

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.



MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Ce sujet comporte quatre dossiers. Tous portent sur le groupe Buffalo Grill. Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.



SUJET

LE GROUPE BUFFALO GRILL

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

(6 POINTS)

- 1.1. Caractériser la situation de Buffalo Grill sur le marché de la restauration (annexes 1, 3, 4).
- 1.2. Qualifier la stratégie du groupe Buffalo Grill en matière de portefeuille de produits.
- 1.3. Décrire l'évolution du réseau (annexe 3).
- 1.4. L'accentuation du développement international pourrait être facilitée par le recours à la master-franchise. Indiquez quels en sont les avantages.
- 1.5. Énoncez des raisons qui peuvent expliquer la cession des titres détenus par la famille du créateur et par lui-même aux fonds Colony Capital et Colyzéo en octobre 2005 (annexe 7).
- 1.6. Indiquez des raisons qui peuvent justifier la cession des actifs immobiliers à la société foncière Klépierre (août 2006) (annexe 8).

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

(6,5 POINTS)

- 2.1. Précisez, en apportant des justifications, les avantages concurrentiels dont semble disposer Buffalo Grill en ce qui concerne chacun des domaines d'actions du plan de marchéage (4P) (annexes 5 et 6).

- 2.2. Dans l'annexe numéro 9 l'auteur qualifie Buffalo Grill de concept « masculin ». Expliquez la signification mercatique de ce qualificatif. Faites des propositions pour donner une image plus « féminine » au concept.
- 2.3. Le segment « Groupes » fait partie des cibles de Buffalo Grill. Citez des arguments forts pouvant être exploités dans le cadre du démarchage et de la vente (annexe 10).
- 2.4. Le groupe Buffalo Grill a été confronté, en 2002, à une crise majeure (annexe 11).
a) Cette crise a-t-elle eu une incidence sur la notoriété du groupe ? Expliquez.
b) Précisez la place tenue par la communication institutionnelle dans la gestion de la crise.
c) Commentez le slogan « L'épreuve rend plus fort ».
- 2.5. Le groupe Buffalo Grill a choisi la certification 22000 et non pas la certification 9001. Pensez-vous que la crise de 2002 ait eu une influence sur cette décision ? Justifiez votre réponse (annexe 12).

DOSSIER 3.**(3 POINTS)**

- 3.1. Il est possible d'envisager la mise en place d'un dispositif collectif de participation financière afin de compléter l'éventail de moyens de stimulation de personnel. Quel dispositif vous semble le plus adapté compte tenu des conditions d'exploitation des restaurants et des avantages et inconvénients de chacune des solutions (annexe 13) ?
- 3.2. Buffalo Grill a mis en place sa propre filière de formation. Énoncez les raisons de ce choix (annexe 14).
- 3.3. Des mises en situation sont effectuées dans le cadre des tests de recrutement. Indiquez les avantages de ce moyen de sélection (annexe 14).

DOSSIER 4. BUFFALO GRILL EN CHIFFRES (ANNEXE 15)**(4,5 POINTS)**

- 4.1. Calculez le taux d'évolution du prix moyen des prestations de l'année N par rapport à l'année N-1.
Le résultat trouvé confirme-t-il que le prix est un facteur de compétitivité chez Buffalo Grill ?
- 4.2. Appréciez la gestion des matières premières par la plate-forme Districoupe.

- 4.3. Calculez les ratios de frais de personnel en excluant la participation des salariés aux résultats et concluez.
- 4.4. Dans le compte de résultat, après les frais de personnel, parmi les charges qui ont conduit au résultat d'exploitation, il y en a nécessairement une catégorie. Laquelle et pourquoi ?
- 4.5. Les redevances de crédit-bail ont été retraitées en dotations aux amortissements et en charges financières. Dans ces conditions, expliquez s'il peut y avoir un écart entre le résultat d'exploitation et le RBE (résultat brut d'exploitation) propre à la profession hôtelière.

ANNEXES

ANNEXE 1. LA LETTRE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE BUFFALO GRILL

Chers clients,

Avec près de 53 % du chiffre d'affaires réalisé par les chaînes de restauration de même segment (source : Gira 2008), le Groupe Buffalo Grill reste le leader incontesté sur le marché « Restaurant Grill » (service à table).

Groupe français présent depuis près de 30 ans, celui-ci ne cesse de se développer dans l'Hexagone. Avec plus de 300 restaurants en France et environ 20 ouvertures par an Buffalo Grill continue sa croissance et conforte son taux de notoriété (91 % de taux de notoriété en France sources Sofres 2006).

Le Groupe s'oriente vers un développement à l'international à travers des partenariats locaux et répond à une attente toujours plus importante.

Son activité est en constante progression et les 6 800 collaborateurs sont fiers d'avoir servi 31 millions de clients en 2007.

En tant que grande enseigne leader, nous nous devons d'approfondir tous les jours notre démarche qualité. Ainsi, notre engagement qualité nous conduit aussi à la recherche de certification (ISO 22 000) sur notre nouvelle plate-forme de distribution et de découpe, permettant de satisfaire le quotidien de chacune et chacun dans le strict respect de la sécurité alimentaire, et s'inscrit dans une logique de confiance réciproque.

La croissance soutenue du groupe, la confiance de nos actionnaires et le professionnalisme des équipes installe Buffalo Grill dans une dynamique incontestable.

Cette belle enseigne française et sa réussite me donnent l'opportunité de vous remercier chaleureusement de votre fidélité « dans la légende ». L'aventure continue...

A bientôt chez Buffalo...

Erich HARASYMCZUK,
Président du directoire

Site du groupe 2008

ANNEXE 3. LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

Le leader de la viande grillée en chaîne

Evolution du réseau en nombre d'unités

Années	2003	2004	2005	2006	2007
Total France	268	262	268	277	291
Dont franchises	102	100	104	109	109

Source : enseigne. Chiffres arrêtés au 1^{er} octobre de chaque année.

Leader incontesté du segment de la viande grillée, Buffalo Grill n'en a pas moins affronté, depuis sa création en 1980, des difficultés qui auraient pu mettre sa survie en péril. Mais l'entreprise a réussi à surmonter deux crises alimentaires liées à la maladie de la vache folle en 1996 et 2000, et la mise en cause fin 2002 de ses dirigeants, suspectés d'avoir violé l'embargo sur le bœuf britannique.

Développée en franchise depuis 1984, la chaîne a mis à profit cette forme d'exploitation pour permettre à d'anciens salariés de devenir leurs propres patrons en créant leur restaurant. Des projets de longue haleine au vu des investissements en jeu et des délais nécessaires à l'acquisition des terrains, l'obtention des autorisations, la construction des bâtiments...

Malgré ces freins, l'expansion du réseau s'est déroulée au rythme de 10 à 20 nouveaux établissements par an entre 1999 et 2002. A partir de 2003, le parc franchisé s'est stabilisé autour d'une centaine de restaurants. En 2005, la société a été rachetée par les fonds Colony Capital et Colyzeo avec pour objectif de donner à l'enseigne les moyens de réaliser son potentiel dans l'Hexagone, estimé à 400 restaurants.

Trois ans après, Buffalo Grill serait de nouveau à vendre, les fonds actionnaires espérant récupérer des liquidités pour financer d'autres acquisitions. Sous leur impulsion, la chaîne semble avoir adopté une stratégie faisant la part belle au développement en propre, sans pour autant renoncer à la franchise.

Par Vincent Pomponnac, www.franchise-magazine.fr

Publié le 24 juin 2008.

ANNEXE 4. ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA RESTAURATION À THÈME DE CHAÎNE ET SPÉCIFIQUEMENT DE LA RESTAURATION GRILL (2000-2010)

Evolution de la restauration à thème en France : 2000-2010

Tandis que la restauration rapide et la restauration traditionnelle ont enregistré une croissance significative de leurs recettes entre 2000 et 2005, la croissance de la restauration à thème a été pénalisée par la crise liée à l'encéphalite spongiforme bovine.

Pour la période 2005-2010 la croissance annuelle moyenne pour la restauration à thème était évaluée à 3,3 %.

Part de marché des chaînes dans la restauration à thème

Globalement : les chaînes représentent 29 % des recettes générées par la restauration à thème.

Dans le secteur « grill » : les chaînes représentent 62 % des recettes et 45 % des unités.

Evolution de la restauration Grill

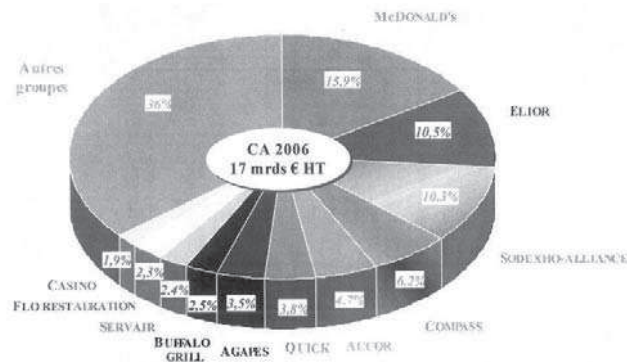
Le marché a connu deux crises majeures liées à la « vache folle », la première fin 2000 et début 2001, la deuxième en 2003.

Redémarrage rapide en 2004 : 11 % de croissance.

Prévisions pour 2005-2010 : hausse estimée à 7,3 % par an. Les chaînes devraient profiter de cette croissance notamment grâce à l'ouverture de nombreux établissements (+ 39 unités par an).

Gira 2005

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



ANNEXE 5. BUFFALO GRILL ET QUELQUES CHIFFRES SIGNIFICATIFS

Le concept Buffalo Grill

Le décor, la musique, le style et l'architecture intérieure et extérieure sont inspirés du « western ». Le thème est perceptible à l'intérieur comme à l'extérieur du bâtiment par le biais d'éléments visuels et auditifs particulièrement représentatifs de l'Ouest américain.

Depuis son origine, Buffalo Grill a fixé les fondamentaux de son concept : des restaurants style « Far West », une forte culture d'accueil et de service des équipes, le positionnement prix/ produits et enfin, à l'exception des restaurants parisiens, la localisation en périphérie de ville sous forme de bâtiment isolé. Cette homogénéité permet à l'enseigne Buffalo Grill d'être facilement identifiée et d'avoir un taux de notoriété important.

Néanmoins, le concept n'a cessé d'évoluer, en particulier dans la composition de la carte qui s'est élargie à d'autres spécialités de viande que le bœuf. En proposant un menu à 8,50 euros, Buffalo Grill se place parmi les enseignes les plus compétitives de la restauration commerciale et séduit la clientèle d'affaires comme les familles...

Le groupe Buffalo Grill s'est doté d'un slogan : « la grillade de qualité ». Le personnel est soumis à un code vestimentaire adapté au concept proposé par l'enseigne. Le concept du groupe Buffalo Grill se traduit par une standardisation des établissements : celle-ci permet de développer le réseau tout en imposant une image de marque forte...

Buffalo Grill a été la première chaîne de restauration en France à se doter de son propre atelier de découpe de viande bovine. Districoupe est né en 1994, offrant au groupe son propre atelier de découpe et sa plate-forme de distribution et de logistique, réunis sur une superficie de 4 000 m². La fonction achat des produits carnés est également centralisée par Districoupe. Cet outil permet à Buffalo Grill une sélection rigoureuse des viandes, une parfaite maîtrise des coûts des matières premières, du conditionnement et de la distribution des produits.

Nombre de couverts servis par an

- 31,1 millions en 2007
- 29,4 millions en 2006

49 % de part de marché : leader incontesté du segment viande/ grill (part de marché sur le chiffre d'affaires 2005).

Source : Gira 2006

91 % de notoriété globale.

Source : Sofres 2006

ANNEXE 6. LES CONCURRENTS DE BUFFALO GRILL

Chaînes	Nombre d'unités	Nombre moyen de couverts/ jour	Part de marchés (par rapport au CA total des chaînes)	Prix moyen du ticket en euros
Buffalo Grill	275	252	49	17,40
Hippopotamus	74	309	17	22,00
Courtepaille	167	172	21	18,00
La Boucherie	43	130	5	20,00
Le Bistrot du Boucher	32	97	3	NC
L'Entrecôte	NC	NC	2	NC

Gira 2005

Hippopotamus

Hippopotamus est devenu la référence des restaurants grill en France. Grâce à leur grande amplitude horaire, ils sont le rendez-vous privilégié, midi et soir, pour les repas en famille ou entre amis.

Un produit vedette

Chez Hippo, la viande de bœuf est au cœur de la fête ! Les amateurs de viande y apprécient la grande diversité de la carte (21 pièces de bœuf sont proposées !) et la saveur particulière de chaque morceau grillé avec tout le savoir-faire du spécialiste. Hippo est par ailleurs la seule enseigne de restauration à proposer en permanence une offre race à viande à ses clients.

Un cadre chaleureux

Hippopotamus vous accueille dans un cadre actuel et convivial. Le décor associe des matériaux nobles tels que le bois, la brique, le métal... Ambassadrices de l'image Hippo, les hôtesses de table, dynamiques et souriantes, assurent un service rapide et contribuent à créer une atmosphère propice à la détente et à la bonne humeur.



Statistiques

- 108 restaurants en propre en France.
- 31 restaurants en franchise en France.
- Ticket moyen : 22,09 €.
- Part de marché estimée sur le segment du grill : 17 %.
- Nombre d'employés : 2 600.
- Nombre de couverts/ jour : 352.
- Record de ventes : 2 302 clients servis à Hippo Wagram.

Profil du client Hippo

- 54 % de femmes.
- 46 % d'hommes.
- 36 % mangent dans un restaurant Hippopotamus plus de 6 fois par an.
- 30 % choisissent une formule.
- 70 % composent leur repas à partir de la carte.

Courtepaille

Aujourd'hui

Plus de 200 restaurants en France poursuivent avec le même enthousiasme et la même volonté de toujours mieux vous satisfaire la formidable aventure Courtepaille !

La modernisation de la chaîne et son développement ont permis de recruter plus de 600 collaborateurs ces 3 dernières années, et les objectifs d'ouverture de nouveaux restaurants dans les 10 prochaines années permettront la création de plus de 2 000 emplois...

« Le restaurant de toutes les grillades »

Quoi de plus agréable que de déguster une délicieuse grillade devant une belle cheminée ? C'est un moment de convivialité qui transforme un repas... en plaisir, tout simplement.

Concept et valeurs

Communication, générosité, rigueur et simplicité

ANNEXE 7. COLONY CAPITAL ET COLYZEO ACHETENT BUFFALO GRILL



Paris (75). L'opération est destinée à donner un coup d'accélérateur au développement international de l'enseigne.

En 20 ans, la chaîne de restaurants de Christian Picart s'est taillé la première place sur le marché du grill

Pour Christian Picart, l'aventure Buffalo Grill la chaîne de steakhouse (287 unités) qu'il a créée en 1980 prend un nouveau tournant. Le président du conseil de surveillance et sa famille cèdent leurs parts (75 % du capital et 84 % des droits de vote) au fonds d'investissement américain Colony Capital et européen Colyzeo, les deux filles du fondateur ne souhaitant pas reprendre le flambeau. Les actions de la société seront acquises par voie d'apport et de cession, à un prix de 20 € (coupon 2004 détaché) par action. Les mêmes conditions de prix seront proposées aux autres actionnaires via une offre publique d'acquisition simplifiée avant la fin novembre sur le marché 2005, sous réserve de l'accord de l'AMF (autorité des marchés financiers). Buffalo Grill sort de la cotation 6 ans après son introduction en Bourse. Egalement présent aux côtés du groupe Accor et du groupe Lucien Barrière, le fonds américain Colony Capital spécialisé dans l'immobilier, l'hôtellerie et les casinos, est aussi candidat via Eurazeo à la reprise du groupe Taittinger. Colyzeo est le fonds d'investissement européen issu du partenariat entre Colony Capital et Eurazeo.

Christian Picart conserve 9,8 % du capital ainsi que son fauteuil de président du conseil de surveillance. Depuis l'affaire Buffalo Grill survenue en 2002, il n'avait pas caché sa volonté de céder ses restaurants. « *Que Buffalo Grill aille plus loin, même sans moi* », déclarait-il dans nos colonnes en septembre 2004, estimant alors qu'il existait la place pour 400 Buffalo Grill sur le marché français. « *Nous allons pouvoir redémarrer notre développement à l'étranger, notamment en Espagne, Portugal et Italie* », a-t-il commenté lundi lors d'une conférence de presse téléphonique.

400 unités d'ici 4 à 5 ans

L'opération, menée en 6 semaines, porte sur une enseigne valorisée à 340 M€ dont 140 M€ de reprise de passif. « *Dans une seconde étape, Colony apportera les liquidités à hauteur de 150 M€ correspondant à l'ouverture d'une centaine d'établissements* », explique Sébastien Bazin, directeur de Colony Capital pour l'Europe. D'ici 4 à 5 ans, le parc européen de restaurants pourrait atteindre 400 unités.

Souçonnée en 2002 d'avoir contourné l'embargo sur la viande anglaise, la chaîne qui avait perdu 5 millions de clients lors de cet épisode judiciaire et médiatique, poursuit son redressement. Sur 2004, elle enregistre une hausse de son chiffre d'affaires consolidé en 2004 de 13,6 % à 267 M€ par rapport à 2003. A périmètre constant et sur la même période, le chiffre d'affaires progresse de 8,25 % en France. 10 ouvertures ont été réalisées l'an dernier. Sur 2005, 10 des 12 ouvertures programmées sont effectuées en franchise.

Lydie Anastassion, journal *L'Hôtellerie-restauration*, 11 août 2005.



ANNEXE 8. BUFFALO CÈDE DES ACTIFS IMMOBILIERS

Buffalo va céder pour environ 300 M€ d'actifs immobiliers à Klépierre

Le leader français du steakhouse va céder un portefeuille de 128 actifs immobiliers – situés dans l'Hexagone – à la société foncière Klépierre pour une valeur de 300 M€. « Cette cession sera assortie de la conclusion de baux commerciaux d'une durée initiale de 9 ans ferme, renouvelables 2 fois à l'initiative de Buffalo Grill, sur la base de loyer minimum garantis et assujettis à des loyers variables liés à l'évolution du chiffre d'affaires », indique l'enseigne de restauration. A noter que les deux groupes ont en outre scellé une alliance stratégique pour le développement de Buffalo Grill en France et à l'étranger.

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 1^{er} août 2006.

ANNEXE 9. ÉVOLUTION DES ATTENTES

LA FRANCE, LABORATOIRE MONDIAL DE LA RESTAURATION

Marseille (13). Une cinquantaine de grands chefs français se sont retrouvés à la Villa Massalia Concorde pour débattre, échanger, s'informer en toute intimité.

Evolution de la consommation

De ces journées, on retiendra quelques phrases chocs : « Il n'y a pas de mauvais aliment, mais de mauvais comportements alimentaires. Mangez de tout mais n'abusez de rien. Le gras c'est le goût. Il ne faut pas faire la chasse au goût, car il faut prendre du plaisir à manger » (Freddy Thiburce). « Le secret d'une bonne friture, c'est un bon produit, une bonne huile bien filtrée, une bonne friteuse qui régule la température à maximum 170°C » (Laurent Capdeville). « Les graisses alimentaires ne sont pas les seules responsables de l'obésité. Il faut tenir compte de la densité calorique des aliments, de la taille des portions... » (Bernard Vialettes). « Les cours de cuisine aux particuliers vendent du fantasme, pas du savoir-faire » (Bernard Boutboul). On notera l'exposé de Bernard Boutboul sur l'évolution de la consommation. « La restauration hors domicile se développe chez des commerçants comme Ikéa, Alinéa, Décathlon, qui possèdent 12 % du marché et font concurrence à des restaurateurs traditionnels... Les

cadres supérieurs n'ont pas de problèmes financiers mais un problème de temps. Avec un taux d'activité des femmes de 87 %, il faudrait adapter les concepts masculins comme Buffalo Grill et réduire les portions, les sauces épaisses, etc. » Il va plus loin : « La société se divise en deux blocs, les familles et les solos. Ils n'ont pas les mêmes attentes, or, les cartes n'ont pas changé, ni en prix, ni en produits. La grande distribution en tient compte. Pourquoi pas nous ? »

Parmi les bonnes nouvelles, il signale : « Avec 1 repas sur 7 pris en dehors du foyer, la France est très en retard sur les Britanniques (1/3) et les Etats Unis (1/2). Le marché va exploser mais pas à la façon américaine. La France est un laboratoire mondial d'idées et s'oriente vers de la restauration rapide (sandwicherie) moyenne et haute gamme à la manière de ce que font Paul Bocuse et Alain Ducasse. Ils déclinent leur savoir-faire vers le bas, pas en multipliant les 3 étoiles. » Parmi les autres idées, « la diminution des portions, proposer deux tailles d'assiettes, travailler les plats à partager, proposer des apéritifs malins, développer le café gourmand, tenter le vin au verre de 8 cl... » Quelques bonnes recettes, manifestement, ont fait mouche, y compris chez les grands chefs présents qui prenaient des notes avec sérieux.

