

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 l'association Relais & Châteaux.
Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe
mais aussi de vos connaissances de la profession. La prise en compte de l'actualité
sera appréciée.*

*Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. L'annexe 5
propose les résultats d'une enquête sur les chaînes volontaires en France, elle permet
simplement de situer globalement le groupement « Relais & Châteaux ».*

SUJET

RELAIS & CHÂTEAUX

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

(7 POINTS)

- 1.1. Expliquez pourquoi les dirigeants de ce groupement n'utilisent pas le terme de « chaîne » (annexe 10).
- 1.2. Caractérisez le développement du réseau d'établissements sur le plan quantitatif et géographique.
- 1.3. Indiquez les règles internes qui limitent le développement (annexe 1).
- 1.4. Justifiez le concept « La route du bonheur ». Expliquez son utilisation actuelle au service du développement international. (annexes 2 et 3).
- 1.5. Dans l'offre hôtelière en France, citez le segment du marché dans lequel évoluent les unités de la marque Relais & Châteaux et précisez, en justifiant votre réponse, les avantages concurrentiels de cette dernière sur ce segment.
- 1.6. Justifiez le changement de label concernant les restaurants : « Grand Chef » à la place de « Relais Gourmands » (annexes 1, 2 et 3).

SUJET



MANAGEMENT

DOSSIER 3. GHR

(2 POINTS)

L'annexe 14 présente les initiatives prises au sein de certains établissements pour fidéliser le personnel.

- 3.1. Expliquez en quoi cette fidélisation constitue un enjeu crucial dans les établissements de la marque.
- 3.2. Faites une synthèse courte mais structurée sur les moyens mis en place pour fidéliser le personnel.

DOSSIER 4. GESTION

(4 POINTS)

L'annexe 15 fournit des données comptables sur un établissement de Relais & Châteaux.

- 4.1. Le ratio constaté de coût matières en 2008 s'élève à 28 %.
 - a) Calculez la productivité horaire, ici le chiffre d'affaires par heure travaillée, et le coût horaire sur la base de 39 heures par semaine et par personne en 2008.
 - b) En 2008, la productivité et le coût moyens horaires, en province, ont été respectivement de 44 euros et 16 euros pour des établissements de même catégorie. Appréciez la performance de l'établissement en vente
- 4.2. Les méthodes empiriques d'évaluation des entreprises appartenant à un marché utilisent, entre autres, le chiffre d'affaires. L'activité de l'établissement en vente est répartie à raison de 30 % pour l'hébergement et 70 % pour la restauration. En définissant ici le ratio de rotation du capital par Chiffre d'affaires/ Capitaux à investir et sachant que ce ratio est de 33,33 %, soit 1/3, pour un hôtel et de 100 % pour un restaurant, estimez, sur la base du chiffre d'affaires 2008, la valeur de l'établissement. Rapprochez cette estimation du prix de vente proposé.

S
SUJET



ANNEXE 1. PRÉSENTATION DE LA MARQUE ET DE L'ASSOCIATION

Le haut de gamme est une école d'excellence

Un entretien avec Jacques-Olivier Chauvin, directeur général adjoint.

Yves Sassi : Relais & Châteaux, est-ce un réseau, un groupement, un label, une association ?

Jacques-Olivier Chauvin : C'est un peu de tout cela. La marque Relais & Châteaux appartient à une association loi de 1901, regroupant 480 établissements. Cette association est à la tête de 7 sociétés anonymes de droit français, anglais, américain...



Deux labels cohabitent : les Relais & Châteaux qui regroupent des hôtels restaurants et les « Grand Chef », label des restaurants (ex. : « Relais Gourmands »). Parmi les membres, certains sont hôteliers et restaurateurs. Les adhérents qui ne sont que restaurateurs ont le label « Grand Chef ».

En 2000, nous avons signé un partenariat avec The Leading Hotels of the World, le label des palaces. Un signe fédérateur a été créé : « Luxury Alliance » conjuguant le charme luxueux de nos établissements et le luxe des palaces des villes du monde entier.

Y.S. : Comment sélectionnez-vous vos adhérents ?

Jacques-Olivier Chauvin : Il y a de très nombreux critères, environ 1 500. Mais un « candidat » peut les réunir et ne pas être admis. Notre charte est basée historiquement sur cinq valeurs fondamentales : courtoisie, charme, caractère, calme et cuisine. Nous sommes également très attentifs à la qualité du management et à sa stabilité.

