

ALLEMAND

Programme, conseils, bibliographie



NATURE DES ÉPREUVES

1^{re} épreuve

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

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

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

2^e épreuve

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

On demande 200 mots minimum.

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

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

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

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

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

Attention : la synthèse à partir du texte français n'est en aucun cas une traduction !

De même, le jury est sensible à des prises de position personnelles du candidat par rapport au sujet rédactionnel qui ne sauraient être un plagiat des textes proposés précédemment.

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

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

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



ALLEMAND

Ce cas a été rédigé par l'ESC Lille.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

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

**SUJET****Travail à faire**

1. Lesen Sie aufmerksam den Text „Generation P“
Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter ($\pm 10\%$) umfassen.
Keine Paraphrase!

10 Punkte

2. Lesen Sie aufmerksam den Text „En compétition pour les meilleurs étudiants“
Fassen Sie diesen Text zu einer Synthese in deutscher Sprache zusammen.
Diese Synthese soll ca. 150 Wörter ($\pm 10\%$) umfassen.
Keine Übersetzung, keine Paraphrase!

10 Punkte

3. Schreiben Sie einen Aufsatz in deutscher Sprache über das Thema :
Praktika oder Mobilität, was ist für Sie wichtiger in Ihrem Studium?
Begründen Sie Ihre persönliche Meinung mit Argumenten und Beispielen!
Mindestens 200 Wörter

20 Punkte

Generation P

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

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

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

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

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

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

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

Jammern¹ und Klagen² hilft den Absolventen, die sich auf einem schwierigen Arbeitsmarkt behaupten müssen, jedenfalls nicht weiter. Die Initiativen, die sich gegründet haben, zeigen, wie man sich auch in einer ausweglos scheinenden Situation helfen kann. Nicht, indem man für jedes gesellschaftliche Problem nach einem neuen Gesetz ruft, sondern indem man sich aktiv über seine Rechte informiert, und lernt, diese auch einzufordern und in der Öffentlichkeit für seine Interessen einzutreten. Damit das „P“ nicht mehr nur für „prekär“ und „Praktikum“ steht, sondern auch für „Protest“ und „Profil“.

Von Sophie Rudolph, *Auszug aus der zwölften Ausgabe, 1, März 2007, www.rencontres.de*

1. Jammern: se lamenter.

2. Klagen : se plaindre.

Text 2

En compétition pour les meilleurs étudiants

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Generation P

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

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

(152 mots)

En compétition pour les meilleurs étudiants

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

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

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

(150 mots)

BIOLOGIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

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

PROGRAMME

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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



BIOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Montpellier.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES**PASSE
RELLE
1****1. Questions à choix multiple ou à compléter (13 points sur 20)**

Répondre à chaque question de façon précise en indiquant au besoin la (les) réponse(s) exacte(s).

Chaque réponse correcte est notée (1 point)

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

2. Question de synthèse (7 points sur 20)

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

SUJET**I – QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE OU À COMPLÉTER**

- En microscopie optique, pour l'observation à fort grossissement, le condenseur doit être :
 - en position basse
 - en position haute

Quelle est sa fonction ?
- Le tissu conjonctif est constitué de :
 - cellules jointives
 - cellules isolées
 - cellules contractiles
- La cellule des muscles lisses possède :
 - plusieurs noyaux périphériques et de nombreuses myofibrilles
 - plusieurs noyaux centraux et peu de myofibrilles
 - un seul noyau périphérique et de nombreuses myofibrilles
 - un seul noyau central et peu de myofibrilles
- La méiose comprend :
 - une seule mitose
 - une mitose équationnelle et une mitose réductionnelle
 - une mitose réductionnelle et une mitose équationnelle

5. Dans la cellule, le réticulum endoplasmique communique :
 - a) avec la membrane nucléaire
 - b) avec le nucléoplasme
 - c) ni avec l'une, ni avec l'autre

6. Les chromosomes sexuels sont aussi appelés :
 - a) microsomes
 - b) hétérosomes
 - c) polysomes
 - d) autosomes

7. Les recombinaisons génétiques se produisent au cours de la :
 - a) mitose
 - b) méiose
 - c) ni dans un cas, ni dans l'autre

8. L'unité fonctionnelle du rein est

9. L'osmolarité du milieu intérieur est due principalement :
 - a) aux protéines
 - b) au glucose
 - c) au sodium et au potassium
 - d) au sodium et au chlore

10. Dans la circulation systémique, le sang retourne au cœur au niveau :
 - a) du ventricule droit
 - b) de l'oreillette droite
 - c) du ventricule gauche
 - d) de l'oreillette gauche

