby, le Tour de France, la F1...). En particulier leur place dans le paysage audiovisuel ainsi que les conséquences qui en découlent sur le plan sportif (éthiques, économiques, sociales, techniques, réglementaires...).

PROPOSITION de CORRIGÉ

Introduction

Aujourd'hui, nous assistons à une « mondialisation » de la plupart des activités humaines. Les pratiques sportives représentent l'un des plus grands secteurs mondiaux d'activité. Le sport spectacle couvre la planète tout entière. Et le tissu est devenu très dense et fort complexe. Il a eu vite fait d'attirer les intérêts financiers et les attentions politiques, par la récurrence de grands événements sportifs (Coupe du monde de football, Jeux Olympiques, Championnats du monde d'athlétisme, Tournois du Grand Chelem de tennis, Grands Prix de Formule 1, etc.).

De nos jours, ces grandes compétitions sportives 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.

Après avoir identifié les principaux acteurs du spectacle sportif, nous aborderons les principales évolutions récentes ou en cours. Pour ensuite constater leurs conséquences sur la nature des pratiques sportives.

1. Les acteurs du spectacle sportif

Le CIO et les fédérations sportives

Le CIO n'a eu de cesse au cours de son histoire de contrôler le mouvement sportif international qu'il a fortement contribué à développer. En effet, le sport lui doit beaucoup sur le plan des idées avec la contribution prolifique de Coubertin, mais aussi sur le plan organisationnel puisque le CIO a su dresser les bases d'une organisation sportive internationale non gouvernementale. Créateur des Jeux, il s'est autoproclamé « autorité suprême du Mouvement olympique » et s'est attribué tous les pouvoirs. Son emprise est totale puisqu'il décide de l'entrée (reconnaissance) ou de l'exclusion des deux autres piliers du Mouvement que sont les Comités Nationaux Olympiques et les Fédérations Internationales. Son pouvoir est énorme dans le monde sportif puisqu'il accorde l'accès aux Jeux olympiques, manifestation qui est sa propriété exclusive, et qui génère des sommes d'argent considérables depuis les années 1980. Sa puissance financière s'est ainsi développée grâce aux droits télévisés et au sponsoring de plusieurs multinationales et lui permet de financer les FI et les CNO au travers de redistributions conséquentes de ses bénéfices. Dernières prérogatives non négligeables, le CIO désigne la ville hôte au travers d'une élection (règle 34) et établit le programme des Jeux (règle 46.3) : la présence à la fête est donc totalement entre ses mains.

Même si le partage des compétences est aujourd'hui beaucoup plus équilibré, le CIO domine indéniablement les CNO et les FI, essentiellement parce qu'il parvient à en assurer le financement via les sponsors et la vente des droits télévisés. Parce qu'il retient une acception élargie du concept de « nation » en reconnaissant également « les territoires indépendants, les *commonwealth*, les protectorats et même des zones géographiques », le CIO peut afficher une universalité, certes sportive, mais supérieure à celle de l'ONU en rassemblant en effet plus de 200 CNO répartis sur les cinq continents. D'une certaine manière, le CIO contrôle le champ mondial du sport bien mieux que l'ONU n'organise la société mondiale, puisqu'il intègre dans son système hégémonique non seulement les nations sportives de la planète et les organisations sportives internationales comme les FI, mais également les Comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO), ou bien encore les athlètes, juges et arbitres, et jusqu'aux associations et clubs d'échelle simplement locale. En outre, par le jeu subtil de la « re-

connaissance olympique », d'autres organisations et institutions lui sont redevables, par exemple dans les champs médical (Association olympique internationale pour la recherche médico-sportive ou Fédération internationale de médecine du sport) et médiatique (Agence France Presse, Associated Press, Reuters, Association internationale pour l'information sportive, Association internationale de la presse sportive, Fédération internationale cinéma et télévision sportifs).