Le savoir-faire du personnel est également primordial. C'est un véritable enjeu en France, l'évolution de notre réglementation est préoccupante pour la pérennité du concept. Je pense que nous arrivons à un seuil critique.

Il y a une corrélation entre la valeur d'une entreprise et la stabilité de son management.

Il faut savoir qu'un Relais & Châteaux qui fonctionne est souvent le fait d'un particulier qui est tombé amoureux d'un lieu et qui pour l'entretenir devient hôtelier. Ce n'est en général pas une activité particulièrement rentable, nos partenaires sont plus des passionnés, des amoureux des belles choses, des bonnes tables, de lieux pleins de charme. L'hôtellerie de luxe est comme la haute couture. Ce n'est pas la rentabilité qui attire l'exploitant. De plus, seuls les indépendants peuvent appartenir aux Relais & Châteaux et ils ne peuvent pas non plus être liés à une autre centrale de réservation.

Pour nous assurer du maintien de la qualité des prestations, des inspections ont lieu régulièrement. En moyenne, une dizaine d'adhérents sont exclus chaque année pour 20 à 40 entrées. Nos adhérents restent en moyenne une quinzaine d'années. En général, ils nous quittent parce qu'ils cessent leur activité ou cèdent leur établissement. Et la cession entraîne automatiquement la radiation.

dans 51 pays, sur les 5 continents sont plus que jamais perçus comme la référence mondiale de la haute gastronomie et de l'hôtellerie de charme.

Les « 5 C » : les valeurs de l'excellence

Depuis plus de 50 ans, les Relais & Châteaux partagent les mêmes valeurs symbolisées par les « 5 C » : courtoisie, la qualité de l'accueil et un service attentif ; charme, par leur aspect extérieur et le raffinement de la décoration intérieure ; caractère, chaque établissement possède un style particulier, qu'il s'agisse d'un château, d'un manoir, d'une abbaye ; calme, un environnement paisible, garantissant calme et repos ; cuisine, de grande qualité, les Relais Gourmands étant des étapes gastronomiques mondialement réputées. Les 5 C constituent la charte de qualité des Relais & Châteaux, mais aussi un état d'esprit auquel la clientèle reste plus que jamais attachée.

Les Relais Gourmands : la haute couture de la gastronomie

L'art de bien recevoir est l'une des devises des Relais & Châteaux. Les plus grandes signatures contemporaines de la gastronomie mondiale se sont regroupées sous le label des Relais Gourmands. Fondé en 1972, ce label rassemble la « Haute couture » des Relais & Châteaux en matière de gastronomie. Les Relais Gourmands ont été rebaptisés récemment les « Grands Chefs ».

Source : lyon-webzine.com

ANNEXE 3. DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL EN 2007

Un cru 2007 très international

Déjà implantée sur les 5 continents, « la plus belle chaîne du monde » continue d'essaimer à travers la planète. Dans son guide 2007 – qui comprend 460 maisons contre 453 un an plus tôt –, les Relais & Châteaux accueillent 21 nouveaux établissements répartis dans 12 pays.

Parmi ces derniers, figure la Chine où la chaîne s'enrichit de deux membres prestigieux – l'Hôtel Modern Art « Homa » à Guilin et le Family Li Imperial Cuisine à Shanghai – portant son parc à trois unités. A noter également l'ouverture d'une destination inédite en Afrique australe avec l'intégration d'un lodge en Tanzanie : le Grumetie Reserve. Sans oublier l'arrivée d'un hôtel supplémentaire en Afrique du Sud, le Marataba à Limpopo.

Prêt à conquérir le monde, le réseau n'en oublie pas pour autant de renforcer ses positions sur ses marchés traditionnels. Ainsi, l'Europe s'étoffe de 13 nouveaux membres, dont 2 situés en Autriche (Tennerhof et Mörwald Kloster Und), 1 en Allemagne (Burg Schwarzenstein), 1 en Belgique (Kasteel Withof), 1 en Suisse (Fletschorn) et 3 en Italie (Il Rigoletto Restaurant, Grand Hotel San Pietro et Villa La Vedetta). La France n'est pas en reste. Le millésime 2007 compte 6 nouveaux établissements. Et pas des moindres : l'Hôtel du Castelet (Le Beausset), l'Impérial Garoupe (Le Cap d'Antibes), l'Auberge de l'Ile (Lyon), le château de Beaulieu (Busnes), le Brittany (Roscoff) et enfin l'abbaye de La Bussière (La Bussière-sur-Ouche).