Dominique Fonsèque, Nathan

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 27 mars 2008.

ANNEXE 10. CIBLER LES GROUPES

Vous êtes une entreprise et vous souhaitez bénéficier d'un partenariat avec Buffalo Grill ?

Buffalo Grill met à votre disposition gratuitement une salle de réunion* dans le style western.

* Offre valable dans tous les établissements participants. Contacter le Shérif de votre Buffalo (lien vers pages restaurants).

Nos atouts Buffalo Grill :

- leader de la restauration à thème en France (segment grill/ viande) ;
- implantation nationale stratégique (en centre-ville ou en périphérie) ;
- Europe : présence en Espagne, Suisse, Belgique et Luxembourg ;
- choix des menus adaptés à tous les budgets.

Nos atouts à votre service :

- autocaristes et agences de voyages : des emplacements proches des grands axes routiers*, un grand parking accessible aux autocars* ;
- comités d'entreprise et assimilés, associations : infrastructures réunions ;
- clubs du 3e âge et individuels regroupés : tables centrales et boxes de diligence pour se rassembler dans une ambiance intime et chaleureuse ;
- 10 menus groupes (pour 10 personnes minimum)...

Site du groupe Buffalo Grill

* Offre valable dans tous les établissements participants.

ANNEXE 11. LA GESTION D'UNE CRISE

Comment Buffalo Grill s'est remis en selle

Contre toute attente, le roi de la viande grillée a survécu à la tempête médiatique et judiciaire qui s'est abattue sur lui fin 2002. Mieux, l'enseigne a retrouvé le chemin de la croissance.

Solide comme un buffle ! Deux ans après l'affaire qui aurait dû le mettre à terre, le roi du *steakhouse* affiche un chiffre d'affaires 2004 en hausse de 13 %. Et l'avenir s'annonce tout aussi souriant : dans un secteur atone, Buffalo Grill compte ouvrir onze nouveaux restaurants en 2005. L'enseigne à cornes a pourtant bien failli ne jamais se relever. Le 18 décembre 2002, les médias s'emparent de l'instruction ouverte dans le prolongement d'une plainte des familles de deux habitués de Buffalo Grill victimes de la maladie de Creutzfeldt-Jakob. L'affaire est grave car plusieurs salariés affirment avoir vu de la viande provenant d'Angleterre sous embargo à l'époque dans une usine de découpe de l'entreprise. Avec trois autres cadres, Christian Picart, président du conseil de surveillance et fondateur de l'enseigne, se retrouve accusé d'homicide involontaire, de tromperie sur la nature et la qualité de la viande et de mise en danger de la vie d'autrui ! Pour couronner le tout, la mise en examen du dirigeant est assortie d'un contrôle judiciaire et d'une interdiction de prendre contact avec les membres du directoire. En deux mois, plus de... 900 articles et reportages audiovisuels vont être consacrés à ce scandale présumé. Un désastre, bien sûr. Car, si le groupe a déjà affronté des crises importantes liées au secteur de la viande (ESB, fièvre aphteuse), cette fois-ci la tempête s'abat spécifiquement sur la marque Buffalo Grill. Jean-François Variot, patron de l'agence Image force, qui est intervenue comme conseil en communication de crise à l'époque des faits, le confirme : « *En équivalent d'achat d'espace publicitaire, le bruit médiatique a coûté à la chaîne de restaurants 1 à 2 millions d'euros par jour pendant deux à trois semaines.* » Incapables de résister à ce vent de folie, les établissements voient leur fréquentation chuter de manière vertigineuse : moins 40 % en quinze jours ! Le genre de catastrophe industrielle dont il semble impossible de se relever. Buffalo Grill va pourtant parvenir à inverser le mouvement.

Détourner les soupçons

Principal coup de force de l'enseigne : avoir réussi à se positionner en victime de ce cataclysme. « *Nous avons dérivé cette histoire de soupçon d'importation de viande bovine anglaise vers un problème de société, une psychose collective* », se souvient Jean-François Variot. En moins de 48 heures, Image force construit avec la cellule de crise (les dirigeants, les avocats et les conseils) un site Internet temporaire et une campagne d'affichage pour la marque. thème retenu : « *l'épreuve rend plus fort* ». Président du directoire par défaut du fait de l'interdiction de son frère de s'exprimer, François Picart se livre à un véritable marathon médiatique. Il accorde soixante interviews en douze jours et répond à environ trois cents mails quotidiens ! Objectif : enrayer la chute de fréquentation en dénonçant la violation du secret de l'instruction ou le non-respect de la présomption d'innocence. Grâce à ces deux thématiques phares

finement suggérées par la cellule de crise, les médias passent peu à peu de « Ont-ils oui ou non importé de la viande bovine britannique ? » à : « L'affaire Buffalo Grill, miroir des peurs de la société, symbole d'une psychose collective ». 3 000 personnes pouvaient-elles perdre leur emploi sur de simples accusations sans preuves ? Non, semble avoir tranché l'opinion. D'après un sondage Ifop réalisé mi-2003, l'enseigne jouit d'un fort capital sympathie auprès des Français. « *Nous avons presque autant bénéficié que souffert de cet effet médiatique* », estime Faten Benahmed, directrice marketing et communication du groupe. D'autant que cette affinité a encore augmenté après les incendies criminels de trois restaurants Buffalo survenus dans la nuit du 12 avril 2003 ! Mais c'est surtout l'annulation par la Cour de cassation de la mise en examen de Christian Picart, à l'automne 2003, qui va achever de blanchir l'enseigne et l'ensemble de ses dirigeants. Faute de condamnation, ils apparaissent au final comme les victimes d'une société obsédée par le risque zéro et en voie de judiciarisation à l'américaine.

« *Le lien affectif des Français avec Buffalo Grill a sauvé l'enseigne* », Bernard Boutboul, président de Gira-Sic, cabinet d'études spécialisé dans la restauration à thème.

« *Chapeau ! Ce qui leur est arrivé, d'autres ne s'en sont pas relevés. Une chute de fréquentation de 40 % dans la restauration, en principe, vous n'y résistez pas. Christian Picart est très fort car, même dans les pires moments, il est resté persuadé qu'il allait s'en sortir. Il n'a pas bougé un millimètre de son concept.* » Deux autres raisons expliquent le redressement de Buffalo Grill. Il y eut d'abord le lien affectif – sous-estimé – des Français avec cette enseigne. C'est sans doute la raison principale pour laquelle la chaîne n'a pas déposé le bilan. Même sur la pointe des pieds, les consommateurs ont repris le chemin des restaurants. Ensuite, cette crise a montré une équipe très soudée. A cette occasion, Christian Picart a pu compter ses vrais amis, qui constituent aujourd'hui sa garde rapprochée. Et le personnel sort renforcé d'avoir traversé cette épreuve. Mais Christian Picart, qui a accepté des émissions de télé avant la crise, a juré que les médias, c'était terminé !

Etienne Gless, www.lentreprise.com, article mis en ligne le 3 avril 2006

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 1^{er} août 2006.

ANNEXE 12. LA CERTIFICATION ISO 22000

L'ISO 22000 est une norme internationale, relative à la sécurité alimentaire. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agroalimentaire, et c'est la seule norme internationale portant sur le management de la sécurité des denrées, *de la fourche à la fourchette*.

Cette norme vise à créer et maintenir un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA).

Elle met l'accent sur les compétences du personnel, sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.) et sur un retour au système HACCP, tel qu'exposé par le Codex Alimentarius.

Elle est compatible avec la norme ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences, ainsi qu’avec la norme ISO 14001 : *Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation.*

Qui est concerné ? Toute la filière agroalimentaire, au sens large, c’est-à-dire incluant des producteurs d’aliments (dont aliments pour animaux) et ingrédients au point de vente final en passant par la logistique (stockage/ transport/ distribution), les fournisseurs d’équipements, les filières travaillant sur l’emballage, le nettoyage (et les produits de nettoyage et désinfection) ou la lutte contre les nuisibles...

www.wikipedia.fr

ANNEXE 13. LES MOYENS DE STIMULATION CHEZ BUFFALO GRILL

Buffalo Grill permet à ses salariés d’obtenir différents avantages.

- **La rémunération au pourcentage pour le personnel en relation directe avec la clientèle :** les serveurs (euses) perçoivent directement un pourcentage de leur chiffre d’affaires. Cette rémunération individuelle est source de motivation. Plus vous travaillez, plus vous vous investissez, plus vous serez rémunéré. Les pourboires sont également individualisés, soyez aimable et attentif à vos clients, vos gains augmenteront.
- **Une souplesse horaire :** nous offrons une grande souplesse d’horaires pour les temps partiels. Cette flexibilité permet notamment à des étudiants de bénéficier d’une véritable première expérience professionnelle, grâce à une formation appropriée, tout en continuant leurs études.
- **La mobilité géographique nationale et internationale :** envie de prendre le large, de voir d’autres horizons ou simplement envie d’un rapprochement familial ? Buffalo Grill vous offre l’opportunité de mutation au sein de nos différentes exploitations dans toute la France et également en Espagne, Belgique, Luxembourg ou Suisse, grâce au forum de l’emploi interne.

Site du groupe

ANNEXE 14. RECRUTEMENT ET FORMATION CHEZ BUFFALO GRILL

Des formations spécifiques

Frédéric Bas, groupe Buffalo Grill : « *On a eu de gros challenges en 2007. On a ouvert 17 restaurants et on prévoit 20 nouvelles ouvertures en 2008, soit 400 personnes à recruter et à former. Evidemment ce sont des implantations sur tout le territoire français. Nous recrutons sans expérience que ce soit en cuisine ou en salle, car nous avons mis en place notre propre système de formation. Ces parcours-là durent dix semaines et les candidats obtiennent une validation (Afp). Cela se passe*

par module et ils ont trois ans pour obtenir leur diplôme. Ils conservent leur statut de demandeur d'emploi durant cette période. A l'issue, on les embauche en CDI à temps plein. C'est une politique qui permet d'avoir des gens parfaitement formés à nos spécificités. L'autre axe, ce sont les contrats "pro et apprentissage", on va privilégier les CQP (certificats de qualification professionnelle, NDLR) de la branche. Pour des postes de serveurs, d'agents de restauration ou d'assistants d'exploitation, c'est-à-dire nos futurs assistants managers, c'est vraiment important que l'évaluation repose sur l'entreprise. Le problème de la filière de formation, c'est qu'elle reste axée sur les métiers de la restauration traditionnelle et assez peu sur les métiers de la restauration commerciale. »

Il fallait rechercher des profils d'employés avec des critères particuliers pour intégrer la grande famille des Buffalo Grill. La méthode de recrutement par simulation, lancée par l'ANPE, a été utilisée. « Elle a permis d'évaluer l'habileté des jeunes candidats au métier de serveur et d'employé polyvalent de restauration », explique une responsable de l'agence.

Site du groupe

ANNEXE 15. QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES

Les données suivantes portent sur les exercices N-1 et N

Comptes de résultats en M€		
Années	N	N-1
Chiffre d'affaires	267,4	235,4
Marge brute	182,6	155,6
Taux de marge brute	68,3 %	66,1 %
Frais de personnel	(108,3)	(95,3)
Résultat d'exploitation	18,8	12,1
Résultat financier	(9,3)	(10,0)
Résultat exceptionnel	(0,3)	3,2
Résultat net part du groupe	4,8	2,5

Le chiffre d'affaires est constitué des recettes restauration et hôtels, des redevances de franchise, des recettes de l'atelier de découpe Districoupe et de divers. L'enseigne a servi 25 millions de clients en N contre 22 millions en N-1.

La gestion des matières premières est confiée à la plate-forme Districoupe. Les frais de personnel N comprennent la participation des salariés aux résultats pour 2,3 M€ alors que l'exercice précédent n'avait pas permis de redistribuer de bénéfices aux salariés. Le groupe Buffalo Grill poursuit son développement et a bénéficié des aides à l'emploi instaurées en France en N.

Site du groupe

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE**1.1. Caractérissez la situation de Buffalo Grill sur le marché de la restauration.**

Sur ce marché où coexistent des indépendants et des groupes, on s'aperçoit, d'après les données de 2006, que le groupe Buffalo Grill occupe le 9^e rang avec une part inférieure, en valeur, à 3 % du marché organisé. Toutefois, sur le segment grill de la restauration à thème, le groupe reste le leader incontesté avec près de 50 % de parts de marché.

1.2. Qualifiez la stratégie du groupe Buffalo Grill en matière de portefeuille de produits.

Le groupe dispose d'un portefeuille monoproduit, en se focalisant, selon l'analyse de M. Porter, sur le segment viande grillée avec la plus forte part de marché.

1.3. Décrivez l'évolution du réseau.

Le groupe privilégie la croissance interne ou organique (succursales) mais favorise aussi la croissance contractuelle ou conjointe (franchises) pour permettre aux anciens salariés de devenir propriétaires, un mécanisme proche de la reprise d'entreprise par les salariés.

En France, de 2003 à 2007, le parc en propre a augmenté en moyenne de 2,32 % par an contre 1,67 % pour le parc franchisé. Une quinzaine d'unités est ouverte à l'international. Le potentiel du groupe en France est estimé à 400 restaurants à l'horizon 2010.

1.4. L'accentuation du développement international pourrait être facilitée par le recours à la master-franchise. Indiquez quels en sont les avantages.

Le recours à la « master-franchise », franchise principale, se justifie souvent par l'éloignement qui rend difficiles l'animation et le contrôle du réseau de franchisés ainsi que l'établissement d'un contrat équilibré. En faisant appel à un franchisé principal, qui devient à son tour franchiseur, le groupe peut réaliser une internationalisation rapide avec un investissement et un risque limités tout en accroissant sa notoriété.

1.5. Énoncez des raisons qui peuvent expliquer la cession des titres détenus par la famille du créateur et par lui-même aux fonds Colony Capital et Colyzéo en octobre 2005.

Deux raisons au moins peuvent être avancées.

- Des raisons personnelles : difficultés de transmission du patrimoine aux enfants et moral affecté par la mise en cause dans le contournement de l'embargo sur le bœuf britannique.
- Des raisons stratégiques : exploitation sur des marchés extérieurs d'un atout acquis sur un marché domestique ; nécessité donc d'une surface financière plus importante.

1.6. Indiquez des raisons qui peuvent justifier la cession des actifs immobiliers à la société foncière Klépierre (août 2006).

La cession des actifs immobiliers relève d'un mouvement général qui affecte notamment le secteur de l'hôtellerie et de la restauration : il a, entre autres, comme objectif de

bien distinguer l'investisseur de l'opérateur afin de permettre à ce dernier de se centrer sur son métier. Mais la crise actuelle semble remettre en question cette option.

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

2.1. Précisez, en apportant des justifications, les avantages concurrentiels dont semble disposer Buffalo Grill en ce qui concerne chacun des domaines d'actions du plan de marchéage (4P).

- Produit : concept clair (style « Far West »), spécialisé (grill) avec une sécurité alimentaire garantie par Districoupe.
- Prix : ticket moyen inférieur à 18 € : le plus compétitif du segment organisé.
- Distribution (place) : maillage du territoire avec implantation en périphérie des agglomérations ou en centre-ville et à proximité des axes routiers.
- Communication (promotion) : identification facilitée par l'isolement et la forme caractéristique des bâtiments ; accueil et service avec code vestimentaire adapté au concept ; publicité indirecte créée par les événements de 1996 à 2003 ; certification ISO 22000 ; d'où une très forte notoriété.

2.2. Dans l'annexe 9 l'auteur qualifie Buffalo Grill de concept « masculin ». Expliquez la signification mercatique de ce qualificatif. Faites des propositions pour donner une image plus « féminine » au concept.

Le concept, basé sur le Far West avec cow-boys et taureaux, semble bien favoriser une segmentation de clientèle par sexe en rappelant la masculinité particularisée, selon Geert Hofstede, par la force physique, les motifs rationnels, le goût de l'argent et des biens matériels par opposition à la féminité, caractérisée par des facteurs émotionnels, la préoccupation pour les autres et la qualité de la vie. Le concept attire la sympathie mais peut être plus féminisé par une ambiance suscitant des émotions et une cuisine saine respectant la qualité de la vie, y compris familiale.

2.3. Le segment « Groupes » fait partie des cibles de Buffalo Grill. Citez des arguments forts pouvant être exploités dans le cadre du démarchage et de la vente.

- Salle et infrastructure pour réunion de travail.
- Parking pour autocaristes.
- Tables et boxes pour ambiance intime.

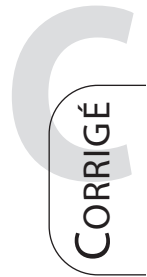
2.4. Le groupe Buffalo Grill a été confronté, en 2002, à une crise majeure (annexe 11).

a) Cette crise a-t-elle eu une incidence sur la notoriété du groupe ? Expliquez.

b) Précisez la place tenue par la communication institutionnelle dans la gestion de la crise.

c) Commentez le slogan « L'épreuve rend plus fort ».

- a) Si la crise a fait baisser la fréquentation des restaurants du groupe de 40 % en quinze jours, elle n'a pas eu d'effet sur sa notoriété : le concept n'a pas été affecté, le personnel est resté soudé et les Français semblent bien attachés à l'enseigne.



- b) La communication institutionnelle vise à valoriser l'image d'une entreprise. En l'occurrence, il s'agit ici d'éviter que l'image ne soit ternie. La communication a consisté à dériver le soupçon qui pèse sur le groupe en problème de société.
- c) *Ad augusta per angusta* : « A des résultats grandioses par des voies étroites. » Cette locution latine traduit bien le slogan « l'épreuve rend plus fort » : c'est confronté aux épreuves que le groupe apprend et garantit sa survie.

2.5. Le groupe Buffalo Grill a choisi la certification 22000 et non pas la certification 9001. Pensez-vous que la crise de 2002 ait eu une influence sur cette décision ? Justifiez votre réponse.

Le groupe Buffalo Grill existe depuis 1980 et les normes ISO 9000 sont apparues en 1987. S'il l'avait voulu, il aurait pu être certifié avant la création récente des normes ISO 22000.

C'est dire que la crise de 2002 a poussé à la certification ISO 22000 d'autant que celle-ci concerne spécifiquement la filière agroalimentaire.

DOSSIER 3. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

3.1. Il est possible d'envisager la mise en place d'un dispositif collectif de participation financière afin de compléter l'éventail de moyens de stimulation de personnel. Quel dispositif vous semble le plus adapté compte tenu des conditions d'exploitation des restaurants et des avantages et inconvénients de chacune des solutions ?

Il s'agit évidemment des dispositifs d'épargne salariale : participation aux bénéfices, intéressement et plan d'épargne salariale. Le premier est mis en place dans le groupe, le second paraît plus pertinent au niveau des unités (restaurants) et le dernier plutôt adapté au réseau sous la forme d'un plan d'épargne interentreprises. Bien que ces dispositifs portent sur des revenus risqués car liés aux résultats de l'entreprise, ils font bien du personnel une partie prenante de la gouvernance d'entreprise.

3.2. Buffalo Grill a mis en place sa propre filière de formation. Énoncer les raisons de ce choix.

Pour beaucoup d'entreprises ont à faire un choix entre recruter ou former. Ces deux solutions peuvent se révéler complémentaires ou concurrentes. Le groupe Buffalo semble privilégier la formation interne car :

- la filière de formation générale vise surtout la restauration traditionnelle ; elle offre une possibilité de recrutement peu pertinente à la restauration à thème ;
- avoir des gens formés aux spécificités de Buffalo Grill, qu'ils soient sans expérience professionnelle ou en contrat d'apprentissage, les rend parfaitement opérationnels.

3.3. Des mises en situation sont effectuées dans le cadre des tests de recrutement. Indiquez les avantages de ce moyen de sélection.

Ce moyen rend complémentaires recrutement et formation propre, et réduit le délai et les frais de formation.

DOSSIER 4. BUFFALO GRILL EN CHIFFRES

CORRIGÉ

PASSE RELLE
2

4.1. Calculez le taux d'évolution du prix moyen des prestations de l'année N par rapport à l'année N-1

Le résultat trouvé confirme-t-il que le prix est un facteur de compétitivité chez Buffalo Grill ?