11. Dans le sang, les leucocytes doués de propriété de phagocytose sont les :
 - a) plasmocytes
 - b) macrophages
 - c) monocytes
 - d) thrombocytes

12. Dans la carbhémoglobine, le gaz transporté est le :
 - a) CO₂
 - b) O₂
 - c) CO

II – QUESTION DE SYNTHÈSE

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

CORRIGÉ



I – QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE OU À COMPLÉTER

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

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

7. Les recombinaisons génétiques se produisent au cours de la :
a) mitose
b) méiose
c) ni dans un cas, ni dans l'autre
8. L'unité fonctionnelle du rein est **le néphron.**
9. L'osmolarité du milieu intérieur est due principalement :
a) aux protéines
b) au glucose
c) au sodium et au potassium
d) au sodium et au chlore
10. Dans la circulation systémique, le sang retourne au cœur au niveau :
a) du ventricule droit
b) de l'oreillette droite
c) du ventricule gauche
d) de l'oreillette gauche
11. Dans le sang, les leucocytes doués de propriété de phagocytose sont les :
a) plasmocytes
b) macrophages
c) monocytes
d) thrombocytes
12. Dans la carbohéoglobine, le gaz transporté est le :
a) CO_2
b) O_2
c) CO.

II – QUESTION DE SYNTHÈSE

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

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

PASSE RELLE
1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

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

Durée : 2 heures.

SUJET

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET

PASSE RELLE
1

Mise en situation

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

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

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

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

CRÉATIVITÉ ET GESTION DE PROJET

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

QUESTIONS

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

CORRIGÉ

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

Nous pouvons distinguer quatre enjeux par ordre de priorité.

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

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

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

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

Nous pouvons distinguer quatre grands types d'acteurs.

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

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

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

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

Deux hypothèses sont à retenir.

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

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

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

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

DROIT

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

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

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

PROGRAMME

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

DROIT

Ce cas a été rédigé par l'ESC Clermont.

Durée : 2 heures.



CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

SUJET – DISSERTATION



« Le silence dans la formation du contrat »

CORRIGÉ

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

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

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

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

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

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

I – SILENCE ET ACCEPTATION DE L'OFFRE

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

A. LE PRINCIPE : LE SILENCE NE VAUT PAS ACCEPTATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II – SILENCE ET VICE DU CONSENTEMENT

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

A. LA « RÉTICENCE DOLOSIVE »

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

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

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

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

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

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

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

B. LES LIMITES JURISPRUDENTIELLES

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

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

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

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

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

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

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

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

ÉCONOMIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

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

PROGRAMME

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

L'esprit de l'épreuve consiste à :

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

ÉCONOMIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.

Durée : 2 heures.



CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices interdites.



SUJET

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

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

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

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

DOSSIER DOCUMENTAIRE

DOCUMENT 1

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

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

**Adrien de Tricornot, « Attractivité : de bonnes nouvelles et... du trompe-l'œil »,
Le Monde, 20 mars 2007.**

DOCUMENT 2

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

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

DOCUMENT 3

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

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

DOCUMENT 4

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

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

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

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

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



DOCUMENT 5

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

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

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

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

I – REMARQUES GÉNÉRALES

SUJET

PASSE
RELLE
1

Le sujet relevait simultanément de plusieurs parties du programme de l'épreuve d'économie du concours Passerelle ESC. En effet, l'analyse de l'impact de la multinationalisation sur l'économie française s'inscrivait dans de multiples aspects de la vie économique explicitement couverts par le programme :

- « les grandes fonctions économiques (production, répartition et dépense) en économie ouverte ;
- l'évolution des structures économiques et l'organisation de la production ;
- le progrès technique et l'innovation ;
- les stratégies d'entreprise, la concentration et la concurrence sur les marchés ;
- le rôle de l'Etat ;
- les grands courants de la pensée économique ;
- les grandes tendances de l'histoire économique de 1945 à nos jours ».

Le sujet en lui-même.

Il ne présentait pas de difficulté particulière.

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

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

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

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

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

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

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

Le dossier qui accompagnait le sujet.

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

CONTENU DES COPIES

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

Forme

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

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

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

Le jury rappelle avec fermeté, cette année encore, qu'une écriture lisible, un langage correct et adapté (orthographe, vocabulaire employé...), une présentation claire du texte produit font partie des qualités minimales que l'on est en droit d'attendre d'étudiants se situant à un niveau d'études bac +2, non seulement pour des raisons purement académiques mais aussi pour des raisons professionnelles : il s'agit pour les

candidats de faire la preuve qu'ils sont capables de communiquer des informations à autrui, capacité qu'ils auront à mobiliser en permanence dans l'exercice de leur vie professionnelle future.