Le congrès, c'est un rassemblement quasi familial. Certains ont fait le voyage avec leurs enfants. Quatre d'entre eux sont montés sur scène : Leslie Henriroux, Bérengère Loiseau, Nicolas Decker et César Troisgros. Quatre héritiers qui ont décidé de tisser des liens entre eux et avec les autres jeunes de l'association, d'échanger des idées, de forger, qui sait, une force de propositions. Jaume Tàpies les a encouragés. Les congressistes ont applaudi cette initiative. Ça bouge aux Relais & Châteaux et la relève s'implique !

31 nouveaux Relais & Châteaux en 2008 pour une centaine de candidatures

Parmi les 31 nouveaux adhérents, 3 nouveaux pays (Inde, Maldives et Singapour) et 5 Français, tous dans le Sud : Château de Rochegude, Rochegude (26), Château de Berne, Lorgues (83), La Bastide de Saint-Tropez, Saint-Tropez (83), Le Couvent des Minimes Hôtel & Spa, Mane en Provence (04), La Signoria, Calvi (Corse).

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 25 novembre 2008.

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

ANNEXE 5. ETUDE EXCLUSIVE 2007 L'HÔTELLERIE-RESTAURATION EN FRANCE/ENQUÊTE COACH OMNIUM

Classement des chaînes volontaires selon le nombre d'hôtels en France au 1 ^{er} janvier 2006				
Rang	Nom de la chaîne	Hôtels France	Chambres France	Nombre moyen de chambres par hôtel
1	Logis de France	3 058	58 709	19
2	Châteaux & Hôtels de France *	469	10 009	21
3	Best Western	270	14 240	53
4	Contact Hotel	267	7 488	28
5	Inter-Hotel	258	11 067	43
6	Exclusive Hotels	200	8 200	41
7	Citotel	196	6 005	31
8	Relais du Silence	158	3 757	24
9	Châteaux et Demeures de Tradition	149	3 455	23
10	Élysées West Hotels	122	5 812	48
11	Relais & Châteaux	118	2 877	24
12	Ahotel - Small Hotels of Paris	97	2 803	29
13	Hôtels & Préférence	96	6 252	65
14	Arcantis	85	3 382	40
15	Symboles de France	79	2 156	27
16	Les Pieds dans l'Eau	67	2 734	41
17	Fasthotel	58	2 605	45
18	Small Luxury Hotels	43	1 691	39
19	Brit'Hotel	40	1 846	46
20	The Leading Hotels	27	3 481	129
21	Hotels Circuit en France	22	1 141	52
22	Romantik Hotels	19	418	22

* Y compris demeures privées
L'Hôtellerie-Restauration/Coach Omnium-Données officielles des chaînes hôtelières

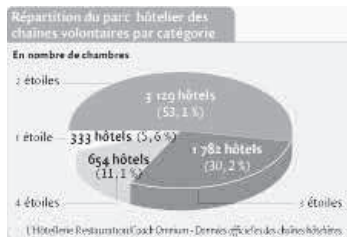
Les chaînes hôtelières volontaires renforcent leurs stratégies marketing en France

Alors qu'Accor dévoile cette semaine sa nouvelle marque 2 étoiles non standardisée, L'Hôtellerie Restauration a chargé le cabinet Coach Omnium de faire le point sur les réseaux volontaires. Si le parc – 5 900 hôtels pour 16 000 chambres – évolue assez peu en termes quantitatifs depuis 2000, le professionnalisme des groupements en question n'a plus rien à envier aux chaînes intégrées.

Avec près de 5 900 hôtels (160 000 chambres au 1^{er} janvier 2007), le parc des chaînes volontaires – 22 groupements ont été recensés par Coach Omnium – semble à première vue faire du surplace. De fait, celui-ci a tout juste progressé de 0,5 % (solde positif de 28 hôtels) au cours des 12 derniers mois. Une stagnation observée depuis 7 ans puisque les réseaux volontaires rassem-

blaient déjà sous leur aile 5 825 établissements en 2000. Reste que ces chiffres, apparemment stables, cachent une tout autre réalité. En fait, ça bouge du côté des chaînes volontaires ! D'ailleurs, pour parvenir à faire grandir leur troupe de 28 unités supplémentaires en 2007, les enseignes volontaires ont enregistré 535 départs – dont 131 exclusions – compensés par 563 nouvelles adhésions. Le volume des transferts interchaînes (les hôtels qui quittent une chaîne pour en rejoindre une autre) avoisinant les 40 %.