- Taux d'évolution du prix moyen = $[(267,4/25) / (235,4/ 22)] - 1 = - 0,000374 = - 0,0374 \%$
- Ce taux plutôt nul montre bien que le groupe Buffalo Grill, qui pratique les prix les plus bas sur le marché organisé de la restauration à thème, parvient à les maintenir fixes au moins sur deux ans.

4.2. Appréciez la gestion des matières premières par la plate-forme Districoupe.

En tenant compte de la marge brute, on observe que le ratio de coût matières passe de 33,90 % en N-1 à 31,70 % en N. Cette amélioration s'explique certes par une hausse du coût matières plus faible que celle du chiffre d'affaires (6,27 % contre 13,59 %) mais elle reflète bien ce qu'on entend par maîtrise d'un coût. La gestion des matières premières par Districoupe se révèle efficace.

4.3. Calculez les ratios de frais de personnel en excluant la participation des salariés aux résultats et concluez.

$$\begin{aligned} \text{Ratio de frais de personnel : } N-1 &= 95,3 / 235,4 = 0,4048 = 40,48 \% \\ N &= (108,3 - 2,3) / 267,4 = 0,3964 = 39,64 \% \end{aligned}$$

A contenu équivalent, le ratio a baissé, certainement grâce aux aides à l'emploi.

4.4. Dans le compte de résultat, après les frais de personnel, parmi les charges qui ont conduit au résultat d'exploitation, il y en a nécessairement une catégorie. Laquelle et pourquoi ?

Le résultat d'exploitation est obtenu en retranchant entre autres, de la valeur ajoutée ou, ici, de la marge brute, deux charges essentielles liées aux facteurs de production, à savoir les frais de personnel et les dotations aux amortissements. Il y a effectivement des dotations aux amortissements puisque le groupe se développe et n'a donc pas totalement amorti ses immobilisations.

4.5, Les redevances de crédit-bail ont été retraitées en dotations aux amortissements et en charges financières. Dans ces conditions, expliquez s'il peut y avoir un écart entre le résultat d'exploitation et le RBE (résultat brut d'exploitation) propre à la profession hôtelière.

Le résultat d'exploitation est obtenu après déduction des locations immobilières, redevances de crédit-bail et dotations aux amortissements contrairement au RBE. Le retraitement du crédit-bail ne change rien au calcul du RBE car les redevances comme les dotations aux amortissements et les charges financières non courantes ne sont pas prises en compte dans ce calcul. En revanche, il modifie le résultat d'exploitation qui n'intègre pas les charges financières. Le résultat opérationnel serait plus approprié dans ces conditions mais l'écart avec le RBE subsiste.

MANAGEMENT

MARKETING

Programme, conseils, bibliographie



PUBLIC CONCERNÉ

- Licence 3 AES ;
- Licence 3 Économie/Gestion ;
- MSG ou Miage ;
- Tout étudiant en licence ou master ayant suivi les concepts de base de marketing.

NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve est basée sur une petite étude de cas présentant une situation d'entreprise. À partir de cette présentation, les étudiants sont amenés à répondre à des questions.

PROGRAMME

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

CONSEILS DE PRÉPARATION

- S'entraîner à la méthodologie de cas, ce qui signifie :
- Être capable de synthétiser des données de nature différente et provenant de multiples sources ;
 - Se préparer à rédiger un plan d'action argumenté et cohérent ;
 - Comprendre les principaux concepts de marketing définis dans le programme indiqué ci-dessus ;
 - Être capable d'utiliser les concepts marketing dans l'analyse de la situation d'entreprise présentée ainsi que dans l'argumentation des préconisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Lendrevie et Lindon, *Le Mercator*, éd. Daloz.
- Koetler et Dubois, *Marketing Management*, éd. Publiunion.
- U. Mayrhofer, *Marketing*, éd. Bréal.
- Lovelock, Wirtz et Lapert, *Marketing des services*, éd. Pearson.

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'EM Strasbourg.

Durée : 2 heures.



CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

AVERTISSEMENT : le cas Evian-les-bains a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf. Il ne s'agit donc pas de faire la preuve de sa connaissance du marché du tourisme, mais de proposer une méthodologie d'analyse de ce marché. Les données du cas sont inspirées des faits et chiffres réels, mais ne décrivent pas l'approche marketing de la commune d'Evian-les-Bains.



SUJET

1. EVIAN-LES-BAINS : UN PASSÉ À PRÉSERVER, UN AVENIR À DESSINER

1.1. UNE HISTOIRE D'EAU

Au pied des pré-Alpes du Chablais, la ville d'Evian-les-Bains domine le lac Léman sur son côté savoyard (au nord de la Haute-Savoie, à 45 km de Genève). Joyau du charme Belle Epoque, cette cité de 8 000 habitants doit sa notoriété à son eau minérale et ses splendides palaces. La découverte de l'eau minérale d'Evian remonte à 1790 quand, au cours d'une promenade, un gentilhomme auvergnat, le comte de Laizer, se désaltère à l'eau de la fontaine Sainte-Catherine sur la propriété d'un dénommé M. Cachat. Trouvant cette eau bienfaisante, « légère et bien passante », cet homme, souffrant de maux de reins et du foie, en boit régulièrement au cours de ses promenades et constate une amélioration sensible de sa santé. Il vante alors les mérites de cette eau « miraculeuse » et des médecins commencent à en prescrire la consommation.

Le succès est si rapide que M. Cachat enclot sa source et se met à vendre l'eau. Les premiers « bains d'Evian » apparaissent en 1824 et deux années plus tard, le duc de Savoie accorde une autorisation d'embouteillage. La première Société des eaux minérales est créée en 1829, c'est le début de l'expansion de la station avec la construction de thermes, du casino, d'hôtels de luxe, du funiculaire, du théâtre, etc. Depuis, la ville n'a cessé de développer sa notoriété, sa richesse et son animation autour des bienfaits de sa source. La ville d'Evian compte donc pratiquement deux siècles d'histoire autour du thermalisme.

1.2. EVOLUTION RÉCENTE DU THERMALISME EN FRANCE

La France compte 105 stations thermales pour 1 200 sources d'eaux minérales. Seules 15 stations accueillent plus de 10 000 curistes par an. Mais le nombre total de

curistes en France ne cesse de diminuer (tant en nombre de curistes que de journées de cures) : de 650 000 en 1992, ils ne sont plus que 530 000 en 2005 (source : Institut français du thermalisme).

Par ailleurs, il existe un décalage entre la France et les grands pays thermaux : la France arrive en 4^e position au niveau européen, derrière l'Allemagne, l'Italie et la Suisse avec 4,5 fois moins de curistes que l'Allemagne, et 3 fois moins que l'Italie.

On peut également relever la faible internationalisation du thermalisme français : 1 % de curistes étrangers contre 20 % en Italie.

L'évolution récente du nombre de journées curistes aux thermes de la ville d'Evian confirme cette tendance (cf. tableau 1). Les raisons de cette évolution sont multiples : une forte dépendance vis-à-vis de la Sécurité sociale, une clientèle âgée qui se renouvelle difficilement (quel actif peut encore s'absenter plus de deux semaines de son emploi pour suivre une cure ?), une image négative et désuète, etc.

Tableau 1. Evolution récente de la fréquentation des thermes d'Evian-les-Bains

ANNÉE	2002	2003	2004
Nombre de journées curistes	25 416	21 458	22 120
Nombre de journées remise en forme	8 800	8 380	8 900

Office du tourisme d'Evian-les-Bains

1.3. UNE DEMANDE CROISSANTE POUR LES SÉJOURS DE BIEN-ÊTRE

La demande globale de produits et services sur le thème du bien-être et de la remise en forme au naturel est en constante progression en France et en Europe.

Dans ce contexte, l'offre concernant les soins du corps au sens large s'est rapidement développée au cours des dix dernières années en France : balnéothérapie, hydrothérapie, Spa, relaxation, cure de vitalité, diététique, etc.

« Alors que le nombre de curistes dans les établissements thermaux est en constante régression depuis plus de dix ans, ceux de la thalassothérapie connaissent un développement continu : le nombre de curistes était de 350 000 en France en 2002 et a été multiplié par 10 depuis 1992... Le stress, le surmenage et le désir de mincir sont les principales motivations des curistes. Les Français profitent de leur temps libre pour entretenir leur santé et leur condition physique. En associant les traitements aquatiques et les activités sportives, les centres attirent une clientèle plus large et plus jeune, et offrent la possibilité de diversifier ses vacances... » **G. Mermet, Francoscopie, 2007.**

« ... Pour lutter contre la baisse de fréquentation, les thermes jouent désormais la carte de la remise en forme. Ils offrent, en effet, une alternative de médecine douce et naturelle très appréciée aujourd'hui, à laquelle il leur faut ajouter la dimension bien-être. Il s'agit d'apporter une réponse à des clientèles de plus en plus exigeantes, qui souhaitent une offre globale de destination. Ainsi, la demande s'oriente vers des produits intégrant des pratiques ludiques et récréatives : thermoludisme (avec de l'eau thermale), thalaludisme (avec de l'eau de mer), balnéoludisme (avec de l'eau douce), dans des séjours de courte durée et des week-ends prolongés.

Les communes, qui ont redéfini les enjeux et leur stratégie, qui se sont engagées dans une diversification de leur activité, au travers d'une meilleure gestion de la ressource en eau et d'une intégration de cette activité dans une dynamique plus large sur le plan économique, touristique et urbain, s'en sortent mieux. »

Direction du tourisme, Rhône-Alpes.

SUJET

2. EVIAN-LES-BAINS : UNE DESTINATION TOURISTIQUE HAUT DE GAMME

Face au manque de visibilité quant à l'évolution à terme du marché du thermalisme, la commune d'Evian-les-Bains a cherché, dès les années 1980, à faire évoluer son offre et son positionnement en tant que ville touristique internationale. D'une destination de tourisme de santé (issue de l'héritage du thermalisme), la ville s'est progressivement efforcée de construire une image de tourisme haut de gamme.

La qualité de son offre hôtelière, son animation culturelle et touristique, son casino, son centre nautique renforcent cette image (cf. annexe 1). Différents indicateurs permettent de se faire une idée de l'évolution récente de l'activité touristique de la commune (cf. annexe 2).

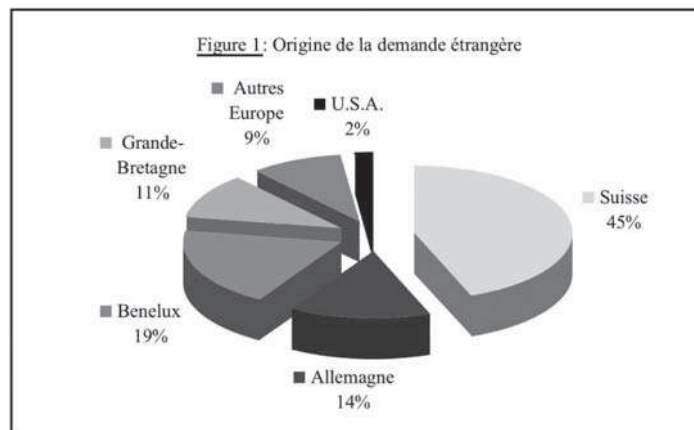
2.1. UNE CLIENTÈLE TOURISTIQUE VARIÉE ET INTERNATIONALE

La France est l'une des premières destinations touristiques au monde (cf. annexe 3).

Le volume annuel des nuitées touristiques est évalué à 400 000 (en comptabilisant les séjours dans les résidences de tourisme et les résidences secondaires). La clientèle est nationale et internationale, essentiellement européenne pour cette dernière.

Données 2005, Office du tourisme d'Evian-les-Bains.

Figure 1. Structure de la clientèle touristique étrangère de la ville



Données 2005, Office du tourisme d'Evian-les-Bains.

En 2004, la clientèle touristique totale de la ville était composée d'environ 30 % de curistes et 70 % en loisirs.

PASSE RELLE 2

MARKETING

3. EVIAN : UNE MARQUE MONDIALE

Comme beaucoup d'autres villes d'eau, c'est au marketing de son eau minérale que la ville d'Evian-les-Bains doit pour l'essentiel sa notoriété actuelle. C'est en 1826 que les ducs de Savoie accordent la première autorisation d'exploitation et de commercialisation de l'eau bienfaisante de la source Cachat (qui ne porte pas encore le nom d'Evian). 7 000 litres sont alors vendus, tous les ans, dans des cruches en terre (source : www.prodimarques.com). Constituée en 1859, la Société anonyme des eaux minérales de Cachat devient française l'année suivante, quand la Savoie est rattachée à la France. Un décret de 1864 autorise la ville à s'appeler Evian-les-Bains. Ce nom sera celui de la société qui devient, en 1869, Société anonyme des eaux minérales d'Evian-les-Bains (SAEME). Mais c'est à Antoine Riboud que la marque Evian doit son véritable essor. Aux commandes de la société des Eaux minérales d'Evian depuis 1964, il va faire de la marque un produit de grande consommation et la placer au premier rang des marques d'eau minérale plate en France. En 1971, Boussois Souchon Neuvesel (BSN) prend le contrôle de la société à 100 % et la SAEME devient le premier édifice de la branche alimentaire du groupe qui prendra le nom de Danone en 1993.

Aujourd'hui, Evian est la première marque mondiale d'eau minérale en termes de chiffres d'affaires et de notoriété. Ce sont environ 1,3 milliards de litres d'eau qui sont vendus dans 125 pays (données 2005, Danone). Désormais, le marketing mondial de la marque Evian se confond presque avec celui de la ville d'Evian-les-Bains¹.

1. Il est important de distinguer le nom de la commune de celui de la marque d'eau minérale, celle-ci étant la propriété du groupe Danone.

4. L'EVIAN MASTERS GOLF CLUB : UN PRODUIT D'EXCEPTION

Créé en 1904, le parcours de golf (18 trous) de l'Evian Masters Golf Club a été redessiné en 1990 par le célèbre architecte américain Cabell Robinson pour en faire aujourd'hui l'un des plus beaux parcours d'Europe (note de 18/20 dans le célèbre guide Peugeot des golfs européens).

L'offre golfique du Resort s'enrichit en 2006 grâce à l'ouverture d'un nouveau concept de pratique du sport baptisé « Evian Masters Training Center », destiné tant aux novices qu'aux professionnels. Sur 15 hectares surplombant le lac Léman et permettant de voir la Dent d'Oche (montagne rendue célèbre par l'étiquette des bouteilles d'eau minérale de la marque), les joueurs peuvent s'entraîner et se perfectionner en situation réelle de jeu. A l'opposé des pratiques traditionnelles, c'est un univers conçu pour travailler tous les coups, dans toutes les variantes possibles de distance et d'orientation, avec ou sans obstacles, dans les conditions d'un véritable parcours.

L'Evian Royal Resort dispose aujourd'hui d'un produit unique et terriblement attractif pour la clientèle haut de gamme du tourisme golfique international. Du Pays-Basque au Maroc, de l'Ecosse aux Seychelles, de Dubaï à la République Dominicaine, les destinations de golf se disputent les pratiquants à travers le monde.

5. LE GOLF : UNE PRATIQUE EN PLEIN ESSOR

Le golf est à ce jour le sport individuel le plus pratiqué au monde (un total d'environ 65 millions de pratiquants – données Fédération française de golf, 2006) ; en nombre de golfeurs par rapport au nombre d'habitants, la France (5,7 pour 1 000) se situe à la 11^e place dans le monde et à la 6^e en Europe, loin derrière le Japon ou le Canada qui comptent respectivement 121 et 166 joueurs pour 1 000 habitants (cf. annexe 4).

Le golf est aujourd'hui le 7^e sport en France en nombre de licenciés ; les explications de cet engouement pour la petite balle blanche sont multiples (cf. annexe 5).

Figure 2. Nombre de licenciés par sport

	Sport	Nombre de licenciés 2004	Nombre de licenciés 2005	Progression
1	Football	2 146 752	2 162 349	0,7%
2	Tennis	1 065 531	1 054 513	-1,0%
3	Judo	539 733	557 610	3,3%
4	Equitation	490 660	513 615	4,7%
5	Basket-Ball	435 816	447 926	2,8%
6	Pétanque	395 160	375 998	-4,8%
7	Golf	359 141	368 746	2,7%
8	Handball	337 971	364 429	7,8%
9	Voile	279 651	278 800	-0,3%
10	Natation	227 936	246 315	8,1%

Données 2005, fédérations sportives.

Malgré une démocratisation croissante, le golf reste toujours associé aux catégories socioprofessionnelles aisées, clientèle privilégiée du tourisme haut de gamme (cf. annexe 6).

Par ailleurs, l'amateur de golf est généralement prédisposé aux séjours touristiques liés à la pratique du sport (tourisme golfique). Une enquête réalisée en 2003 auprès de golfeurs français¹ indique que :

- 53 % des golfeurs effectuent au moins un voyage d'agrément golfique par an ;
- 60 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique en France chaque année ;
- 18 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique dans un autre pays d'Europe chaque année ;
- 16 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique en Afrique du Nord chaque année ;
- 11 % d'entre eux effectuent au moins un séjour golfique dans un autre pays du monde chaque année.

Pour ordre de grandeur, la ligue de golf de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur estime qu'en 2004 près de 175 000 touristes français et étrangers ont effectué un séjour golfique dans la région.

En l'absence de données internationales précises, ces éléments donnent un aperçu du potentiel du marché du séjour golfique dans le cadre du tourisme haut de gamme pour une clientèle nationale et internationale.

1. Enquête réalisée par *Golf magazine* et *Golf européen* auprès de 1 772 licenciés, novembre 2003.

6. DU GOLF À L'ÉVÉNEMENT DE GOLF : L'ÉVIAN MASTERS FÉMININ



6.1. UN TOURNOI DÉSORMAIS INCONTOURNABLE

En 1994, sous l'impulsion d'Antoine puis de Franck Riboud, le groupe Danone crée l'Evian Masters, tournoi annuel qui affirme très vite des ambitions qui s'inscrivent totalement dans la stratégie de leadership des marques du groupe. Ouvert sur le meilleur vainqueur possible à l'époque, Helen Alfredsson (Suède), le tournoi atteint une nouvelle stature en 2000 en étant sanctionné par le LPGA Tour américain, le circuit féminin le plus important au monde. En douze ans, l'Evian Masters est devenu un événement majeur du golf féminin mondial :

- appartenance aux circuits professionnels américain (LPGA) et européen (LET) ;
- la 2^e dotation mondiale derrière l'US Open (3 millions de dollars en 2006) ;
- une sélection des 78 meilleures joueuses du monde.

La ville d'Evian-les-Bains, même si elle n'est pas sponsor ou partenaire officiel du tournoi, concourt d'une manière significative à l'organisation de l'événement annuel par son apport logistique : mise à disposition de l'organisation d'un certain nombre de sites, fermeture de rues, mise à disposition d'agents municipaux, etc.

6.2. UN INTÉRÊT CROISSANT DU PUBLIC

Depuis la première édition du tournoi en 1994, l'intérêt du public amateur de golf n'a cessé de croître (cf. annexe 7). En 2006, près de 53 000 entrées payantes sur le site du tournoi ont été enregistrées.

Cette audience directe génère près de 4 000 nuitées supplémentaires dans les hôtels d'Evian-les-Bains et des environs sur la période du tournoi (en incluant les nuitées des joueuses et des officiels).

Les données 2005 montrent que près de 60 % des spectateurs sont français (dont 58 % de Haute-Savoie), environ 30 % viennent de Suisse et un dixième d'autres pays.

6.3. UNE COUVERTURE MÉDIA INTERNATIONALE

Si les retombées média de l'édition 2006 ne sont pas encore précisément connues à ce jour, le bilan de l'édition précédente témoigne de l'extraordinaire résonance médiatique du tournoi pour la marque Evian et par conséquent pour la ville d'Evian-les-bains.

Pour l'édition 2005, les retombées média globales (équivalents publicitaires) sont estimées à près de 10 millions de dollars.

a) Télévision :

- plus de 300 spots TV de 30' en France et à l'international ;
- plus de 140 pays et plus de 100 chaînes diffuseurs de l'événement ;
- une diffusion live dans plus de 60 pays (France, Japon, USA, Canada, Corée, Espagne, Danemark, Suède, Mexique...);
- plus de 500 000 000 foyers potentiels.

b) Presse écrite :

- 200 journalistes internationaux présents sur site ;
- plus de 4 000 articles publiés dans plus de 40 pays ;
- des numéros spéciaux consacrés à l'événement (Le Figaro, L'Equipe, International Herald Tribune).



c) Affichage

Une campagne média internationale (affichage et annonces presse) avec plus de 1 000 billboards (panneaux urbains géants, 4 X 3, formats abribus) aux USA, en Asie, en GB, Suisse et France, assurant un tour du monde des plus grandes capitales.

d) Radio

Campagne de spots sur Europe 1 et couverture en direct du tournoi sur Radio Lac.

e) Opérations spéciales :

- l'aventure Evian Masters sur la terrasse du Printemps ;
- diffusion du spot Evian Masters sur le mur d'images géant au CNIT Paris-La Défense ;
- 10 bus Impérial Evian Masters à Paris ;
- opérations abonnés avec Golf Européen ;
- diffusion des best-off sur les vols longs courriers Air France ;
- etc.