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

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

Exemples :

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

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

Les progrès constatés les années précédentes concernant le plan se confirment : dans la grande majorité des copies ; les copies sont convenablement structurées :

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

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

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

Cette technique est triplement gênante :

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

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

Fond

Il faut rappeler quelques exigences propres à l'épreuve.

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

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

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

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

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

A cet égard, deux défauts extrêmes sont à éviter :

- se borner à un descriptif pur et simple, à une accumulation de faits pris dans le dossier et dans les connaissances personnelles, sans référence aux concepts de base, aux instruments d'analyse couramment utilisés par la science économique à propos du thème du sujet ;
- à l'opposé, se contenter de la récitation d'un cours théorique sur le phénomène étudié, sans lien avec la réalité observable, avec les événements, en particulier sans aucune utilisation des faits présentés dans les documents.

A propos de la mobilisation des connaissances théoriques, on peut préciser que les représentations graphiques en usage en science économique, si elles sont employées, doivent être accompagnées d'un « mode d'emploi » et d'un raisonnement explicite. Les graphiques peuvent compléter une argumentation, ils ne peuvent en aucun cas s'y substituer. Il est obligatoire de formuler explicitement les idées qui s'y rattachent.

Même règle pour les schémas (termes économiques reliés par des flèches).

- 2) Précisions sur le dossier de documents.

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

Le dossier de documents est volontairement incomplet :

- il est délibérément conçu de telle sorte qu'il ne permette pas de traiter l'intégralité du sujet. Il est là pour fournir une aide partielle et suggérer des pistes de recherche et de réflexion ;
- c'est vrai pour les thèmes couverts par les cinq documents fournis. C'est vrai également pour chaque document à l'intérieur desquels des coupes, explicitement signalées ([...]), ont été volontairement opérées ;
- le dossier demande donc à être complété par des connaissances personnelles qui se greffent sur les documents pour les expliciter et les prolonger, en amont ou en aval du raisonnement. En effet, des connaissances personnelles préalables sont indispensables pour comprendre certains documents, souvent volontairement allusifs ou tronqués : ils suggèrent une piste mais laissent à la charge des candidats le soin d'apporter les éléments complémentaires nécessaires.

Deux exemples :

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

Contenu des copies du concours 2009

On note une assez grande hétérogénéité des copies.

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

Quelques erreurs à signaler.

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

2 – PROPOSITION DE CORRIGÉ

Quelques remarques préliminaires.

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

Le plan proposé ici est assez banal. La banalité d'un plan ne doit pas faire peur : elle correspond à une situation fréquemment rencontrée dans la réalité économique (en particulier, dans tout bilan, il y a bien un actif et un passif). Donc il ne faut pas à tout prix chercher à être original : l'originalité n'est pas une fin en soi. Ce qui prime, c'est de rendre compte avec rigueur de la réalité. L'originalité peut être envisagée comme une qualité supplémentaire éventuelle, qui enrichit, qui complète la solidité de l'analyse et non qui s'y substitue.

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

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

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

INTRODUCTION

1. Amener le sujet

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

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

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

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

2. Poser le sujet

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

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

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

3. Annoncer le plan

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

DÉVELOPPEMENT

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion partielle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion partielle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONCLUSION GÉNÉRALE

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



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

EDUCATION ARTISTIQUE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

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

Nature de l'épreuve

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

Définition de l'épreuve

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

Programme

Art plastique et art appliqué au XX^e siècle.

Méthodologie

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

Critères d'évaluation

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

SUJET

SUJET I – COMMENTAIRE D'UN TEXTE

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

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

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

SUJET

PASSERELLE
1

EDUCATION ARTISTIQUE

SUJET II – COMMENTAIRE D'UN TEXTE

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

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

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

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

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

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

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

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

Andy Warhol est un faux moderne et un vrai contemporain

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

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

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

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

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

L'art des affaires

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

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

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

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

SUJET II

Problématique

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

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

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

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

Le contexte de l'entreprise aujourd'hui

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

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

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

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

Définir l'art

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

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

ESPAGNOL

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

NATURE DE L'ÉPREUVE

1^{re} épreuve

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

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

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

2^{de} épreuve

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

OBJECTIFS

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

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Les connecteurs logiques

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

a) Les marqueurs déductifs

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

b) Les marqueurs énumératifs

- 1^{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.