PASSE RELLE 2



Le parc des chaînes hôtelières volontaires en France et son évolution

	Nombre du 1 ^{er} janvier 2007	Pour du parc classé France	Solde* des mouvements 2007/2006	Évolution 2007/2006
Chaînes recensées	22			
Hôtels	5 898	28,2 %	+ 28	+ 0,5 %
Chambres	160 128	26,0 %	+ 760	+ 0,5 %

*Solde = Différence entre entrées et sorties

1 Hôtelier Restauration Coach Omnium - Données officielles des chaînes hôtelières

En fait, s'agissant des réseaux plus anciens tels Châteaux et Hôtels de France, Relais du Silence, Best Western... on constate globalement en matière d'expansion que le nombre annuel d'adhésions oscille entre une vingtaine, voire une trentaine de nouveaux affiliés. De quoi équilibrer les comptes face aux départs enregistrés !

L'analyse de l'offre des chaînes volontaires réalisée par Coach Omnium montre en outre que la taille moyenne des hôtels indépendants fédérés par des réseaux volontaires atteint 27 chambres contre 79 pour les chaînes intégrées. Autre détail riche d'enseignements : on observe une légère différence dans la répartition des catégories représentées. Les hôtels 2 étoiles pèsent certes 53 % dans l'offre en nombre d'hôtels, mais ils étaient 46 % en 2000. Sur la même période, on est passé de 16 % d'hôtels 1 étoile à 6 % en 2007. Autrement dit, un transfert a eu lieu du très économique vers les 2 étoiles. Transfert dû en grande partie à des recrutements plus ciblés, mais aussi à des « travaux » de reclassements par les hôteliers eux-mêmes.

Une démarche marketing ciblée

Elargir le spectre de commercialisation constitue de fait un axe stratégique chez la plupart des chaînes volontaires. En la matière, elles rivalisent d'imagination et sont loin de rester les deux pieds dans le même sabot. A titre d'exemple, Les Pieds dans l'eau a développé une activité d'agence de voyages tout comme l'avait fait au préalable Elysées West Hotels et le réalise à son tour Inter-Hotel.

Par ailleurs, les groupements volontaires font désormais du marketing organisé, ciblé et argumenté. Relais & Châteaux réactive les ventes au travers d'agences de voyages (Thomas Cook, Virtuoso...), et crée un nouveau CRM (Customer Relationship Management) à travers des produits et forfaits thématiques (spa, golf, ski, cours de cuisine...). Mieux. « La plus belle chaîne du monde » fait son entrée sur le marché du séminaire haut de gamme avec un produit baptisé « Corporate Retreat Relais & Châteaux ».

Un marché qui séduit pratiquement toutes les enseignes présentes sur les créneaux 3 et 4 étoiles. Hôtels & Préférence a fait des séminaires sa spécialité depuis de nombreuses années. Best Western y est venue avec une brochure ad hoc. Exclusive Hotels

ANNEXE 7. RELAIS & CHÂTEAUX MISE SUR UN GUIDE DE CONQUÊTE

A Vienne, en Autriche, le congrès annuel des Relais & Châteaux, démarre sur les chapeaux de roue. Devant plus de 70 % des adhérents, l'équipe menée par Jaume Tapiès a présenté un tout nouveau guide et la politique de diffusion qui devrait en faire un outil beaucoup plus efficace.

Le congrès 2008 est celui du renouveau pour le premier outil de promotion de la chaîne. Le premier guide hôtelier, qui avait également innové en introduisant la couleur, n'avait pas changé depuis 20 ans. Jaume Tapiès et sa task force communication ont exposé aux membres la petite révolution en marche. Un format qui augmente de 20 %, un style qui reprend les codes de la dernière campagne de communication signée Young & Rubicam (couleurs pastel et slogan « Partout dans le monde, unique au monde ») et une mise en page qui explose les habitudes.