7. L'EVIAN MASTERS : UN IMPACT GRANDISSANT

L'étude de l'impact des événements sportifs sur le développement territorial fait l'objet d'une littérature abondante depuis une vingtaine d'années. Les événements sportifs peuvent générer de substantiels bénéfices pour les villes ou les régions qui les accueillent : au-delà de l'impact économique direct généré par les dépenses des visiteurs, la couverture média de l'événement permet d'accroître la notoriété et l'image de marque de la ville hôte en tant que destination touristique par le biais d'un transfert des attributs d'image de l'événement vers ceux de la ville hôte.

7.1. L'IMPACT AU NIVEAU DE L'EVIAN MASTERS GOLF CLUB ET DE L'EVIAN ROYAL RESORT

L'impact de l'Evian Masters au niveau de la fréquentation de l'Evian Royal Resort est bien réel. Au début des années 1990, le golf était fréquenté quasi exclusivement par

des membres. Depuis, la mise en avant du produit golf auprès des tours opérateurs des deux hôtels, très largement amplifiée et relayée par la couverture médiatique du tournoi, a sensiblement modifié la structure de la clientèle du parcours (cf. tableau 2).

Tableau 2. Répartition de la clientèle de l'Evian Masters Golf Club

Membres	25 %
Clients Evian Royal Resort	25 %
Green fees extérieurs	50 %

EMGC, données 2005.

Le passage au *green fee* payant pour les clients de l'Evian Royal Resort (en 2001) n'a pas eu de conséquence sur la fréquentation du golf par cette catégorie de clients. Par ailleurs, les quatre premières semaines d'exploitation de l'Evian Masters Training Center (ouvert le 31 juillet 2006) montrent une augmentation de 60 % des clients de l'Evian Royal Resort par rapport au mois d'août 2005.

Sur les quatre dernières années d'exploitation, le chiffre d'affaires total du golf croît en moyenne de 8 % par an. Cette augmentation régulière est essentiellement générée par une élévation des tarifs qui se justifie par une amélioration permanente du parcours.

Depuis la mise en place du produit golf, le taux d'occupation des deux hôtels est passé de 60 % à 78 % ; ce qui représente une performance appréciable pour des hôtels de luxe. Cette croissance peut être clairement attribuée au golf dans la mesure où, durant la même période, la baisse des nuitées non-golfeurs a été compensée par l'augmentation des nuitées séminaires.

La clientèle de l'Evian Royal Resort est aujourd'hui aux 2/3 étrangère avec une augmentation très forte de la clientèle asiatique. Cette évolution est très étroitement corrélée à la participation croissante de joueuses asiatiques au tournoi féminin et notamment celle de Michèle Wie (pourtant américaine mais adoptée par le public asiatique en raison de ses origines) qui a joué son premier tournoi professionnel à Evian il y a deux ans. L'édition 2006 a été couverte par 45 journalistes japonais.

7.2. L'IMPACT AU NIVEAU DE LA COMMUNE D'EVIAN-LES-BAINS

Il n'existe pas à ce jour, à notre connaissance, d'étude précise sur l'impact direct de l'Evian Masters sur l'image et la notoriété internationale d'Evian-les-Bains.

Mais pour Francis Jungo, directeur de l'office du tourisme, le lien est évident. Pour la clientèle étrangère, la notoriété de la ville est principalement issue de la marque d'eau minérale mais elle génère un engouement pour la découverte des sources et son histoire.

Pour le maire de la ville, Marc Francina, l'Evian Masters est l'événement le plus important qui contribue chaque année à affirmer l'identité de la ville et à renforcer la destination golfique de la station : « *On a pu montrer aux Japonais et aux Américains qu'il existait une station à côté de la bouteille d'eau d'Evian.* »

8. TRAVAIL DEMANDÉ

La municipalité d'Evian-les-Bains fait appel à votre expertise marketing pour l'aider à développer sa clientèle touristique.

1. **Etablissez un diagnostic interne et externe de la commune d'Evian-les-Bains en tant que destination touristique.** (9 points)
2. **A partir de ce diagnostic, vous formulerez des propositions d'action sur la politique de produit, de distribution et de communication visant au développement de la clientèle touristique de la commune (le traitement de la variable prix est facultatif dans votre analyse). Votre réflexion doit être structurée et cohérente ; elle mettra par ailleurs explicitement en évidence les objectifs visés, les cibles à atteindre et le positionnement recherché. Pour chaque élément du mix, il convient de justifier les actions préconisées.** (9 points)
3. **Quelles sont les informations dont vous souhaiteriez disposer pour approfondir votre réflexion ?** (2 points)

SUJET

PASSE RELLE
2

ANNEXES

ANNEXE 1. CARTE D'IDENTITÉ DE LA VILLE D'EVIAN

Situation

- Rive sud du lac Léman
- 580 km de Paris (540 km d'autoroute)
- 185 km de Lyon (150 km d'autoroute)
- 85 km d'Annecy
- 45 km de Genève

Nom

ÉVIAN-LES-BAINS
Département Haute-Savoie

Région

Rhône-Alpes

Population

7 800 habitants (les Evianais)

Superficie

429 hectares (altitude 372 m-720 m)

Classement

- Station classée thermale et climatique
- Ville fleurie **** Grand prix national de fleurissement ; médaille d'or européenne (2002)
- Affiliée à France Congrès, ville et métiers d'art

MARKETING

Capacité touristique

- 8 300 lits touristiques
- 911 chambres d'hôtels classées
- 130 locations meublées saisonnières
- 1 400 lits en résidences de tourisme
- Centre international de séjour & foyer de jeunes travailleurs
- 1 100 résidences secondaires

Tourisme d'affaires

- Palais des congrès (8 salles de 40 à 600 places)
- Palais Lumière « Espace congrès » (10 salles de 40 à 380 places)
- Evian Royal Resort – Hilton Evian Resort & Spa (juin 2006)

Tourisme de santé et hydrothérapie

- Thermes Evian : cures thermales, séjours de balnéothérapie
- Club forme, esthétique, diététique. Institut « Mieux vivre »

Sites de visites

- Architecture thermale : sources, villa Lumière, palais Lumière
- Circuit historique, visites guidées, funiculaire historique
- Les « jardins de l'Eau du Pré-Curieux », écosystèmes aquatiques
- Hall d'information des eaux minérales d'Evian, visite d'usine

Culture

- Musée des traditions savoyardes « Prélude »
- Le palais Lumière, espace culturel, médiathèque, bibliothèque
- Galeries d'arts et d'expositions, cinéma, maison des jeunes
- Théâtre (280 places), auditorium « La grange au lac » (1 200 places)

Loisirs

- Ecole de musique, écoles de danse, clubs de bridge, d'échecs, billard
- Casino (jeux traditionnels et automatiques), restaurants
- Aires de jeux d'enfants, skate parc, minigolf paysager
- Croisières sur le lac, petit train touristique
- Agorespaces (espaces multisports urbains)

Equipements sportifs

- Golf 18 trous, Evian Masters Golf, Evian Golf Training Camp
- Piscine olympique extérieure 2 bassins, jardin d'enfants
- Port de plaisance (850 places), location de bateaux
- Ecoles de voile, aviron, ski nautique, plongée, croisières
- 2 clubs de tennis (14 courts)
- Club équestre et de poney, randonnées pédestres, VTT
- Stade, pistes d'athlétisme, boulodrome, aire de pétanque

ANNEXE 2. INDICATEURS D'ACTIVITÉ TOURISTIQUE

INDICATEURS	2002	2003	2004
1) Nuitées hôtels*	110 830	112 400	99 300
2) Nuitées résidences tourisme	47 000	50 150	60 300
3) Entrées Hall exposition Evian	63 000	59 000	61 400
4) Visites de l'usine d'embouteillage	23 000	21 000	24 000
5) Journées curistes aux thermes	25 416	21 458	22 120
6) Journées remise en forme aux thermes	8 800	8 380	8 900
7) Entrées office de tourisme	98 540	99 530	95 750
8) Entrées au centre nautique (plage)**	47 889	69 0254	47 295
9) Voyageurs au funiculaire		112 000	87 000
10) Débarquement passagers (port)***	309 887	290 674	303 410
11) Embarquement passagers (port)***	306 811	292 919	300 830
12) Nuitées séminaires Evian Royal Resort (Hôtels Royal et Ermitage)	21 566	20 900	24 100
13) Journées congrès au Palais des congrès	4 300	5 800	5 200
14) CA brut des jeux Casino (millions €)	41,6	35	31

* Selon versement de la taxe de séjour.

** De mai à septembre.

*** Y compris transports frontaliers.

SUJET

PASSE RELLE 2

MARKETING

ANNEXE 3. EVOLUTION DU NOMBRE DE TOURISTES EN FRANCE SELON LA PROVENANCE

PAYS DE RÉSIDENCE	Arrivées 2000	Arrivées 2004	Arrivées 2005	Delta 04-05 (en %)
EUROPE	67 580	67 712	67 466	- 0,4
Iles Britanniques	14 304	14 648	14 959	2,1
Allemagne	15 008	13 728	13 204	- 3,8
Autriche	444	432	439	1,6
Pays-Bas	10 774	12 387	11 639	- 6,0
Suisse	3 463	3 079	3 007	- 2,3
UEBL	8 326	8 771	8 945	2,0
Espagne	2 995	3 009	3 171	5,4
Grèce	405	506	527	4,1
Italie	7 869	7 400	7 200	- 2,7
Portugal	613	596	582	- 2,4
Scandinavie*	1 490	1 468	1 542	5,0
Autres pays d'Europe	1 889	1 687	2 251	33,4
AMÉRIQUE	5 698	4 206	4 639	10,3
Etats-Unis	3 816	2 621	2 769	5,6
Canada	703	586	653	11,5
Autres Amérique	1 180	999	1 218	21,9
ASIE DE L'EST et PACIFIQUE	2 352	2 057	2 605	26,6
Japon	852	642	659	2,7
Autres pays	1 500	1 416	1 946	37,5
MOYEN-ORIENT	399	237	289	21,6
AFRIQUE	1 074	895	977	9,2
Non spécifié	86	14	24	75,4
TOTAL	77 190	75 121	76 000	1,2

ANNEXE 4. NOMBRE DE JOUEURS DE GOLF POUR 1 000 HABITANTS

Italie	1
Portugal	1
Belgique	4
Espagne	5
Allemagne	5
Suisse	5,5
France	5,7
Autriche	8
Pays-Bas	12

Pays-Bas	12
Danemark	19
Grande-Bretagne	24
Suède	61
Australie	67
USA	94
Japon	121
Canada	166

Fédération française de golf, 2005.



ANNEXE 5. LES EXPLICATIONS DE L'ATTRAIT DES FRANÇAIS POUR LE GOLF

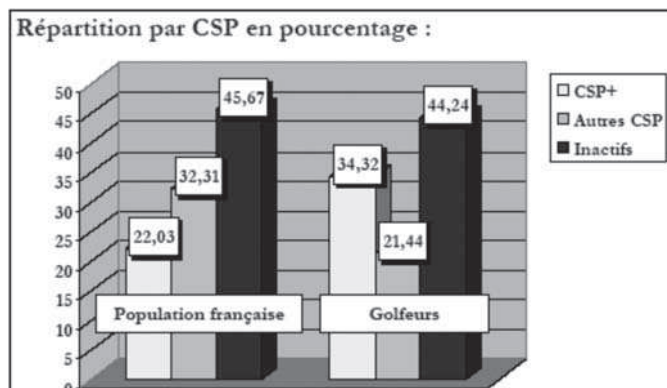
L'évolution des mœurs favorable au golf :

- désir d'occuper son temps libre (passage aux 35 heures, activité sportive des seniors) ;
- attrait pour le tourisme golfique (culture nationale et infrastructures adaptées) ;
- nouvelle conception de la pratique sportive (détente 93 %, bien-être 92 %, nature 71 %, rencontre 64 % et sport en famille 73 %) : hédonisme et convivialité ;
- apprentissage constant : l'amélioration des performances est possible à tout âge, de quoi satisfaire 43 % de la population. Le grand nombre de compétition organisées permet de satisfaire les 19 % attirés par la gagne et la compétition.

Enquête sur les motivations de la pratique sportive des Français, MJS/INSEP 2000.

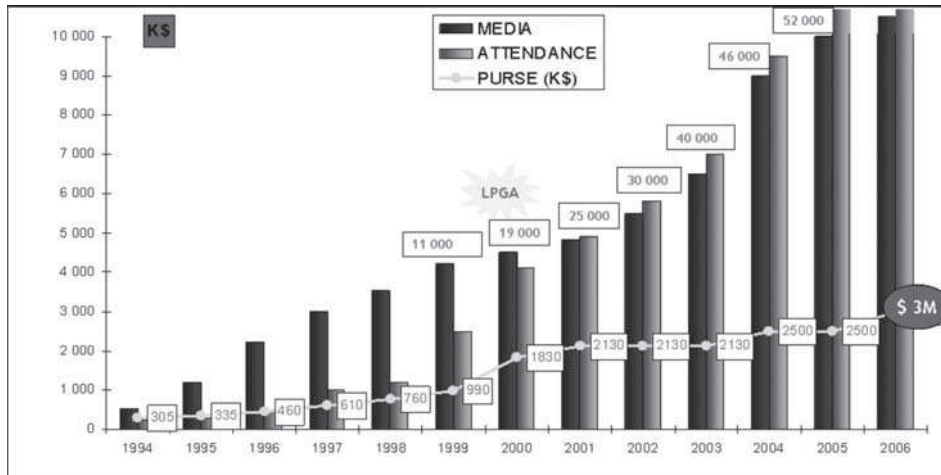
ANNEXE 6. PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES LICENCIÉS EN FRANCE

Répartition des licenciés par revenu annuel	
Moins de 15 000 euros	8,50%
De 15 000 à 30 000 euros	15,4%
De 30 000 à 45 000 euros	19,5%
De 45 000 à 60 000 euros	12,7%
Plus de 60 000 euros	21,4%
Sans réponse	22,5%



Fédération française de golf, 2005

**ANNEXE 7. EVOLUTIONS RESPECTIVES DES DOTATIONS,
DES ENTRÉES DU PUBLIC ET DE LA VALORISATION
DE LA COUVERTURE MÉDIA DU TOURNOI**



Pro Déo

- * MEDIA : retombées équivalent media (en K\$).
- ** ATTENDANCE : nombre total de spectateurs présents durant la semaine.
- *** PURSE : dotation totale du tournoi (en K\$).

INFORMATION « DERNIÈRE MINUTE »

Hilton Evian-les-Bains ouvre début 2007 le premier Buddha Bar Spa au monde. Construit sur trois niveaux, il s'étend sur 1 800 m². Une zone humide réunit piscine de relaxation, bains chauds et froids à la japonaise, hammam, sauna... Le second niveau accueille les activités de remise en forme, cours collectifs et fitness ainsi que yoga, thaï chi, chi chuan... Le dernier niveau propose un espace feutré réservé aux massages et un espace VIP.

Ce corrigé ne constitue pas un corrigé type ; il s'agit d'une manière cohérente de traiter le cas proposé. Les correcteurs s'attacheront avant tout à apprécier la démarche méthodologique de l'analyse marketing et la pertinence de l'argumentation présentées par le candidat. A ce titre, les correcteurs disposent d'une marge de manœuvre quant au barème proposé.

Il est important de souligner le fait que le thème traité dans le cas a pu surprendre les candidats dans la mesure où il s'éloigne des cas habituels concernant un produit ou un service pour aborder l'univers du marketing territorial. Par ailleurs, la quantité d'informations contenues dans l'énoncé du cas est élevée pour une épreuve d'une durée de 2 heures seulement. Il est donc demandé aux correcteurs de tenir compte de cet élément et de se montrer bienveillants dans la notation.

1. Etablissez un diagnostic interne et externe de la commune d'Evian-les-Bains en tant que destination touristique. (9 points)

Les candidats pourront ordonner les opportunités (2 points) et les menaces (2 points), les forces (2 points) et faiblesses (2 points) présentées dans l'énoncé dans une matrice. Les correcteurs veilleront à relever la présence d'une conclusion sur le diagnostic interne/ externe (1 point).

Les principaux éléments à mettre en évidence par les candidats sont les suivants.

a) Opportunités

- La France demeure la première destination touristique au monde : avec une forte croissance entre 2004 et 2005 du nombre de touristes en provenance des Amériques (+ 10,3 %), de l'Asie de l'Est et du Pacifique (+ 26,6 %) et du Moyen-Orient (21,6 %).
- Une demande croissante pour les séjours bien-être, remise en forme d'une durée plus courte que les cures thermales (week-ends prolongés).
- Une demande croissante de la part d'une clientèle plus jeune pour des séjours alliant traitements aquatiques et activités sportives.
- L'essor de la pratique du golf en France : 1^{er} sport individuel au monde, la pratique du golf s'est fortement développée en France (7^e sport en nombre de licenciés en 2005), même si le nombre de pratiquants pour 1 000 habitants est encore très inférieur à des pays comme le Japon, les USA ou la Grande-Bretagne par exemple (fort potentiel de développement).
- Le golf est fortement associé à des valeurs de bien-être, de détente et de nature.
- Malgré sa démocratisation, le golf reste majoritairement associé aux CSP+.
- Les golfeurs sont prédisposés aux séjours touristiques liés à la pratique de leur sport favori (tourisme golfique) ; séjours en France et/ ou à l'étranger.

b) Menaces

- La baisse régulière du thermalisme constitue la principale menace pour la commune d'Evian dont l'histoire est étroitement liée à cette activité.

- Baisse généralisée du nombre de journées de cures thermales en France (650 000 en 1992, 530 000 en 2005).
- Un nombre important de stations thermales (105) ; l'offre de thermalisme reste importante malgré la baisse de la demande.
- Une très faible proportion de curistes étrangers (1 % en France, contre 20 % en Italie) : la clientèle étrangère ne compense pas la baisse de la demande française.
- La forte concurrence de la thalassothérapie dont la demande en France a été multipliée par 10 entre 1992 et 2002.
- Une image négative et désuète du thermalisme.
- Une clientèle vieillissante qui ne se renouvelle plus.
- Une forte dépendance du thermalisme vis-à-vis de la Sécurité sociale (la tendance étant plutôt aux économies !).

c) Forces

- Deux siècles d'histoire autour du thermalisme.
- Une évolution positive de l'offre « bien-être » : ouverture du Buddah Bar Spa, institut Mieux Vivre, etc.
- Une eau minérale à la notoriété mondiale : le nom de la marque se confond avec celui de la commune.
- Qualité de l'offre hôtelière et sportive.
- Forte animation culturelle et touristique : casino, centre nautique, etc.
- Ville de congrès.
- Une clientèle touristique variée et internationale (principalement en provenance des pays européens) : 30 % curistes et 70 % en loisirs.
- L'Evian Masters Golf Club et son centre d'entraînement : complexe de golf haut de gamme très attractif pour une clientèle haut de gamme internationale.
- Un tournoi de golf féminin professionnel rassemblant chaque année les meilleures joueuses du monde. Un tournoi qui accueille un public chaque année plus nombreux et qui bénéficie d'une couverture médiatique internationale extrêmement importante, notamment sur des zones géographiques émettrices cibles en matière de tourisme (Asie, USA, etc.).

d) Faiblesses

- Fréquentation des thermes en baisse (nombre de journées curistes en baisse).
- CA du casino en baisse.
- Une clientèle étrangère presque exclusivement européenne concentrée sur quelques pays seulement : Suisse, Allemagne, Grande-Bretagne.
- Une image « tourisme de santé ».

e) Conclusion diagnostic externe interne

Confrontée à l'érosion du thermalisme qui a fait sa renommée, la commune d'Evian-les-Bains se doit impérativement de faire évoluer son positionnement historique de destination de tourisme de santé vers une offre plus globale de « bien-être haut de gamme ». Pour cela, la station peut s'appuyer sur une infrastructure hôtelière et de loisirs en adéquation avec cet objectif. L'activité « golf » peut être un levier important de ce repositionnement.