BIBLIOGRAPHIE

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

Quelques références :

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

ESPAGNOL

Ce cas a été rédigé par l'ESC Pau.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

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

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

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

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

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

**SUJET****I – SYNTHÈSE EN ESPAGNOL D'UN DOCUMENT RÉDIGÉ EN ESPAGNOL****El made in Spain conquista américa**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'argument du *made in France* refait surface

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



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

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

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

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

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

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

III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

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

Justifique su parecer apoyándose en algunos ejemplos concretos.

CORRIGÉ

CORRIGÉ

PASSELLE
1

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

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

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

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

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

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

(165 palabras)

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

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

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

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

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

ESPAGNOL

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

(165 palabras)

III – PRODUCTION LIBRE EN ESPAGNOL

PASSE
RELLE
1

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

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

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

(214 palabras)

GESTION

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

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

NATURE DE L'ÉPREUVE

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

PROGRAMME

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

BIBLIOGRAPHIE

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



GESTION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Dijon.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.



SUJET

PROBLÈME (17 POINTS)

PARTIE I. PRÉVISIONS POUR L'ANNÉE 200N

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

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

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

Questions

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

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

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

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

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

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

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

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

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



PROPOSITION DE MADAME ALIX

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

Elle propose donc une diminution du prix unitaire de 3 € au 1^{er} avril, ce qui selon elle devrait provoquer une forte augmentation des ventes.

PROPOSITION DE MONSIEUR ZANON

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

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

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

2.3. Pour chacune des deux propositions :

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

PARTIE III. FIN DE L'ANNÉE 200N

Finally after reflection of the management team, none of the two proposals of Madame Alix and Monsieur Zanon is retained.

Sales, notably with the arrival of the beautiful days, progressed significantly. In the year 50 000 games of quills were sold. However, nothing allows one to say *a priori* that the company has achieved a positive result on this new product during the year. Having now two finished products, the company decides to calculate full costs by distributing with simple methods the indirect charges between the two products. The detail of the calculations and the data is found in Annex 2.

S
SUJET

PASSE RELLE
1

Questions

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

QUESTION DE COURS

(3 POINTS)

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

GESTION

ANNEXE 1

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

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

Autres informations valables pour les deux stratégies :

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

ANNEXE 2

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

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

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

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

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

SUJET

PASSE RELLE
1

GESTION

PROBLÈME

PARTIE I. PRÉVISIONS POUR L'ANNÉE 200N

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

PASSE RELLE 1

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

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

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

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

- 1.3. Marges sur coût variable.

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

1.4. Calculs des seuils de rentabilité.**Stratégie 1**

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

Stratégie 2

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

1.5. Risques pour chaque stratégie.**Stratégie 1**

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

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

Stratégie 2

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

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

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

$$7\,292x - 350\,200 > 9\,392x - 462\,700 \\ x < 53\,571$$

1.7. Conclusion

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

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

PARTIE II. RÉALISATION APRÈS UN TRIMESTRE DE L'ANNÉE 200N**2.1. Stratégie 3**

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

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

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

Autres calculs possibles.

- Résultat avec stratégie 3 < Résultat avec stratégie 2
si $9x - 420\,000 < 9\,392x - 462\,700$, c'est-à-dire si $x > 108\,928$,
ce qui n'est pas possible car en supposant des ventes aussi importantes les charges fixes ne seraient plus au niveau prévu !
- Résultat avec stratégie 3 < Résultat avec stratégie 1
si $9x - 420\,000 < 7\,292x - 350\,200$, c'est-à-dire si $x < 40\,867$.
Avec ce niveau de production la stratégie 1 est certes moins mauvaise que la stratégie 3 mais avec chacune des deux stratégies le résultat est très mauvais car très en dessous du seuil de rentabilité !

Conclusion : La stratégie 3 est bien la meilleure.

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

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

Cependant d'autres éléments peuvent réconforter les cadres.

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

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

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

2.3. Les deux propositions.

PROPOSITION DE MADAME ALIX

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

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

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

PROPOSITION DE MONSIEUR ZANON

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

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

Conclusion : $9.25 \times x - 435\,400 = 0$, soit $x = 47\,071$ jeux, c'est-à-dire 15 691 par trimestre, soit une augmentation de 67 %. Même avec ce nouveau positionnement commercial, cela semble risqué !

PARTIE III. FIN DE L'ANNÉE 200N

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

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

Tableaux de stocks

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

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

Coûts de revient

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

Résultats

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

3.2. Explication de la perte.

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

QUESTION DE RÉFLEXION

1. Rôles des amortissements des immobilisations.

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

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

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

2. Rôle des provisions pour risques

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

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

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