Les médias et le monde économique

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. Ils sont en dehors du monde sportif, mais sont devenus indispensables à la réalisation des spectacles sportifs. Deux grands types de partenaires coexistent. D'un côté, les médias avec comme principal interlocuteur la télévision. Ils sont les pourvoyeurs les plus généreux du financement. Le nombre de chaînes télévisées s'étant fortement développé depuis les années 90, la concurrence pour obtenir l'exclusivité des retransmissions s'est accentuée et les prix se sont envolés. De l'autre, des multinationales qui associent leur image aux événements au travers de programmes de sponsoring. Ainsi pour les Jeux Olympiques, le programme TOP (The Olympic Partner Programme) garantit au petit cercle de firmes transnationales entrant dans le mouvement olympique un usage exclusif et mondial de toute l'imagerie olympique. Ce sont donc les droits payés par les chaînes de télévision pour retransmettre les Jeux Olympiques qui assurent le financement majeur du Mouvement olympique. Le poids économique des spectateurs payants qui assistent à la compétition est donc très réduit, celui-ci se voyant complété par le merchandising (vente de produits dérivés), les annonceurs (sponsors) constituant l'autre pôle important côté recettes avec les médias.

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.).

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 de 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.

2. Les évolutions du spectacle sportif

La montée du sport d'élite

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.

Dans la charte olympique figure le postulat du bien-fondé de la recherche d'un équilibre entre les sports d'élite, l'éducation physique et sportive de la jeunesse et le sport pour tous. La force centripète qui contribue à donner au sport d'élite (et aux Jeux olympiques) une si grande cohérence interne découle de la nature même de la haute compétition sportive. Cette dernière se caractérise par la recherche du meilleur résultat possible (la victoire) dans des cadres où domine l'intensité de l'engagement, de l'implication et de l'effort. Sous cet angle, la poursuite de l'excellence sportive demeure, par définition, une boucle sans fin. On n'a par ailleurs surtout pas le choix : plus les exigences physiques et psychiques de la performance sont importantes, plus les incitations et les appuis deviennent élevés, et plus les gratifications doivent devenir attirantes ou valorisantes, qu'elles soient tangibles ou symboliques (primes pour les médaillés, stages et encadrement coûteux...). L'observation de la réalité montre vite que l'éducation, la science, la technologie, la finance et la politique se trouvent dans les faits mis à contribution. Une telle situation a pour effet de provoquer l'escalade des coûts totaux. Une nouvelle signification socio-culturelle du succès sportif engendre une nouvelle dimension de la compétition à l'échelle internationale, et, bien sûr, entre les régimes socio-politiques et économiques qui les sous-tendent.

Dans une telle conjoncture, on doit bien admettre que la force d'attraction du sport d'élite est devenue considérable. L'expérience montre qu'il tend progressivement à s'établir au profit du sport d'élite, par rapport aux autres catégories de programmes et de services ayant trait à la pratique des activités physiques dans (et pour) l'ensemble de la population : - éducation physique et sportive; mouvements - sport pour tous, fitness... À partir des années quatre-vingt, les acteurs économiques, financeurs du sport, constituent donc la dernière catégorie d'acteurs qui s'immiscent dans le sport. L'argent, qu'ils ont injecté, a provoqué une bifurcation dans le système sportif signant l'arrêt de mort de l'amateurisme et d'une bonne partie des valeurs associées au sport. Cet argent a permis un développement considérable du sport, mais l'a obligé à modifier son format pour le rendre plus « télégénique » et a favorisé sa diffusion dans le monde à la recherche d'une nouvelle clientèle.

Une médiatisation envahissante

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 » importée des télévisions nord-américaines.