- 2. A partir de ce diagnostic, vous formulerez des propositions d'action sur la politique de produit, de distribution et de communication visant au développement de la clientèle touristique de la commune (le traitement de la variable prix est facultatif dans votre analyse). Votre réflexion doit être structurée et cohérente ; elle mettra par ailleurs explicitement en évidence les objectifs visés, les cibles à atteindre et le positionnement recherché. Pour chaque élément du mix, il convient de justifier les actions préconisées.**
(9 points)

2.1. Objectifs visés *(1,5 point)*

Le candidat doit proposer des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

- Objectifs quantitatifs : le candidat pourra proposer des objectifs chiffrés de croissance de la clientèle touristique selon la provenance géographique des touristes (zones émettrices) et la nature du séjour (cure/ bien-être/ loisirs sportifs).
- Objectifs qualitatifs : faire évoluer l'image de la station en tant que destination touristique et accroître sa notoriété et son attractivité dans le monde (notamment hors Europe).

D'autres objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs peuvent être proposés par les candidats. Le correcteur appréciera leur cohérence et leur pertinence.

2.2. Les cibles choisies *(2 points)*

Le candidat pourra proposer des segments de clientèle touristique à cibler en priorité définis selon des critères :

- de revenu (clientèle CSP+) ;
- de tranche d'âge ;
- d'origine géographique (France, Europe, hors Europe) ;
- d'objectifs de séjour (cure, bien-être, loisirs, sports).

2.3. Positionnement *(1 point)*

La commune d'Evian-les-Bains peut se positionner en tant que destination touristique de référence pour une clientèle haut de gamme en quête de séjours alliant bien-être et loisirs sportifs (activité nautique mais surtout golf).

2.4. Marketing mix

Il a été précisé aux candidats que la variable prix était facultative ; toutefois, les candidats qui l'auront abordée dans le marketing mix proposé pourront se voir accorder 1/2 ou 1 point supplémentaire flottant selon la qualité des propositions.

Par ailleurs, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Le correcteur appréciera avant tout la qualité de l'argumentation qui accompagne les propositions concernant les différents éléments du mix.

• Produit**(1,5 point)**

Le candidat pourra formuler des propositions d'offres de séjours thématiques variées en cohérence avec le positionnement souhaité (bien-être et golf). Ces propositions peuvent s'appuyer sur les infrastructures existantes dans la commune mais également envisager d'autres investissements.

• Distribution**(1,5 point)**

Le candidat pourra proposer différents canaux de distribution du produit « séjour bien-être et/ou golf » permettant d'atteindre les cibles visées.

• Communication**(1,5 point)**

Le candidat devra proposer une politique de communication (moyens média et/ ou hors média) pertinente. Il n'y a pas de contraintes budgétaires imposées aux candidats.

3. Quelles sont les informations dont vous souhaiteriez disposer pour approfondir votre réflexion ?**(2 points)**

Les candidats ont volontairement été placés en situation d'information incomplète sur le marché. Les correcteurs apprécieront leur capacité à lister les études de marché complémentaires dont ils souhaiteraient disposer et les justifications des choix effectués.

Liste indicative :

- image de la commune auprès des différentes cibles visées (françaises et étrangères) ;
- attentes de la clientèle en termes de soins bien-être et de loisirs proposés ;
- niveau de satisfaction de la clientèle par rapport à l'offre hôtelière ou résidentielle ;
- impact du tournoi de golf sur l'attractivité de la commune ;
- etc.

MATHÉMATIQUES

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Tout public possédant les connaissances généralement enseignées dans un cours de mathématiques de 2^e et de 3^e cycle scientifique, économique ou commercial, à l'université ou en classes préparatoires.

NATURE DE L'ÉPREUVE

L'épreuve de mathématiques d'admissibilité en 2^e année a pour but de tester la bonne assimilation du programme par les candidats, leur capacité de raisonnement et leur aptitude à rédiger et expliquer.

Le sujet est composé de trois exercices indépendants portant sur l'analyse, l'algèbre linéaire et les probabilités-statistiques, conçus, sans grande difficulté théorique, de telle sorte qu'un candidat sérieusement préparé soit en mesure d'aborder l'ensemble des questions.

PROGRAMME

Algèbre

Réduction des endomorphismes, diagonalisation et trigonalisation, systèmes récurrents et différentiels, dualité, formes bilinéaires et quadratiques, orthogonalisation de Schmidt, formes hermitiennes et endomorphismes unitaires, produit mixte et produit vectoriel.

Analyse

Espaces métriques, espaces vectoriels normés, topologie de la convergence uniforme, fonction de la variable réelle, formule de Taylor, intégrale des fonctions réglées et critères de convergence, intégrale paramétrique et dérivabilité, critère de convergence des séries, série de fonction et séries entières, fonction de plusieurs variables, différentiabilité des applications partielles, théorème de Schwartz et recherche d'extrémum local, les multiplicateurs de Lagrange, les équations différentielles du premier et second ordre, géométrie différentielle, études des courbes et des arcs paramétrés, courbes tracées sur une surface, intégrales multiples : aires et volumes.

Statistique

Les variables aléatoires continues, espérance mathématique et variance, les principales lois statistiques, théorie de l'estimation, méthodes de tests d'hypothèses.

CONSEILS DE PRÉPARATION

Pour une préparation efficace

Une bonne assimilation du cours est indispensable. Il faut donc consacrer assez de temps pour bien connaître les principales définitions, les théorèmes de base et les



propriétés courantes. Il faut faire beaucoup d'exercices. Pour pouvoir contrôler ses résultats, il vaut mieux utiliser des livres d'exercices corrigés. Mais il ne faut pas consulter la solution sans avoir fait l'effort de chercher. Il est aussi conseillé de faire les sujets des années précédentes.

Il faut apprendre à rédiger proprement : justifier ses réponses et ne pas citer la conclusion d'un théorème sans vérifier les hypothèses.

Le jour du concours

Bien lire le sujet pour en comprendre la teneur et saisir l'enchaînement des questions.

Chercher au brouillon avant d'écrire au propre une solution claire et concise.

En cas de blocage sur une question, on doit prendre le temps de relire et de faire la synthèse de tous les résultats obtenus depuis le début, la réponse à la question posée est souvent une application immédiate de l'un de ces résultats.

Écrire lisiblement et encadrer les résultats obtenus.

BIBLIOGRAPHIE

- F. Liret, D. Martinais, *Cours de mathématiques. Analyse 2^e année*, éd. Dunod.
- R. Dupont, J.-P. Fleury, *Analyse, exercices avec solutions. Prépas écoles de commerce*, éd. Vuibert.
- C. Boy, A. Nizard, *Analyse mathématique, exercices et corrigés. Prépas économie*, éd. Armand Colin.
- F. Liret, D. Martinais, *Mathématiques pour le Deug : algèbre et géométrie 2^e année*, éd. Dunod.
- R. Dupont, *Algèbre linéaire, rappels de cours et exercices. Classes préparatoires*, éd. Vuibert.
- A. Denmat, F. Héaulme, *Algèbre linéaire, série T. D.*, éd. Dunod.
- C. Lebœuf et al., *Cours de probabilités et de statistiques*, éd. Marketing.
- A. Combrouze, *Probabilités 1 et 2. HEC, option scientifique*, éd. PUF, coll. « Major ».
- F. Dress, *Probabilités et statistiques, Deug sciences*, éd. Dunod.
- TranVan Hiep, *Morceaux choisis de l'oral de mathématiques*, éd. PUF, coll. « Major ».
- Tran Van Hiep, *Mathématiques formulaire*, éd. PUF, coll. « Major ».

MATHÉMATIQUES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.



MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Barème : 5 points pour l'exercice 1, 6 points pour l'exercice 2 et 9 points pour l'exercice 3.



SUJET

EXERCICE 1

Sur un bateau de croisière avec 576 passagers, sont proposés en un seul service deux menus n° 1 et n° 2. Les convives choisissent l'un des deux menus au hasard, avec équiprobabilité et indépendamment les uns des autres.

On note X la variable aléatoire égale au nombre de menus n° 1 demandés.

- Donner le loi de X , son espérance et sa variance.
- Par quelle loi peut-on approcher la loi de X ?

2. La compagnie décide d'embarquer 300 menus n° 1 et 300 menus n° 2. Déterminer la probabilité que chaque passager puisse recevoir le menu choisi.

3. La compagnie décide d'embarquer N menus n° 1 et N menus n° 2, et souhaite par ailleurs que la probabilité pour chaque passager de recevoir le menu choisi soit supérieure ou égal à 0,99. Déterminer le nombre minimum N_m de menus n° 1 et n° 2 à embarquer.

Le tableau suivant comporte des valeurs de la fonction de répartition ϕ de la loi normale centrée réduite :

x	1	1,3	1,65	2,4	2,55	3,1
$\phi(x)$	0,87	0,90	0,95	0,99	0,995	0,999

EXERCICE 2

Pour tout $n \in \mathbb{N}^*$, on considère la matrice $A_n = \begin{pmatrix} 1 & \frac{1}{n} & \frac{1}{n} \\ -\frac{1}{n} & \frac{n+2}{n} & \frac{1}{n} \\ \frac{1}{n} & -\frac{1}{n} & 1 \end{pmatrix}$.

- En utilisant la notion de rang d'une matrice, montrer que 1 et $1 + \frac{1}{n}$ sont les valeurs propres de A_n .
- Si (e_1, e_2, e_3) est la base canonique de \mathbb{R}^3 , justifier que l'espace propre associé à 1 est de dimension 1, engendré par $e_1 + e_2 - e_3$, tandis que l'espace propre associé à $1 + \frac{1}{n}$ est de dimension 2, engendré par $e_1 + e_2$ et $e_1 + e_3$.
- Montrer que la matrice A_n est diagonalisable.
- Pour tout $n \in \mathbb{N}^*$, montrer que la matrice produit $B_n = A_1 A_2 \dots A_n$ est diagonalisable en déterminant une matrice de passage P et une matrice diagonale D_n telles que $B_n = P D_n P^{-1}$.

EXERCICE 3

Soit $(u_n)_{n \in \mathbb{N}^*}$ la suite définie pour tout $n \in \mathbb{N}^*$ par $u_n = \int_0^{+\infty} \frac{t^2}{(1+t^4)^n} dt$.

1. Pour tout $n \in \mathbb{N}^*$, justifier l'existence de u_n .

2. Soit $n \in \mathbb{N}^*$.

a) Déterminer une primitive sur \mathbb{R}_+ de la fonction $t \mapsto \frac{t^3}{(1+t^4)^{n+1}}$.

b) À l'aide d'une intégration par parties, démontrer que $u_n - u_{n+1} = \frac{3}{4n} u_n$.

3. Déterminer le rayon de convergence R de la série $\sum_{n \geq 0} u_{n+1} x^n$ avec $x \in \mathbb{R}$.

On notera S sa somme sur $] -R, R[$.

Soit l'équation différentielle : (E) $4(1-x)y' - y = 0$.

4. Montrer que S est solution de (E).

5. Résoudre (E) sur $] -R, R[$.

6. Sachant que $u_1 = \frac{\pi}{2\sqrt{2}}$, déterminer l'expression de S sur $] -R, R[$.

CORRIGÉ

EXERCICE 1

1.a) La variable aléatoire X suit une loi binomiale de paramètres $n = 576$ et $p = \frac{1}{2}$. Son espérance est $E(X) = np = 288$ et sa variance $V(X) = np(1-p) = 144$. Son écart type est $\sigma = 12$.

b) On peut approcher la loi de X par une loi normale.

2. La probabilité cherchée est $P(576 - 300 \leq X \leq 300)$, soit d'après a), $P(-1 \leq \frac{X-E(X)}{\sigma} \leq 1)$. Cette probabilité vaut $\phi(1) - \phi(-1)$ ou encore $2\phi(1) - 1$. Par le tableau, la probabilité demandée est égale à $\boxed{0,74}$.

3. On cherche N_m tel que $0,99 = P(576 - N_m \leq X \leq N_m) = 2\phi(\frac{N_m - E(X)}{\sigma}) - 1$. Par le tableau, on doit avoir $\frac{N_m - E(X)}{\sigma} = 2,55$. On obtient $\boxed{N_m = 319}$.

EXERCICE 2

1. Soit I_3 la matrice identité 3×3 .

• Le nombre 1 est valeur propre de A_n car $A_n - I_3 = \begin{pmatrix} 0 & \frac{1}{n} & \frac{1}{n} \\ -\frac{1}{n} & \frac{1}{n} & \frac{1}{n} \\ \frac{1}{n} & -\frac{1}{n} & 0 \end{pmatrix}$ est de rang 2. En effet, $C_1 + C_2 = C_3$ et les vecteurs C_1 et C_2 ne sont pas colinéaires.

• Le nombre $1 + \frac{1}{n}$ est valeur propre de A_n car $A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3 = \frac{1}{n} \begin{pmatrix} -1 & 1 & 1 \\ -1 & 1 & 1 \\ 1 & -1 & -1 \end{pmatrix}$ est de rang 1. En effet, $C_1 = -C_2 = -C_3$ et le vecteur C_1 est non nul.

• Enfin, 1 et $1 + \frac{1}{n}$ sont les seules valeurs propres de A_n car $\text{rg}(A_n - I_3) + \text{rg}(A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3) = 3$.

2. Notons E_1 (resp. $E_{1+\frac{1}{n}}$) l'espace propre associé à la valeur propre 1 (resp. $1 + \frac{1}{n}$).

On a $E_1 = \text{Ker}(A_n - I_3)$. D'après la question 1, $\text{rg}(A_n - I_3) = 2$ et par le théorème du rang, $\dim E_1 = 1$. Comme $C_1 + C_2 = C_3$, E_1 est engendré par $e_1 + e_2 - e_3$.

On a $E_{1+\frac{1}{n}} = \text{Ker}(A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3)$. D'après la question 1, $\text{rg}(A_n - (1 + \frac{1}{n})I_3) = 1$ et par le théorème du rang, $\dim E_{1+\frac{1}{n}} = 2$. Comme $C_1 = -C_2 = -C_3$, $E_{1+\frac{1}{n}}$ est engendré par $e_1 + e_2$ et $e_1 + e_3$.

3. La matrice A_n est diagonalisable car $\dim E_1 + \dim E_{1+\frac{1}{n}} = 3$.

4. D'après les questions précédentes, pour tout $k \in \{1, \dots, n\}$, $A_k = PD_kP^{-1}$ avec $P = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 \\ -1 & 0 & 1 \end{pmatrix}$

$$\text{et } D_k = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 + \frac{1}{k} & 0 \\ 0 & 0 & 1 + \frac{1}{k} \end{pmatrix}.$$

On a $B_n = \prod_{k=1}^n PD_kP^{-1} = PD_nP^{-1}$ avec $D_n = \prod_{k=1}^n D_k = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & \prod_{k=1}^n (1 + \frac{1}{k}) & 0 \\ 0 & 0 & \prod_{k=1}^n (1 + \frac{1}{k}) \end{pmatrix}$ qui est

diagonale. Donc B_n est diagonalisable. Or, pour tout $k \in \{1, \dots, n\}$, $\prod_{k=1}^n (1 + \frac{1}{k}) = \prod_{k=1}^n \frac{k+1}{k} = n+1$.

$$\text{D'où } D_n = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & n+1 & 0 \\ 0 & 0 & n+1 \end{pmatrix}.$$

EXERCICE 3

1. Soit $n \in \mathbb{N}^*$.

Pour tout $X > 0$, la fonction $t \mapsto \frac{t^2}{(1+t^4)^n}$ est définie et continue sur $[0; X]$.

Au voisinage de $+\infty$, $\frac{t^2}{(1+t^4)^n} \sim \frac{t^2}{t^{4n}}$, soit $\frac{t^2}{(1+t^4)^n} \sim \frac{1}{t^{4n-2}}$. Or $n \geq 1$, d'où $4n-2 \geq 2$ et l'intégrale définissant u_n converge.

2. Soit $n \in \mathbb{N}^*$.

a) Une primitive sur \mathbb{R}_+ de $t \mapsto \frac{t^3}{(1+t^4)^{n+1}}$ est la fonction $t \mapsto -\frac{1}{4n(1+t^4)^n}$.

b) Après calculs, $u_n - u_{n+1} = \int_0^{+\infty} \frac{t^6}{(1+t^4)^{n+1}} dt$. On obtient le résultat par intégration par parties en posant pour tout $t \geq 0$, $u(t) = t^3$ et $v'(t) = \frac{t^3}{(1+t^4)^{n+1}}$, puis en utilisant a).

3. Pour $n \in \mathbb{N}^*$, par la question précédente, $\frac{u_{n+2}}{u_{n+1}} = \frac{4(n+1)-3}{4(n+1)}$. On a alors $\lim_{n \rightarrow +\infty} \frac{u_{n+2}}{u_{n+1}} = 1$ et par le critère de d'Alembert $\boxed{R=1}$.

4. Soit $x \in]-1, 1[$. On a $S'(x) = \sum_{n=1}^{+\infty} nu_{n+1} x^{n-1}$, et :

$$\begin{aligned} 4(1-x)S'(x) - S(x) &= \sum_{n=1}^{+\infty} 4nu_{n+1} x^{n-1} - \sum_{n=1}^{+\infty} 4nu_{n+1} x^n - \sum_{n=1}^{+\infty} u_n x^{n-1} \\ &= \sum_{n=1}^{+\infty} 4nu_{n+1} x^{n-1} - \sum_{n=1}^{+\infty} 4(n-1)u_n x^{n-1} - \sum_{n=1}^{+\infty} u_n x^{n-1} \\ &= \sum_{n=1}^{+\infty} (4nu_{n+1} - 4(n-1)u_n - u_n) x^{n-1} \\ &= \sum_{n=1}^{+\infty} (4nu_{n+1} - (4n-3)u_n) x^{n-1} \\ &= 0 \quad \text{par la question 2b.} \end{aligned}$$

5. Sur $] -1, 1[$, l'équation différentielle (E) équivaut à $y' = \frac{1}{4(1-x)}y$. La solution générale de cette équation différentielle est $y : x \mapsto \frac{\lambda}{\sqrt[4]{1-x}}$ avec $\lambda \in \mathbb{R}$.

6. D'après la question 4, S est solution de (E) sur $] -1, 1[$. Comme $S(0) = u_1$, on a :

$$\forall x \in] -1, 1[\quad \boxed{S(x) = \frac{\pi}{2\sqrt{2}\sqrt[4]{1-x}}}.$$

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

Programme, conseils, bibliographie



PHILOSOPHIE

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve de philosophie, telle qu'elle est proposée dans le cadre de ce concours, ne s'adresse pas à des étudiants spécialisés en philosophie.

Tout étudiant peut donc envisager de faire le choix de se lancer dans la dissertation de philosophie, sous certaines conditions néanmoins.

- Il est nécessaire d'avoir acquis de manière assez ferme les principales bases de la discipline lors de l'année d'initiation à la réflexion que représente la classe de terminale du lycée (les exigences fondamentales qui prévalent pour la correction de cette épreuve du concours « Passerelle » sont les mêmes que celles qui régulent la préparation et l'évaluation du baccalauréat : mêmes règles de composition de la dissertation, même corpus d'auteurs...).
- Il convient d'avoir consolidé et élargi sa culture générale lors de la deuxième année d'études post-baccalauréat : la réflexion ne s'exerce pas à vide, dans le vague ; elle suppose de la part des candidats, outre un bagage philosophique minimal, des connaissances diverses fournissant références et exemples susceptibles d'appuyer et d'éclairer leurs analyses (littérature, histoire, arts, sciences...).
- Enfin, les candidats doivent posséder quelques dispositions à l'interrogation critique du monde et de soi-même : curiosité et ouverture d'esprit permettent de soutenir l'effort d'une raison qui s'exerce à la liberté de penser et qui, sensible à la permanence et à l'actualité du questionnement philosophique, vise à aller plus loin dans la conquête de cette liberté, clé d'une maîtrise de sa propre pensée.

PROGRAMME

- En 2004, le thème était « Le droit : instance d'ordre ou de justice ? »
- En 2005, le thème était « Le désir ».
- En 2006, le thème était « L'Histoire : science impossible, mais savoir indispensable ? »
- En 2007, le thème était « La liberté de penser : un idéal inaccessible ? »
- En 2008, le thème était « Le Travail »
- En 2009, le thème était « Autrui, étranger par son altérité ? »
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « L'homme face à la mort ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Exigeante, l'épreuve de dissertation philosophique est toutefois accessible à condition de s'engager dans un travail régulier à mener sur deux fronts.

Sur le plan des connaissances à posséder

A déjà été mentionnée l'importance d'une bonne culture générale. Pour ce qui est du bagage philosophique à se constituer ou à consolider, il est attendu des candidats qu'ils maîtrisent un certain nombre de grands concepts philosophiques (termes techniques, définitions précises, distinctions par rapport au langage usuel...) et qu'ils connaissent quelques auteurs majeurs, les grandes lignes de leurs analyses élaborées sur tel ou tel thème.

À cette fin, il importe de procéder à des lectures, accompagnées de prises de notes, débouchant si possible aussi sur des fiches de lectures. Lire le plus possible de textes philosophiques est donc capital, pour connaître les problématiques des auteurs, pour se confronter à d'autres pensées que la sienne, pour s'imprégner de démarches exemplaires par leur rigueur démonstrative et/ou leur puissance interrogatrice. Mais, comme il est difficile d'entrer dans des œuvres longues et des systèmes d'une complexité savante, il faut plutôt veiller à se délimiter des parcours de lectures bien précis, sans se fixer d'objectifs démesurés : on n'attend pas des candidats des connaissances pointues ni érudites en histoire de la philosophie.

Viser l'exhaustivité ferait courir le risque de la dispersion et de la superficialité. Lire des passages, des extraits, peut s'avérer déjà très fécond pour exercer la réflexion (et donc suffisant pour souscrire aux exigences de l'épreuve), dès lors que cette lecture est attentive et méthodique. Aussi, conseillons-nous, ci-dessous, outre des œuvres philosophiques, quelques ouvrages « scolaires » à la fois clairs et consistants, aide précieuse pour une approche progressive des concepts et des textes.

Sur le plan des techniques à maîtriser pour l'écriture et l'organisation de la dissertation

Cet aspect du travail suppose l'apprentissage et la mise en œuvre de méthodes et de règles formelles dont certaines sont étudiées, approfondies, tout au long de la scolarité : depuis des conventions générales d'écriture (paragraphes et alinéas séparant les idées et les parties, titres d'œuvres à souligner, exclusion des abréviations...), jusqu'à des règles de rhétorique plus spécifiques à la dissertation (division en introduction-développement-conclusion, transition entre chaque grande partie du développement, usage de connecteurs logiques...).

Pour ce qui concerne plus particulièrement la dissertation de philosophie, il est requis des candidats qu'ils s'attachent à deux points :

- a) l'énoncé-question ne peut être abordé sans un travail préalable précis d'analyse et de réflexion sur les termes du sujet (leurs différentes significations), sur la forme du questionnement, sur ses présupposés : repérer et/ou reformuler tous ces éléments permet de délimiter les enjeux du sujet et, par là même de dégager les niveaux de réponse à proposer dans la copie ;
- b) l'essentiel du travail consiste à produire une argumentation cohérente, claire et rigoureuse, faisant progresser l'analyse vers l'établissement d'une réponse, d'une thèse, qui soit la plus rationnelle, la plus justifiée possible, face au(x) problème(s) soulevé(s) par la question de départ. Les connaissances (définitions conceptuelles, auteurs...) sont à mobiliser par le candidat au cours de la copie, non pour faire montre de sa culture, quelle qu'elle soit, ni pour se dispenser de réfléchir (en utilisant par exemple les auteurs comme arguments d'autorité), mais pour enrichir et aiguiser ses propres analyses, ses idées, approches et questionnements critiques.

BIBLIOGRAPHIE

Instruments de travail

- É. Clément (dir.), C. Demonque, P. Khan et al., *Pratique de la philosophie de A à Z*, éd. Hatier. Dictionnaire présentant aussi bien des notions, des concepts, que des philosophes, des textes : très utile, très complet.
- Ouvrage collectif, *Gradus philosophique (répertoire d'introductions méthodiques à la lecture des œuvres)*, éd. Garnier-Flammarion, 1994. Des articles relativement courts présentent de nombreuses œuvres majeures après une biographie succincte de l'auteur, ex. : pour Platon, présentation de quatre dialogues, *Ménon*, *Phédon*, *Phèdre*, *Timée*.
- C. Roux-Lanier (dir.), *Le Temps des philosophes*, éd. Hatier, 1995. Il s'agit d'un manuel à destination des terminales L, ES, S, mais qui représente une vaste somme proposant des textes classés chronologiquement, situés dans leurs contextes historique et culturel, un glossaire final – termes techniques classés par auteurs, etc.
- Léon-Louis Grateloup, *Anthologie philosophique, nouveaux éléments pour la réflexion*, Hachette-Lycée. C'est un autre manuel dont le classement n'est pas chronologique mais thématique : notions classées alphabétiquement, de « Anthropologie » à « Violence ».

Textes fondamentaux

Nous ne précisons pas d'éditions car il en existe plusieurs pour tous ces textes : soit en petits classiques, soit en collections de poche – Hachette, Folio-Essais, Garnier-Flammarion, Points-Seuil, Vrinpoche, Presses-Pocket Agora, Tel-Gallimard, 10/18, etc.

Platon : *Apologie de Socrate ; Ménon ; Gorgias ; La République ; Phèdre, Le Banquet...* / Aristote : *Éthique à Nicomaque ; La Politique...* / Épicète : *Manuel* / Épicure : *Lettre à Ménécée* / Machiavel : *Le Prince* / Hobbes : *Le Citoyen ; Léviathan* / Descartes : *Méditations métaphysiques ; Le Discours de la Méthode...* / Pascal : *Pensées* / Spinoza : *Éthique ; Traité théologico-politique* / Rousseau : *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes ; Le Contrat social...* / Kant : *Critique de la raison pure ; Fondements de la métaphysique des mœurs ; Opuscules sur l'histoire (Idée d'une histoire universelle, Projet de paix perpétuelle)...* / Hegel : *La Raison dans l'histoire ; Esthétique ; La Phénoménologie de l'esprit...* / Marx (et Engels) : *Le Manifeste du parti communiste...* / Nietzsche : *Généalogie de la morale ; Par-delà le bien et le mal ; Crépuscule des idoles, Le Gai Savoir...* / Freud : *Cinq leçons sur la psychanalyse ; Sur le rêve ; Malaise dans la civilisation...* / Alain : *Idées ; Éléments de philosophie ; Propos (sur les pouvoirs ; sur le bonheur)...* / Bergson : *L'Évolution créatrice ; Le Rire ; La Pensée et le Mouvant ; L'Énergie spirituelle...* / Bachelard : *La Formation de l'esprit scientifique ; La Philosophie du non ; La Psychanalyse du feu...* / Merleau-Ponty : *Phénoménologie de la perception ; Éloge de la philosophie ; l'Œil et l'Esprit...* / Sartre : *L'Être et le Néant ; L'existentialisme est un humanisme...* / Arendt : *Le Système totalitaire ; Du mensonge à la violence ; Condition de l'homme moderne...* / Lévi-Strauss : *Tristes tropiques ; Race et histoire...* / Michel Foucault : *L'Ordre du discours ; Histoire de la folie à l'âge classique ; Les Mots et les Choses...*

LETTRES

PUBLIC CONCERNÉ

L'épreuve de lettres telle qu'elle est proposée dans le cadre du concours ne s'adresse pas à des étudiants spécialisés en littérature.

Tout étudiant peut donc envisager de faire le choix de se lancer dans la dissertation littéraire, sous certaines conditions néanmoins.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Le sujet demande de la part de l'étudiant des connaissances littéraires acquises au cours de sa scolarité :

- Connaissances « classiques » : les grands auteurs au programme des classes de seconde et première ;
- Connaissances « approfondies » : les auteurs étudiés en scolarité après le baccalauréat ;
- Connaissances « personnelles » : les auteurs choisis librement dans la pratique de la lecture comme loisir.

PROGRAMME

- En 2004, le thème était « Bonne et mauvaise littérature ».
- En 2005, le thème était « Le rire ».
- En 2006, le thème était « La mort ».
- En 2007, le thème était « L'éducation dans la littérature ».
- En 2008, le thème était « Le bourgeois dans la littérature ».
- En 2009, le thème était « La représentation du travail dans la littérature française ».
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

Pour traiter correctement le sujet, il est attendu de l'étudiant :

- Une capacité à lire et comprendre un sujet en recherchant les différents aspects de traitement possibles et les différents points de vue possibles. Il convient donc de se défier d'une lecture univoque du sujet proposé. L'exploration des termes de l'énoncé est particulièrement recommandée ;
- Qu'il mobilise ses connaissances dans le domaine de la littérature, quelles que soient les sources d'acquisition. L'originalité des auteurs cités n'est pas un critère déterminant ;
- Qu'il structure correctement son raisonnement afin de développer un point de vue avec progression et en s'appuyant sur des références précises (auteurs et œuvres) ;
- Qu'il organise son écriture afin de conduire ce raisonnement : introduction, développement et conclusion. Les règles traditionnelles de construction d'un devoir, d'une partie et d'un paragraphe doivent être maîtrisées ;
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de l'expression et de la communication écrites dans le souci de communiquer avec un lecteur ;
- Qu'il témoigne d'une maîtrise de la langue française dans la correction ortho-

graphique et grammaticale ;

- La capacité à développer un point de vue personnel, notamment en situant la littérature dans un contexte (par exemple historique, socioculturel...) est appréciée ;
- Les compétences méthodologiques pour répondre au sujet sont celles développées dans l'apprentissage scolaire.

BIBLIOGRAPHIE

Tout étudiant pourra s'appuyer sur les cours suivis dans son cursus (se reporter aux programmes de français et littérature des lycées de l'Éducation nationale).

Aucun ouvrage particulier n'est à recommander sinon les manuels de français de seconde, première et terminale.

Certains sites sur Internet sont consacrés à la littérature (« auteurs », « littérature », « rubriques littéraires », « écrivains », « poètes », « histoire littéraire », « culture et littérature », « histoire de la langue française », « notions minimales d'histoire littéraire »...).

Cependant, l'entraînement est une source considérable de progrès.

L'évaluation ou l'auto-évaluation (référence à des corrigés de sujets donnés dans des ouvrages d'annales) sont nécessaires lors de la préparation.

SCIENCES HUMAINES

PUBLIC CONCERNÉ

Les candidats susceptibles de choisir l'épreuve de sciences humaines doivent posséder une solide culture générale en histoire, sociologie et/ou économie.

Toutes ces sciences sociales abordent un même phénomène sous des angles différents mais complémentaires.

Elles permettent de se déprendre des préjugés du discours commun.

Il convient donc de ne pas se satisfaire du seul discours journalistique qui ne saurait suffire à se constituer une culture générale : il faut connaître les bases des disciplines de sciences sociales ainsi que leur esprit pour mieux sociologiser un problème d'actualité à l'aide de références et d'outils conceptuels.

PROGRAMME

- En 2004, le thème était « Sociologie de la famille ».
- En 2005, le thème était « Normes et déviance ».
- En 2006, le thème était « Les métamorphoses de l'État-Providence ».
- En 2007, le thème était « Sociologie historique du capitalisme ».
- En 2008, le thème était « Sociologie de la pauvreté et de l'exclusion ».
- En 2009, le thème était « Le lien social à l'épreuve des mutations des sociétés ».
- En 2010, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « La démocratie ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

- L'intelligence du sujet forme le premier critère de l'évaluation. Elle tient dans la capacité de problématisation d'une question, c'est-à-dire dans la capacité à soulever les enjeux intellectuels qui s'y attachent. Cela suppose une connaissance des grandes questions qui traversent les sciences humaines et sociales. Cette bonne culture suppose maîtrise des concepts et connaissance des auteurs essentiels (voir bibliographie).

Première recommandation donc : procéder à des lectures.

- La possession de connaissances techniques sur le thème proposé forme le deuxième critère. Connaissances factuelles (chiffres, données, résultats d'enquête, etc.) et connaissance d'auteurs spécialisés sur la question. Nourrir la copie d'un point de vue d'expert suppose l'appropriation de ces connaissances. Les copies se révèlent souvent très pauvres en la matière.
- Enfin, troisième recommandation générique : la démonstration de la maîtrise des règles élémentaires de la dissertation. Capacité à développer une argumentation (plan, architecture de la dissertation), respect de la langue (syntaxe et orthographe).

BIBLIOGRAPHIE

Lire les manuels de sociologie et les introductions à l'économie sur trois fondateurs des sciences sociales :

- Laurent Fleury, *Max Weber*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.
- Philippe Steiner, *La Sociologie de Durkheim*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 1994.
- Frédéric Vandenberghe, *La Sociologie de George Simmel*, éd. La Découverte, coll. « Repères », 2001.

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Rennes School of Business.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

PASSE RELLE
2

Aucun document n'est autorisé.

Le candidat doit choisir un sujet parmi les trois sujets proposés.

Le numéro du sujet choisi doit être indiqué sur la première page de la copie.

- N° 1 : Philosophie
- N° 2 : Lettres
- N° 3 : Sciences humaines

SUJETS

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

« Respecter autrui, est-ce respecter le semblable ou le différent ? »

SUJET N° 2 : LETTRES

C'était Maheu qui souffrait le plus. En haut, la température montait jusqu'à trente-cinq degrés, l'air ne circulait pas, l'étouffement à la longue devenait mortel. Il avait dû, pour voir clair, fixer sa lampe à un clou, près de sa tête ; et cette lampe, qui chauffait son crâne, achevait de lui brûler le sang. Mais son supplice s'aggravait surtout de l'humidité. La roche, au-dessus de lui, à quelques centimètres de son visage, ruisselait d'eau, de grosses gouttes continues et rapides, tombant sur une sorte de rythme entêté, toujours à la même place.

Il avait beau tordre le cou, renverser la nuque : elles battaient sa face, s'écrasaient, claquaient sans relâche. Au bout d'un quart d'heure, il était trempé, couvert de sueur lui-même, fumant d'une chaude buée de lessive. Ce matin-là, une goutte, s'acharnant dans son œil, le faisait jurer. Il ne voulait pas lâcher son havage, il donnait de grands coups, qui le secouaient violemment entre les deux roches, ainsi qu'un puceron pris entre deux feuillets d'un livre, sous la menace d'un aplatissement complet.

Pas une parole n'était échangée. Ils tapaient tous, on n'entendait que ces coups irréguliers, voilés et comme lointains. Les bruits prenaient une sonorité rauque, sans un écho dans l'air mort. Et il semblait que les ténèbres fussent d'un noir inconnu, épaissi par les poussières volantes du charbon, alourdi par des gaz qui pesaient sur les yeux. Les mèches des lampes, sous leurs chapeaux de toile métallique, n'y mettaient que des points rougeâtres. On ne distinguait rien, la taille s'ouvrait, montait ainsi qu'une large cheminée, plate et oblique, où la suie de dix hivers aurait amassé une nuit profonde.

Des formes spectrales s’y agitaient, les lueurs perdues laissaient entrevoir une rondeur de hanche, un bras noueux, une tête violente, barbouillée comme pour un crime. Parfois, en se détachant, luisaient des blocs de houille, des pans et des arêtes, brusquement allumés d’un reflet de cristal. Puis, tout retombait au noir, les rivelaines tapaient à grands coups sourds, il n’y avait plus que le halètement des poitrines, le grognement de gêne et de fatigue, sous la pesanteur de l’air et la pluie des sources.

Emile Zola, *Germinal*, première partie, chapitre 4.

Après avoir analysé le texte, vous commenterez la représentation du travail, et du monde du travail, qu’il propose. Selon vous, comment cette représentation donnée par Emile Zola se distingue-t-elle ou se rapproche-t-elle de celles proposées par d’autres auteurs, d’époques différentes ?



SUJET

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

« Comment expliquer les processus de “désaffiliation sociale” ? »

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

« Respecter autrui, est-ce respecter le semblable ou le différent ? »

PASSE RELLE
2

Dans la version proposée par Platon du « mythe de Prométhée » (*Protagoras*), le dieu Hermès est chargé de donner à tous les hommes le sens de la Justice, les sentiments moraux (sentiment de l'honneur et de la dignité) et les liens d'amitié. Ces valeurs unificatrices s'avèrent l'indispensable complément au cadeau de la technique offerte par Prométhée : sans elles, la mésentente, l'irrespect, la discorde régneraient, et le devenir de l'humanité serait compromis. A voir cependant à quel point les hommes continuent de se déchirer tout au long de l'histoire et aujourd'hui encore, même en ayant constitué des sociétés organisées, on pourrait former le vœu qu'Hermès revienne transmettre le sens du respect à tous ceux qui semblent l'avoir mal acquis ou l'avoir oublié... Mais s'il est incontestable que le respect dû à autrui est une exigence fondamentale, il convient déjà d'en éclaircir le sens et la portée. On peut se demander ce qui se joue au juste en elle : qu'est-ce que respecter autrui ? Sur quoi se fonde et sur quoi porte le devoir de respecter autrui ? La considération, l'égard envers autrui se rattachent-ils à la prise en compte de ce qu'il partage avec les autres ou de ce qui le distingue en propre ? Respecter autrui, est-ce respecter le semblable ou le différent ? Ce sujet propose une alternative, invitant à privilégier le respect de l'autre soit par son appartenance à une commune humanité, soit par ses particularités individualisantes. On examinera successivement ces deux perspectives, pour tenter de mesurer laquelle est la plus essentielle. Mais peut-on et doit-on vraiment trancher entre les deux ? S'en tenir à elles est peut-être réducteur. Si on ne respecte que le semblable, ne risque-t-on pas d'étouffer la diversité par l'uniformisation des différences ? Si on ne respecte que le différent, ne risque-t-on pas de perdre l'unité du genre humain par son éclatement, sa division ? Pour éviter ces écueils, on cherchera une troisième voie conciliatrice qui dépasse l'alternative proposée dans l'énoncé.

I. *Le respect d'autrui reposerait avant tout sur la reconnaissance et l'acceptation de ses différences : respect des particularités constitutives des identités individuelles et culturelles*

- Altérité et identité d'autrui : les différences font l'identité d'un être (personnalité, individualité) ou d'un groupe (spécificités culturelles) ; chacun se définit d'abord par ce qui le distingue de tous les autres.

- Respect de cette altérité : respect des libertés individuelles (de pensée, de conscience, de religion, de la vie privée) et respect de la diversité culturelle qui est une richesse pour l'humanité.

- Respect à relier à la valeur de tolérance et à opposer aux postures indéfendables du racisme, aux préjugés de l'ethnocentrisme (Lévi-Strauss, *Race et histoire*), aux volontés d'uniformisation et d'assimilation qui réduisent « l'autre » au moule appauvrissant du « même » par effacement des différences.

II. Respecter autrui, c'est plutôt reconnaître le semblable en dépit des différences : respect de l'égalité de tous et toutes, respect de l'humain en tout homme doté de droits fondamentaux universels

- Respect dû au semblable : le respect se porte à la « personne », concept juridique et éthique à distinguer des concepts d'individu et de personnalité ; égale dignité des personnes fondée dans des messages chrétiens (*Évangiles*, tout homme est « mon prochain » et doit être pour moi comme un frère), dans la philosophie de Kant (respect dû à tout homme comme sujet moral, respect de l'humanité en autrui comme en soi-même, devoir de traiter autrui comme une fin et non comme un moyen), et formulée dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.

- Indifférence aux différences : accéder au respect d'autrui comme personne, comme être humain, suppose de s'élever au-dessus des différences individuelles ou culturelles qui le particularisent ; mettre à distance les différences, les oublier, les transcender, en reconnaissant qu'elles sont secondaires, car ce qui prime, c'est l'appartenance à une commune humanité.

- La focalisation sur les différences accentue l'altérité et la coupure avec l'universel : éclatement de l'humanité ou d'une société en sous-groupes se défiant les uns des autres ou entrant dans des antagonismes (replis identitaires et communautaristes) ; réclamer le respect des différences et le droit à la différence ne lutte pas contre les discriminations, et peut même déboucher au contraire sur la légalisation des inégalités et de la ségrégation (différences de droits ; par exemple : Apartheid, législations discriminatoires envers les femmes).

III. Respecter autrui, c'est garder l'esprit et la démarche de dialogue avec son semblable tout en osant juger les différences, pour promouvoir celles qui enrichissent et critiquer celles qui oppriment

- Faire place à diversité (importance du relativisme culturel) en gardant l'esprit critique et le sens de l'universel ; éviter un excès du relativisme culturel : au nom des différences, tout risque de devenir acceptable ; refuge discutable dans l'alibi des « spécificités culturelles » (il sert à justifier le maintien de pratiques ancestrales portant atteinte à la dignité de l'être humain et violant des droits fondamentaux de la personne par exemple : excision), et frilosité coupable (on s'interdirait tout jugement sur des coutumes « autres »).