La télévision, média d'images et de directs, s'est transformée sous l'influence des processus d'innovation technologique et de promotion médiatique qui génèrent des changements dans la construction du visible. Les retransmissions du Tour de France ont accompagné et suscité ces transformations. Nous sommes actuellement dans la constitution de grands groupes de médias qui, bien souvent, associent un producteur d'images, un diffuseur et un organisateur d'événements qui laissent entrevoir une autre forme d'organisation des relations entre sport et médias. Ces nouveaux enjeux financiers continuent de poser la question du statut de l'événement produit dans l'enceinte du stade par rapport au spectacle diffusé sur les écrans, mais soulève une autre interrogation qui est celle du libre accès à ce spectacle télévisé. Les grands événements sportifs risquent de disparaître des écrans des grands réseaux classiques hertziens.

L'apparition récente des bouquets numériques introduit une dimension nouvelle. Nous entrons dans l'ère du virtuel. En effet, le téléspectateur peut choisir désormais des matchs à la carte, mais plus que tout, il a, sur certains événements, la possibilité d'être acteur de la retransmission en choisissant les chaînes qui soient propres aux caméras. Autre image virtuelle, le procédé EPSSIS13 permet de modifier sur l'écran les panneaux publicitaires en fonction du lieu des retransmissions.

3. Les conséquences sur le plan sportif (*quelques exemples parmi d'autres*)

Le sport sert de support à la promotion des nouveaux systèmes de diffusion d'images. Le Tour de France, qui fêtera son centenaire en 2003, peut-il continuer à être un modèle de modernité dans la construction du spectacle sportif télévisé ? D'autres sports comme le football ou la formule1 semblent plus appropriés. Au delà de cette interrogation, on s'aperçoit que les retransmissions du Tour sont associées, depuis les années 50 à des processus «d'appropriation-reconstruction» de l'information. Dans ce cas, les dérives ne sont pas liées à la retransmission d'un jeu, d'un spectacle accompagnant les mutations technologiques, mais elles sont plutôt dépendantes des effets de ces évolutions au sein de l'espace public.

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 ? 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'entendre 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 le prix du marché. Explications.

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.

Les médias, particulièrement audiovisuels, qui sont ceux qui contribuent de façon majoritaire au financement des compétitions, ne peuvent pas offrir à leurs clientèles (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.

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 nécessite 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.

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. 2d) 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).

CONCOURS Passerelle



BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS

Tél. 03 80 72 59 00
contact@bsb-education.com
www.escdijon.eu



GROUPE ESC TROYES

Tél. 03 25 71 22 22
info@get-mail.fr
www.groupe-esc-troyes.com



EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

Tél. 01 46 93 02 70
informations@edcparis.edu
www.edcparis.edu



ICN BUSINESS SCHOOL

Tél. 03 54 50 25 38
admissions@icn-groupe.fr
www.icn-groupe.fr



EM NORMANDIE

Tél. 02 32 92 58 44
info@em-normandie.fr
www.em-normandie.fr



LA ROCHELLE BUSINESS SCHOOL

Tél. 05 46 51 77 70
com@esc-larochelle.fr
www.esc-larochelle.fr



EM STRASBOURG

Tél. 03 68 85 80 00
passerelle@em-strasbourg.eu
www.em-strasbourg.eu



MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

Tél. 04 67 10 26 21
pmge.concours@montpellier-bs.com
www.montpellier-bs.com



ESC CLERMONT

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



RENNES SCHOOL OF BUSINESS

Tél. 02 99 54 63 63
esc@esc-rennes.fr
www.esc-rennes.fr



ESC PAU

Tél. 05 59 92 64 64
info@esc-pau.fr
www.esc-pau.fr



TÉLÉCOM ÉCOLE DE MANAGEMENT

Tél. 01 60 76 45 14
admissions@telecom-em.eu
www.telecom-em.eu



GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT

Tél. 04 76 70 60 13
infoesc@grenoble-em.com
www.grenoble-em.com

Retrouvez plus d'informations sur :

www.passerelle-esc.com

N° Indigo 0 820 22 36 15

0,09 € TTC / MN depuis un poste fixe



Suivez-nous sur YouTube
« PASSERELLE ESC »



Suivez-nous sur Facebook
« CONCOURS PASSERELLE »



Rejoignez-nous sur Twitter
« CONCOURS PASSERELLE »