- Possibilité et volonté de dialoguer : signe d'appartenance à un même monde, par-delà les différences ; les hommes peuvent discuter, argumenter, parce qu'ils sont semblables par les facultés qu'ils partagent (« logos », raison...) ; un vrai débat suppose le respect mutuel des interlocuteurs comme personnes, sujets pensants, même si leurs particularités individuelles ou culturelles sont mises en question ; critiquer une coutume, ce n'est pas imposer sa culture en niant l'autre culture, c'est sensibiliser, informer, travailler à promouvoir des valeurs universelles en les incarnant dans des cultures autres susceptibles d'évoluer en abolissant les traditions obsolètes et aliénantes.

Conclusion

« *Je suis homme et j'estime que rien de ce qui est humain ne m'est étranger.* » Cette phrase du poète latin Térence (dans *Le Bourreau de soi-même*) indique que chaque homme peut se sentir concerné par tout ce qui survient à tout autre être humain. Si autrui m'apparaît d'abord par son altérité distinctive, reste qu'il m'est aussi un semblable et qu'en confrontant nos différences, je ne lui manque pas de respect, puisqu'au contraire je vise à bâtir une humanité commune où le respect de droits universels s'accorde avec le souci de la diversité.

SUJET N° 2 : LETTRES**LE THÈME GÉNÉRAL**

« **La représentation du travail dans la littérature française** »

INTÉRÊT DU THÈME POUR LE CONCOURS

Le thème permettra au candidat de faire la démonstration de ses connaissances littéraires autant qu'historiques, en les utilisant dans l'analyse et le commentaire d'un texte.

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS POUR L'ÉCLAIRAGE DU SUJET PROPOSÉ***Travail : évolution d'un mot et d'une idée***

Une première recherche permet de situer les racines étymologiques du terme « travail » dans le terme latin *tripalium*, sorte de machine à trois pieux utilisée pour ferrer les chevaux. Par la suite, cette machine devint un instrument de torture. C'est pourquoi, dès son origine et sur une longue période de son évolution, le terme évoque un état de souffrance, de tourment, puis une activité pénible... Nous noterons les traces de cette origine dans l'utilisation encore actuelle du terme pour désigner une période de l'accouchement.

Aujourd'hui, le mot « travail » désigne un ensemble d'activités humaines contribuant, de façon coordonnée et finalisée, à une production. On l'utilise d'ailleurs aussi bien pour une production matérielle (le travail de l'ouvrier) que pour une production intellectuelle (le travail de l'écrivain). Cette acception s'étend alors de ces activités à la situation elle-même, comme en témoigne l'expression courante « avoir perdu son travail ».

Jusqu'au XV^e siècle, le mot travail reste associé à l'idée de torture, le terme « travailleur » ayant même désigné le bourreau puisque travailler signifiait alors torturer, tourmenter. Dans cette période, en conformité avec la théologie chrétienne, le travail reste la punition infligée par Dieu à l'homme en le chassant du paradis terrestre. Le sens du travail est donc à rechercher non dans son résultat mais dans l'effort et la souffrance qu'il produit afin de racheter le péché originel.

Avec, à la fin du Moyen Age et à l'orée de la Renaissance, le développement de l'artisanat et du commerce, le mot travail désigne progressivement une activité contribuant à une utilité. Ce monde de l'artisanat et du commerce se l'approprie en le chargeant d'une forme de dignité allant jusqu'à en faire un synonyme de « art ». Ainsi, les « arts mécaniques » désignent, par exemple, les activités mécaniques.

C'est au XVIII^e siècle que le sens du mot se rapproche de celui que nous lui donnons aujourd'hui communément, en évoluant de l'idée de production à l'idée d'échange de cette production contre une rémunération. En exerçant une activité professionnelle, on vit de son travail dans une situation opposée à celle de chômage. Par là même, le travail permet une existence sociale, une utilité dans la société souvent associée à l'idée de dignité de l'individu.

En conclusion, il apparaît donc que le terme travail porte en germe une contradiction par la référence à deux sens bien distincts. L'équilibre entre ces deux sens, souffrance et dignité, peut varier selon les époques et, pour ce qui est de la littérature, les auteurs. Nous avons également, par les commandes accompagnant le texte proposé en commentaire, orienté les candidats vers l'exploration de la polysémie du terme et de son traitement littéraire.

« Travail » : parcours du mot et de l'idée dans la littérature

Pour illustrer les propos de notre première partie, nous prendrons en référence des auteurs appartenant à plusieurs époques de la littérature française. Il reste évident que nos choix sont limités et que ces références pourraient être élargies.

Avant la période de la Renaissance, le terme travail est présent dans la poésie pour désigner la souffrance, essentiellement morale lorsqu'elle est liée au sentiment amoureux. C'est ainsi que Jean Froissart, évoque dans son poème « L'orloge amoureux » de 1368 « ...cette flamme qui nuit et jour me travaille ». Cette acception du terme se retrouve également chez Ronsard, notamment dans *Les Odes* « Là, nous visons sans travail et sans peine ». A cette époque, le sens actuel du terme était recouvert par celui de labeur.

A la Renaissance, Montaigne, dans les *Essais*, bien que désignant déjà par le terme travail une activité utile, y associe encore l'idée de pénibilité liée à l'effort. L'auteur est ainsi à l'origine d'une expression toujours employée de nos jours : « Gagner son pain au travail de ses mains » (II, 2).

C'est essentiellement dans les œuvres des moralistes du XVII^e siècle que le sens du terme travail évolue, bien que son apparition soit encore à cette époque peu fréquente. Le texte de référence reste la fable de La Fontaine « *Le laboureur et ses enfants* » (Livre V, 9) que nous avons choisi de proposer à l'étude pour l'épreuve. Le travail s'oppose chez ces moralistes à la paresse et à l'oisiveté comme dans cet extrait des *Caractères* de La Bruyère (tome II, 121) : « *Est-ce un bien pour l'homme que la liberté n'est pas l'oisiveté : c'est cet usage libre du temps, c'est le choix du travail et de l'exercice. Etre libre en un mot n'est pas ne rien faire, c'est être seul arbitre de ce qu'on fait ou de ce qu'on ne fait point.* » Dans une société où la richesse produit des échanges, il convient alors de rompre avec la représentation du travail comme une servitude liée à un péché originel pour construire une nouvelle représentation. Pour approfondir cet aspect, nous pourrions nous intéresser avec plus de précision aux écrits

des économistes (Montchrétien) et des politiques (Colbert) prônant la « mise au travail » comme un moyen de contribuer à la fois à la richesse d'un pays et à sa sécurité. C'est ainsi que le travail établit progressivement des liens étroits, qui perdurent encore, avec des valeurs morales.

Ce sont les précepteurs royaux, Bossuet et Fénelon, qui achèvent la mutation en condamnant le luxe, source de perversion, et en argumentant sur les bienfaits du travail auprès de leurs élèves nobles. Ce message s'adresse à tous : peuple et puissants, que l'on soit contraint à travailler pour « gagner sa vie » ou non. Ainsi, le travail devient un devoir pour l'ensemble des membres d'une société et d'une nation.

Bien évidemment, les principaux encyclopédistes développent à leur tour cette notion de dignité du travail. Ainsi, dans ses *Discours en vers sur l'Homme*, Voltaire affirme :

« *Le travail est souvent le père du plaisir ;*

Je plains l'homme accablé par le poids de son loisir.

Le bonheur est un bien que nous vend la nature.

Il n'est point ici-bas de moisson sans culture ».

Ce à quoi Montesquieu ajoute dans *De l'esprit des lois* (livre XXIII) : « *Un homme n'est pas pauvre parce qu'il n'a rien mais parce qu'il ne travaille pas. Celui qui n'a aucun bien et qui travaille est aussi à son aise que celui qui a cent écus de revenus sans travailler.* »

Enfin, pour Rousseau, citoyen et travailleur se rejoignent : « *Travailler est donc un devoir indispensable à l'homme social. Riche ou pauvre, puissant ou faible, tout citoyen oisif est un fripon* » (Emile, IV).

Mais des auteurs du XIX^e siècle, ainsi que les théoriciens politiques et économiques, s'ils placent toujours le travail au centre de la société, en dénoncent le caractère aliénant. De ce fait, après avoir évolué sur plusieurs siècles de la souffrance à la dignité, le travail revient alors à une image parfois plus négative tout en affirmant sa nécessité pour l'intégration sociale.

Emile Zola

Les principaux éléments biographiques d'Emile Zola, permettant de traiter le sujet proposé peuvent se résumer ainsi :

- Emile Zola naît italien à Paris le 2 avril 1840. Il décède en 1902.
- Emile Zola est identifié comme le théoricien du Naturalisme, terme inventé par Baudelaire et Flaubert à propos de Balzac. Cela signifie qu'il étudie « les espèces humaines » comme des scientifiques étudient les espèces animales, convaincu de l'influence du milieu sur les individus et leurs comportements. Il se rapproche ainsi des recherches des grands médecins de la fin du XIX^e siècle sur l'hérédité et l'expérimentation, comme Claude Bernard.
- Les Rougon-Macquart, dont *Germinal* constitue un des volumes les plus connus, se composent de vingt volumes publiés de 1871 à 1893. Époque et descendance familiale tissent cette somme romanesque qui prend pour cadre le Second Empire. Développement de la bourgeoisie d'affaire, effets de la crise économique, dégradation de la société et des individus sont les thèmes majeurs qui relient les romans.

- Emile Zola s'affirme, par ses prises de positions dans la société et par son œuvre, comme un « naturaliste militant » : engagements contre le pouvoir religieux et la religion, engagement pour le mouvement des idées lors de l'affaire Dreyfus, engagement aux côtés du socialisme et parfois proche de l'anarchisme...

TRAITEMENT DU SUJET PROPOSÉ

Le sujet proposé permettra aux candidats d'utiliser les acquis de leurs études tant dans le domaine de la littérature que dans celui de l'histoire, de la sociologie, de l'économie...

Le sujet pourra être traité par l'étude de :

- la représentation du travail ou de la valeur du travail donnée par l'auteur ;
- la place de cette représentation dans une évolution et un contexte, à la fois littéraire et sociologique ou économique.

De nombreuses références littéraires peuvent être citées, et il serait impossible de les présenter ici. Notons à titre d'exemple pour nos préférences : Flaubert (*Madame Bovary* et les relations employeurs/employés), Le Roy (*Jacquou le croquant* et le monde paysan sous la restauration), Maupassant et Sand pour leurs descriptions du monde du travail urbain (le journalisme, par exemple) et paysan, Zola (*Au bonheur des dames* pour le monde du commerce et *La Bête humaine* pour l'industrie ferroviaire), ainsi que de nombreux auteurs contemporains. Parmi ceux-ci, nous noterons dans nos lectures :

- ETCHERELLI Claire, *Elise ou la vraie vie*, Denoël, 1967 ;
- LAURENT Laurent, *Six mois au fond d'un bureau*, 2001 ;
- NOTHOMB Amélie, *Stupeur et tremblements*, 1999 ;
- PAGES Yves, *Petites natures mortes au travail*, 2000 ;
- SALVAYRE Lydie, *La Médaille*, éd. du Seuil, 1993 ;
- TAVARD Guillaume, *Le Petit Grain de café argentin*, 2003 ;
- VILLARD Marc, *Un jour je serai latin lover*, 1998 ;
- *L'Entreprise*, Textes réunis par Arnaud VIVIAND (BEAUD Stéphane, BON François, GAVALD Anna, JAUFFRET Régis, MASSERA Jean-Charles, PAGES Yves, PAVIOT Christophe, PIALOUX Michel, VILLARD Marc, VILLOVITCH Héléna, VIVIAN Arnaud), 2003.

ATTENDUS

Ce sujet doit permettre au candidat de faire montre de sa capacité à comprendre, analyser et commenter un texte, ici un poème.

L'analyse et le commentaire lui permettront de témoigner de :

- ses connaissances littéraires (ici un auteur, les grands éléments de sa biographie et de sa bibliographie) ;
- sa capacité à situer un auteur et une œuvre dans un contexte : histoire et mouvement de société ou mouvement des idées ;

- développer une réflexion liant la littérature à son environnement historique, sociologique, économique...

Les éléments attendus en développement autour du thème général sont présentés dans la première partie de ce document.

Le candidat pourra resituer brièvement les grands éléments du roman. Nous noterons principalement ici comme premiers éléments d'analyse et de commentaire :

- *Germinal* est le treizième de la série Les Rougon-Macquart et peut-être le plus célèbre. Il est publié d'abord sous forme de feuilleton dans le magazine *Gil Blas* entre novembre 1884 et février 1885, puis en volume au mois de mars de la même année ;
- l'action du roman se déroule dans le bassin houiller du nord de la France, lors d'une grève provoquée par la réduction des salaires. Outre les aspects techniques de l'extraction minière et les conditions de vie dans les corons, Zola y dépeint les débuts de l'organisation politique et syndicale de la classe ouvrière ainsi que ses divisions entre marxistes et anarchistes ;
- en 1884, Emile Zola a visité la mine de la Compagnie des mines d'Anzin, première compagnie minière de son époque, afin d'écrire son roman. Il a ainsi accumulé une documentation importante sur le monde de la mine et sur les conditions de vie et de travail des ouvriers ;
- le texte proposé se trouve au début du chapitre 4 de la 1^{re} partie, consacrée à l'exposition des personnages et de leur situation. Il décrit les conditions de travail des mineurs : un monde infernal, à cause de la chaleur et de l'obscurité. Outre la description de ces conditions de travail, on retiendra des mots clés tels que : supplice, puceron, ténèbres [...] d'un noir inconnu, formes spectrales... Cet épisode peut être rapproché de celui de la descente de Lantier au fond de la mine. Le monde du travail y apparaît semblablement deshumanisé, monstre avalant des paquets d'hommes pour les recracher en enfer...
- cet extrait de *Germinal* propose une vision du travail extrêmement négative. En cela, pour reprendre les éléments contextuels présentés plus haut, la notion de travail-diginité s'efface pour revenir à celle de travail-souffrance.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (présentation du texte puis analyse et commentaire, parties structurées et liées entre elles, introduction et conclusion).

La qualité de l'expression écrite sera prise en compte : richesse du vocabulaire, correction orthographique et grammaticale, clarté de la syntaxe.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

« Comment expliquer les processus de « désaffiliation sociale » ? »

ORIENTATION GÉNÉRALE

Les mutations de l'institution familiale, les métamorphoses de la condition salariale, pour emprunter à Robert Castel, mais aussi le développement des inégalités qui touchent toutes les catégories sociales permettent de mieux comprendre la réapparition de phénomènes de pauvreté et de processus d'exclusion depuis une quarantaine d'années. Ces processus ont été diversement qualifiés en termes de « *marginalisation sociale* » (Yves Barel), de « *disqualification sociale* » (Serge Paugam), ou encore de « *désaffiliation sociale* » (Robert Castel). La « désaffiliation sociale » est le terme que Castel forge pour mieux désigner l'érosion des protections, la déréglementation et la dérégulation qui, aboutissant à la « vulnérabilisation » des statuts et à l'« insécurité sociale », produisent le risque pour l'individu de se désaffilier de ses propres liens familiaux et sociaux.

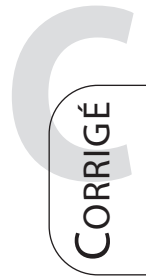
ESQUISSE DE PLAN POSSIBLE

I. L'apparition de la « désaffiliation sociale »

- A. *Le développement de la pauvreté et des formes d'exclusion depuis 1974*
- L'individualisation du social dans la « nouvelle question sociale » (P. Rosanvallon).
 - Une protection sociale devenue insuffisante pour prévenir la pauvreté et l'exclusion.
 - La désaffiliation : d'une expérience communautaire à une expérience individualisée.
- B. *Des qualifications différentes d'un même processus multidimensionnel ?*
- La « marginalisation sociale » (Yves Barel).
 - La « disqualification sociale » (Serge Paugam).
 - La « désaffiliation sociale » (Robert Castel).

II. Les explications de la « désaffiliation sociale »

- A. *Les conséquences du capitalisme*
- La logique de puissance du capitalisme (Braudel) et la « misère du monde » (Bourdieu).
 - L'« insécurité sociale » : le sentiment d'insécurité sur fond d'exacerbation de la sécurité.



B. *Les limites de l'Etat providence*

- Les effets paradoxaux : effets d'éviction, culture de la dépendance, trappe à chômage.
- La « déréglementation » et la dérégulation des cadres sociaux et politiques du salariat.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- CASTEL Robert, « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation », in « Face à l'exclusion », *Esprit*, 1991.
- CASTEL Robert, *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995.
- COHEN Daniel, *Les Infortunes de la prospérité* [1994], Paris, « Agora », 1996.
- COHEN Daniel, *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Paris, Flammarion, 1997.
- ELIAS Norbert et SCOTSON John L., *Logique de l'exclusion* [1965], Paris, Fayard, 1997.
- GEREMEK Bronislaw, *Inutiles au monde. Truands et misérables dans l'Europe moderne. 1350-1600*, Paris, Gallimard, 1980.
- LENOIR René, *Les Exclus : un Français sur dix*, [1974], Paris, Ed. du Seuil, 1989.
- MARTIN Claude, *L'Après-Divorce. Lien familial et vulnérabilité*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1997.
- PAUGAM Serge (dir.), *L'Exclusion. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1996.
- PAUGAM Serge, *La Disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, coll. « Quadrige », 1993.
- WALLERSTEIN Immanuel, *L'Après-Libéralisme. Essai sur un système-monde à réinventer*, La-Tour-d'Aigues, L'Aube, 1999.

STAPS (SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES)

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

S
SUJET

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Aucune calculatrice n'est autorisée.



SUJET

Les enjeux du sport

Depuis de nombreuses années, les institutions sportives luttent contre le dopage qu'elles ont décrété comme contraire à l'éthique sportive. Malgré les règlements de plus en plus draconiens, les suspensions pour une durée déterminée ou à vie, les emprisonnements pour trafic de substances interdites, le phénomène ne semble pas devoir s'estomper. Vous en discuterez les raisons.

CORRIGÉ

INTRODUCTION

Il n'est guère de semaine sans que la presse spécialisée ou les pages sportives de quotidiens ne signalent une nouvelle affaire de dopage. Malgré les campagnes de prévention des institutions sportives, malgré la généralisation des contrôles, malgré le fait que des parlements ont voté des lois qui inscrivent le dopage sportif dans le cadre de la société civile et non plus qui le laissent confiné dans les règlements des associations sportives, le phénomène perdure. Aussi, à chaque nouveau cas découvert, une forme de découragement et une sorte de fatalisme semblent s'abattre sur le monde sportif.

Le sujet sera traité en deux parties : d'une part seront précisées les raisons pour lesquelles il s'agit de lutter contre le dopage, puis, d'autre part les raisons pour lesquelles cette lutte ne parvient que difficilement, en apparence, à être efficace puisque les cas se renouvellent malgré les sanctions sportives, voire pénales.

STAPS

I. Lutter contre le dopage

Le dopage n'est pas une pratique récente datée de l'« affaire Festina » (1998), issue de la médiatisation du sport et des enjeux financiers colossaux qui en découlent pour les sportifs professionnels. Les années 1960 ont déjà été marquées par de telles affaires et des drames (la mort du cycliste britannique Tom Simpson sur les pentes du mont Ventoux), et si l'on remonte plus loin, la lecture du récit du Tour de France 1924 par le journaliste Albert Londres laisse déjà entrevoir l'utilisation de produits stimulants. Cependant, si le sport cycliste est sous les feux de l'actualité, et généralement le plus stigmatisé, il n'est pas le seul à voir se développer des pratiques dopantes : athlétisme, natation, escrime, football, haltérophilie, ski de fond, tir au pistolet, rugby, kayak, jusqu'à des chevaux (saut d'obstacles) lors des deniers JO de Pékin, etc., la liste serait interminable...

Il y a plusieurs raisons de lutter contre le dopage, les unes relevant du sport et des valeurs qui lui ont été attribuées par ses idéologues, les autres de ses règles, les dernières de la santé des sportifs.

A. Les valeurs du sport

Les idéologues du sport, c'est-à-dire ceux qui ont lié des idées au développement, à la diffusion et à la pratique du sport (Pierre de Coubertin entre autres...), ont attaché des valeurs au sport comme le fait que l'important est de participer, non pas de gagner, ou encore le *fair-play*. Le dopage, dans ces conditions, contrevient à ces valeurs fondamentales, puisque l'on n'est pas *fair-play* avec son adversaire si l'on se dope (l'on n'est pas « sport »), on situe la victoire comme plus importante que la participation.

B. Les règles du sport

Tous les règlements sportifs interdisent la tricherie dans le cadre du jeu, et la présence des arbitres (qui sont la règle incarnée) sur les terrains ou les rings, de juges dans les concours, etc., est là pour rappeler que les compétitions sont contrôlées et que, sans cela, chacun ferait comme il veut... Le dopage, qui est l'utilisation de moyens autres que physiques (biologiques, biochimiques, chimiques...) pour améliorer artificiellement les performances, transgresse les règlements sportifs qui interdisent l'utilisation de tout autre moyen que l'entraînement physique pour l'amélioration des performances (par contre, les règles évoluent avec le temps en ce qui concerne les moyens technologiques dont use le sportif dans le cadre de sa discipline).

C. La santé des sportifs

Enfin, peut-être plus que toute autre raison, la santé des sportifs est en jeu. D'une part, car le dopage peut provoquer des addictions et alors l'individu ne peut plus se passer de produits dopants (ou de substitution après sa carrière), et donc sa santé (et sa vie en général) en pâtit. D'autre part, car on ne connaît pas à long terme les effets sur la santé des individus de la prise de produits, pendant des années, qui ne sont pas présents

naturellement dans le corps de l'individu ou alors pas dans les quantités qui sont nécessaires dans le cadre du dopage. Ainsi, que signifie la mort prématurée de nombreux anciens cyclistes professionnels ? Enfin, étant donné la croissance du nombre de sportifs de haut niveau, l'augmentation du nombre de sportifs professionnels, non seulement en France mais de par le monde, affleure ici un problème de santé publique. De même, on ne connaît pas les conséquences qu'un dopage systématisé durant plusieurs années peut avoir sur la descendance d'un individu.

CORRIGÉ

PASSE RELLE
2

II. Persistance du dopage

Depuis plusieurs décennies, les fédérations sportives internationales et nationales ont mis en place des contrôles antidopage, sans toutefois que ceux-ci aient de réels effets, semble-t-il, malgré les nombreux cas de suspension prononcés à l'encontre des sportifs. Après l'« affaire Festina », et son impact médiatique, une instance internationale, l'AMA (Agence mondiale antidopage) a été créée, dont le siège est à Montréal, sous l'égide du CIO (Comité international olympique) et des gouvernements. Toutefois, si l'on peut dire que la lutte contre le dopage progresse (coordination des institutions, augmentation du nombre des contrôles, perfectionnement de ces derniers, etc.), on n'a pas d'arguments pour affirmer que le dopage régresse.

A. Un dopage systématisé

L'organisation du dopage est systématisée dans certains cas comme dans l'ex-République démocratique allemande (divulguée dans les mois qui suivirent la chute du mur de Berlin), dans l'affaire Festina, mais aussi à la Juventus du Turin (créatine) comme ce fut révélé après la Coupe du monde 1998. Dans d'autres cas, des soupçons pèsent sur la Chine après sa réintégration au sein du mouvement olympique, ou sur l'équipe nationale de Finlande après le contrôle positif de six de ses skieurs de fond finlandais aux championnats du monde de Lahti en 2006.

Il est évident, à travers ces exemples, qu'il y a une organisation, c'est-à-dire des personnes qui mettent en place un système de dopage avec produits, méthodes, calendrier, étapes, etc., pour rendre à la fois efficient le processus tout en évitant aux sportifs d'être contrôlés positifs au moment des compétitions ou du suivi longitudinal. La question des prescripteurs et des penseurs du dopage est donc un aspect important du phénomène, et bien souvent ce sont des médecins qui en sont les auteurs ! Le sportif n'est donc pas seul en cause.

B. Des formes organisées de pression

Mais, d'autres formes de pressions interviennent, en particulier « politiques ». Par exemple, dans le cas de la RDA, une organisation officielle du dopage était réalisée car le sport participait politiquement de la position du pays sur le plan mondial. Il s'agissait de faire qu'un pays de 17 millions d'habitants soit l'égal des Etats-Unis et de l'Union soviétique par ses performances sportives (en particulier aux Jeux olympiques, moment

STAPS

idéal d'un étalonnement mondial de la puissance sportive via le décompte des médailles). Par ce biais, le régime mettait en évidence la réussite du modèle socio-politique du pays. Mais, de par le monde, tout Etat quel qu'il soit (regardons les honneurs officiels et décorations réservés aux sportifs), tout ministère des Sports, toute fédération a pour objectif que ses sportifs réussissent sur le plan international. Il existe donc une pression qui peut facilement conduire à des pratiques transgressives.

Dans le monde du sport professionnel, on voit également à travers les exemples de l'équipe Festina ou celle de la Juventus de Turin que de fortes pressions pèsent sur les coureurs ou les joueurs. Comment échapper, lorsque l'on est un salarié contractuel, à la pression de la hiérarchie de l'entreprise ? Le sport professionnel est un autre monde, à part de celui de la société civile, au sein duquel la pression en termes de rendement et de résultats est incommensurablement plus forte que dans la quasi-totalité des autres secteurs d'activité professionnelle : il n'existe pas de fonctionnaire du haut niveau, pas de contrat à durée indéterminée, les contrats sont de très courte durée et renouvelables, et la carrière sportive professionnelle est elle-même très courte (on retiendra d'ailleurs le fait que le sport est le seul secteur professionnel dans lequel l'utilisation de produits stimulants pour la réalisation de sa profession est interdite !). Aussi, de fortes pressions professionnelles, financières, mais aussi de notoriété et d'image pèsent sur ces sportifs. Qui plus est, nombre de ces sportifs ont quitté l'école très tôt ou n'y ont pas réussi et la réalisation de soi à travers le sport devient un aspect essentiel de leur réussite sociale.

Dans le même sens, des enquêtes dans des sections « sport études » ont montré que les jeunes qui s'y trouvaient scolarisés étaient d'autant plus enclins à accepter de transgresser l'interdit du dopage qu'ils avaient le sentiment d'être proches du haut niveau, de réussir dans le sport et qu'il était réaliste pour eux de penser pouvoir devenir champion.

C. Des cultures sportives prégnantes

Enfin, il faut aussi savoir que la prise de produits stimulants ou dopants peut appartenir à la culture de certains sports. Il est manifeste qu'il existe dans le cyclisme professionnel une culture du dopage véhiculée par les cyclistes eux-mêmes. Que se doper constitue un rite de passage, un rite d'intégration au milieu auquel il est difficile d'échapper (tout milieu professionnel ou groupe constitué possède ses rites d'intégration) tant il est puissant et s'impose aux individus par la pression diffuse de tous. Mais des études ont aussi montré que l'usage de produits stimulants pouvait être intégré à la vie quotidienne du sportif au sein de son groupe, pour autre chose que la performance de résultat dans sa discipline. Il est alors difficile pour ce sportif de renoncer à cet usage qui ne sert pas au sport et appartient pourtant à la culture de ce sport.

CONCLUSION

On le voit, au-delà de la transgression du règlement sportif ou de la loi civile que constitue la pratique du dopage, il s'agit d'un phénomène complexe. Manifestement, la prise de conscience que le dopage nuit à la santé (mais le sport de haut niveau lui-même est-il bon pour la santé ?) par les sportifs est insuffisante pour stopper la pratique (tous les fumeurs savent que fumer favorise le cancer). De même le risque des sanctions sportives et/ou pénales. Les enjeux pour les sportifs (être, rester ou devenir champion ; titres ; argent) comme les pressions de toutes sortes qu'ils subissent (organisationnelles, contractuelles, financières...) sont suffisamment puissantes pour penser que le phénomène sera difficile à éradiquer, s'il est possible d'y parvenir un jour. Les « valeurs » du sport (participer, *fair-play*) comptent alors pour peu.

EVALUATION

- Lutter contre le dopage** (2 points)
Quelques rappels historiques (1 point)
Apparemment pas de sports épargnés (1 point)
- Les valeurs du sport** (1 point)
• Le dopage contrevient aux valeurs fondatrices du sport moderne (1 point)
- Les règles du sport** (1 point)
• Le dopage est une transgression de l'interdit réglementaire (1 point)
- La santé des sportifs** (3 points)
• Le dopage peut provoquer des addictions (1 point)
• Accroissement du nombre de sportifs professionnels ou d'élite ce qui élargit le volume de population en danger (1 point)
• Conséquences à long terme sur la santé des sportifs (1 point)
- Persistance du dopage** (2 points)
• Accentuation des contrôles et de leur efficacité (1 point)
• Coordination internationale par le biais de la création de l'AMA (1 point)
- Un dopage systématisé** (2 points)
• Le dopage a bien souvent une forme organisée (équipes, fédérations, Etats) (1 point)
• Une des questions qui se posent est celle des prescripteurs (médecins ?) (1 point)
- Des formes organisées de pression** (7 points)
• Pression des Etats par les résultats sportifs attendus (1 point)
• Pression des clubs, des teams cyclistes et autres par l'autorité (médicale) (1 point)

- Les formes contractuelles du sport professionnel qui exigent des résultats individuels immédiats (1 point)
- Profits matériels et financiers importants liés à la réussite sportive (1 point)
- Réussite sportive comme compensation au sacrifice (ou à la non-réussite) des études scolaires permettant une réalisation sociale et des profits symboliques (1 point)
- Affaiblissement de l'interdit de la tricherie pour les jeunes en situation d'accéder au haut niveau sportif (1 point)
- Le sport est le seul monde professionnel dans lequel est interdite la prise de produits pour améliorer les performances ! (1 point)

Des cultures sportives prégnantes (2 points)

- Imposition à chacun du dopage par la forte prégnance de la culture interne propre à certains sports (cyclisme par exemple) (1 point)
- Usage de produits dopants intégrés à la vie quotidienne (1 point)

TECHNOLOGIE

Programme, conseils, bibliographie

PUBLIC CONCERNÉ

Licence 3 ou master.

NATURE DE L'ÉPREUVE

Les candidats recevront un dossier décrivant une situation de production (produit et éléments du processus). Sur la base de ce dossier, différentes analyses sont demandées. Il s'agira, d'une part, d'étudier la situation présente dans les trois dimensions évoquées précédemment et d'autre part, de définir et évaluer différentes alternatives (par ex., modifications du produit, du processus ou de sa gestion).

Une calculette et une règle graduée sont indispensables.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Le candidat devra montrer une compréhension du problème proposé, (reformulation structurée des éléments du dossier, schéma explicatif, calcul complémentaire) et une capacité à mener une analyse cohérente (par ex., les modifications envisagées doivent au moins être justifiées de manière qualitative).

OBJECTIFS

Il s'agit de tester la capacité des candidats à aborder un produit technique sous trois angles différents.

- Le premier est relatif à la conception. Les questions génériques du domaine sont, par exemple :
 - Quelles sont les fonctions que doit remplir le produit ?
 - Quelles sont les solutions capables de répondre à ces fonctions ?
 - Comment représenter schématiquement les solutions ?
- Le second concerne la réalisation industrielle. Les problèmes abordés sont dans ce cas :
 - Quels procédés mettre en œuvre ?
 - Quelles machines utiliser ?
 - Quelles compétences sont nécessaires à la réalisation du produit ?
- Le dernier aspect concerne la gestion du processus industriel. Dans cette dimension les éléments demandés sont :
 - Comment maîtriser la qualité attendue ?
 - Quelles règles de synchronisation de la production mettre en place ?
 - Comment maîtriser les délais ?

CONSEILS DE PRÉPARATION

Prérequis : lecture de plans, connaissances générales des matériaux et de leur transformation, notions d'analyse de la valeur, notions de gestion des opérations.



BIBLIOGRAPHIE

- C. Barlier, L. Girardin, *Memotech productique matériaux et usinage*, éd. Éducalivre, coll. « A. Capliez ».
- A. Chevalier, J. Bohan, *Pour maîtriser la production industrielle*, éd. Hachette technique.
- J.-P. Trotignon, L. Benoist, J. Nowak, B. Dupont, G. Boutier, D. Sacquepey, *Organisation et technologie des systèmes de production*, éd. Nathan technique.
- Normes NF X 50-152, NF X-50-151, NF X-50-150 relatives à l'analyse de la valeur.

Remarque : La réussite à l'épreuve ne suppose pas forcément d'avoir travaillé avec ces ouvrages mais au moins de maîtriser les éléments qui y sont abordés.

TECHNOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures



CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

SUJET



En 2004, l'entreprise Bancho a mis sur le marché le premier exemplaire de son produit phare : le « banc auto-chauffant ». Anticipant la loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics (avec début 2008, une extension aux bars, boîtes de nuit, etc.) et partant du constat que certaines personnes souhaitent passer plus de temps dans leurs jardins même quand le temps ne le permet pas, cette entreprise a développé un banc qui permet d'en profiter même avec des températures très basses.

La problématique technique liée à la conception de ce banc auto-chauffant, était d'intégrer un système chauffant au gaz sur un banc avec une température adéquate ?

1. **Proposez un croquis qui illustre votre conception du nouveau produit « banc auto-chauffant » en définissant l'ensemble des composants utilisés. (2 points)**
2. **Définissez les contraintes (techniques, sécuritaires...) qui sont liées aux technologies insérées dans votre projet. (4 points)**

Au-delà d'une étude de marché qui concluait à une demande croissante de ce produit par les particuliers, la société Bancho a défini une fonction de production suivante :

Nbre d'employés/ année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450

3. **Quelle est la productivité marginale de chaque employé additionnel ? (2 points)**

Sachant que la productivité marginale décrit l'évolution de la contribution additionnelle de chaque facteur variable (si le nombre de salariés) à la production totale.

4. **Le prix de vente d'un banc chauffant est fixé à 450 euros. Quel est le nombre d'employés/ année demandé par la société Bancho, si le salaire brut chargé annuel par employé est de 50 K€, 40 K€ et 20 K€ ? (on suppose que les coûts totaux = uniquement coûts liés aux salaires). (4 points)**

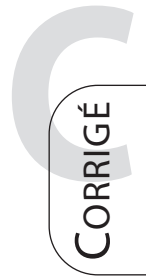
5. Tracez sur un graphe la relation entre le travail demandé et le salaire. (2 points)
6. Que peut-on escompter au vu de cet exemple, de la politique de diminution des charges sur le travail mis en place depuis plusieurs années ? (1 point)
Selon une seconde étude de marché, mais cette fois-ci réalisée auprès des professionnels (bars essentiellement), le prix acceptable d'un banc est de 1 000 €. Cependant, le désir de voir inclure la technologie du solaire au sein du système est récurrent chez les professionnels interviewés. Cela suppose pour l'entreprise Bancho d'intégrer de nouvelles compétences, des salariés plus qualifiés. La société estime que l'intégration de ces nouveaux salariés ferait passer le salaire brut chargé moyen de l'entreprise à 60 K€ annuels.
7. Avec ce niveau de salaire et si elle cible le marché des professionnels, que devient la production de la société Bancho ? (3 points)
8. Afin de se protéger de la concurrence, la société Bancho a décidé de déposer une demande de dépôt de brevet sur son nouveau produit, lié à la technologie solaire. Quel est l'intérêt d'une telle stratégie ? (2 points)

CORRIGÉ

1. Proposez un croquis qui illustre votre conception du nouveau produit « banc auto-chauffant » en définissant l'ensemble des composants utilisés.
Le banc chauffant peut se représenter ainsi :



Ce banc chauffant fonctionne comme les chauffages d'extérieur traditionnels. C'est-à-dire grâce à deux bouteilles de gaz (cf. illustration).



Quand l'ouverture est active, le gaz est propagé dans des tubes flexibles qui sont reliés au chauffage et permettent ainsi d'activer un système « auto-chauffant ». Les tubes se trouvent à l'intérieur des armatures métalliques du banc.



Nous pouvons voir comment les bouteilles de gaz sont disposées sous le banc, et sont reliées par l'intérieur des armatures aux deux tubes métalliques qui vont jusqu'au chauffage.

Il suffit donc juste d'allumer le chauffage afin de sentir la chaleur qui se propagera sur un rayon de 2,5 mètres.

Ce système de chauffage et ses supports peuvent être retirés du banc en fonction des saisons.

2. Définissez les contraintes (techniques, sécuritaires...) qui sont liées aux technologies insérées dans votre projet.

- Le banc doit être sécurisant :
 - pas de danger d'incendie, facile à régler, d'où un choix précis des matériaux ;
 - une utilisation sécurisée du gaz et de sa bouteille ;
 - très stable (ne doit pas pencher étant donné que la bouteille de gaz se trouve en dessous).
- Le banc doit être transportable, facile à déplacer.
- Le banc doit avoir une longue espérance de vie : utilisation d'un bois de bonne qualité qui peut affronter tous les temps.
- Le banc doit être confortable : les utilisateurs doivent être bien installés sur le banc.

3. Quelle est la productivité marginale de chaque employé additionnel ?

La productivité marginale décrit l'évolution de la contribution additionnelle de chaque facteur variable (si le nombre de salariés) à la production totale.

Nbre employés/année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50

4. Le prix de vente d'un banc chauffant est fixé à 450 €. Quel est le nombre d'employés/ année demandé par la société Bancho, si le salaire brut chargé annuel par employé est de 50 K€, 40 K€ et 20 K€

Quel est le nombre d'employés demandé par la société Bancho ?

Rationnellement, l'entreprise va embaucher jusqu'à ce que le dernier salarié embauché coûte autant que ce qu'il rapporte.

Nbre employés/année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360 000	315 000	270 000	225 000	180 000	135 000	45 000	22 500
Coût d'un salarié	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Recettes – Coûts	310 000	265 000	220 000	175 000	130 000	85 000	-5 000	-27 500

Avec un salaire annuel de 50 K€ par salarié, l'entreprise Bancho se limitera à employer 6 salariés.

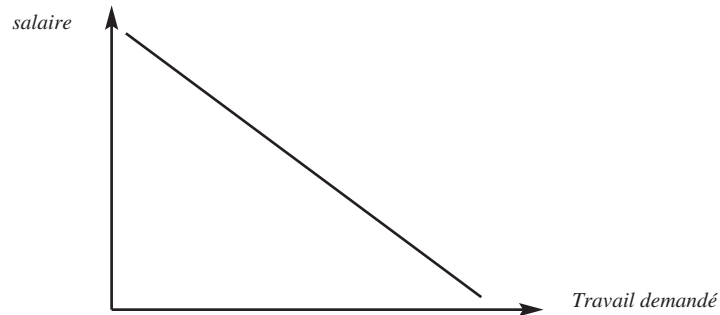
Nbre employés/ année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360 000	315 000	270 000	225 000	180 000	135 000	45 000	22 500
Coût d'un salarié	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Recettes – Coûts	320 000	275 000	230 000	185 000	140 000	95 000	5 000	-17 500

Avec un salaire annuel de 40 K€ par salarié, l'entreprise BANCHO se limitera à employer 7 salariés.

Nbre employés/ année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	360 000	315 000	270 000	225 000	180 000	135 000	45 000	22 500
Coût d'un salarié	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Recettes – Coûts	340 000	295 000	250 000	205 000	160 000	115 000	25 000	2 500

Avec un salaire annuel de 20 K€ par salariés, l'entreprise BANCHO se limitera à employer 8 salariés.

5. Tracez sur un graphe la relation entre le travail demandé et le salaire.



6. Que peut-on escompter au vu de cet exemple, de la politique de diminution des charges sur le travail mis en place depuis plusieurs années ?

La diminution des salaires bruts (par exemple une diminution des charges) peut engendrer une augmentation de la demande de travail de la part des entreprises, tout en cherchant à optimiser son profit et donc à terme diminuer le chômage.

7. Avec ce niveau de salaire et si elle cible le marché des professionnels, que devient la production de la société Bancho ?

Nbre employés/année	1	2	3	4	5	6	7	8
Nbre bancs produits/année	800	1 500	2 100	2 600	3 000	3 300	3 400	3 450
Productivité marginale	800	700	600	500	400	300	100	50
Productivité marginale x Prix	800 000	700 000	600 000	500 000	400 000	300 000	100 000	50 000
Coût d'un salarié	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Recettes – Coûts	740 000	640 000	540 000	440 000	340 000	240 000	40 000	-10 000

Avec un salaire annuel de 60 K€ par salarié, l'entreprise Bancho se limitera à employer 7 salariés dans le cas où elle vend ses bancs 1 000 euros.

8. Afin de se protéger de la concurrence, la société Bancho a décidé de déposer une demande de dépôt de brevet sur son nouveau produit, lié à la technologie solaire. Quel est l'intérêt d'une telle stratégie ?

Le dépôt de brevet permet à une entreprise d'avoir un monopole temporaire sur le marché correspondant à son invention et ainsi de pouvoir se défendre contre les contrefaçons.