Les 480 membres ont toujours une page chacun, mais plus d'uniformité. La maquette est différente pour chacun. Le but : mettre en valeur le caractère unique de chaque établissement, promouvoir son point fort. Cela se traduit immédiatement par la création d'une nouvelle rubrique baptisée « unique au monde » dans laquelle l'hôtelier exprime en quelques mots sa spécificité : un double Jacuzzi sur le toit, une truffière, une plage réservée aux enfants... Les textes sont écrits par l'organisation, les photos fournies par les membres. Tout est fait en concertation, puis le conseil d'administration, composé de 28 membres, doit valider le projet.

830 000 exemplaires

Le tout nouveau guide, qui conserve sa couverture blanche si reconnaissable, sera édité à 830 000 exemplaires (en 6 langues : anglais, français, espagnol, italien, allemand, japonais) contre près d'un million auparavant. Un peu moins de guides en version papier (la version Cdrom permettra de répondre à toutes les demandes) mais une distribution complètement remise à plat pour être plus efficace.

Les membres recevront toujours des guides mais les quantités seront revues en fonction de la taille de l'établissement, la période d'ouverture, sa zone géographique et la part des clients non-résidents. La grande nouveauté est là : 70 % à 80 % des guides étaient remis aux clients et 20 % distribués aux prospects. Les Relais & Châteaux veulent inverser la tendance ! Ce sont les clients potentiels qu'il faut accrocher. Les non-résidents, ceux qui fréquentent l'hôtel pour un séminaire, le Spa, le golf, les écoles de cuisine intégrées ou autres sont des cibles prometteuses.

Les « Grand Chef » en première ligne

Jacques-Olivier Chauvin, directeur général, demande également aux membres de multiplier les opportunités de contacts chacun dans sa région en repérant les manifestations qui peuvent être de bons relais. Selon une étude CSA, la chaîne peut se prévaloir d'un réservoir de plus de 20 millions de prospects qualifiés. Il faut les toucher ! La stratégie vise aussi à investir des lieux comme les lounges des aéroports. L'expérience menée à Roissy-Charles-de-Gaulle a été un grand succès et sera poursuivie. Les partenaires comme Lancel seront aussi sollicités.

D'autres points sont aussi à surveiller avec attention. Beaucoup de gens n'ont pas conscience de la dimension internationale du réseau. Plusieurs imaginent en outre que les enfants ne sont guère appréciés dans ce type d'établissements. Enfin, l'homogénéité des prestations est montrée du doigt. Autant d'éléments capitaux pour innover et raconter l'histoire de ce groupe d'indépendants. « *Il faut raconter notre histoire, bien sûr, mais telle que le monde d'aujourd'hui a envie de l'entendre en renforçant notre personnalité* », a précisé Jaume Tapiès. Un défi majeur que ce professionnel aguerri s'apprête à relever à bras-le-corps. D'autant qu'il a les moyens de ses ambitions. Son prédécesseur – Régis Bulot – lui a laissé une bonne situation financière, et il sait déjà comment la faire fructifier. Notons qu'il a d'ailleurs affûté ses « armes » à l'extrême en ce sens, à la fois au niveau commercial, marketing et comptabilité analytique. Résultat : le patron des Relais & Châteaux fixe la barre très haut. « *En termes d'objectifs, nous voulons vous apporter encore davantage. Notre but est d'atteindre 47 M\$ de chiffre d'affaires pour la centrale, et dépasser les 17 ME pour la vente de chèques et forfaits* », a souligné Jaume Tapiès.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 18 novembre 2006.

ANNEXE 9. NOUVELLE SIGNATURE

La nouvelle signature de Relais & Châteaux, « Partout dans le monde, unique au monde », apparaît pour la première fois dans le *Financial Times* début décembre à l'issue de la clôture du congrès de l'association qui se déroule – ce n'est pas innocent – à Washington. Elle sera lancée en France en février. Le budget, non communiqué, « *est plus important que celui de Barrière, mais plus petit que celui du Club Med* », précise Frédéric Lefebvre. Les cinq visuels, qui reprennent les idéaux de Relais & Châteaux, seront déclinés dans la presse destinée aux CSP +, *Time*, *Herald Tribune*, *The Times* ou encore *Le Figaro*. La refonte du guide et celle du site web sont attendues pour l'an prochain. Aymeric Mantoux. Information traitée dans *Stratégies magazine* n° 1479.

Source : strategie.fr, 29 novembre 2007.

ANNEXE 10. APRÈS LES 5 C, LES 5 IDÉAUX

Relais & Châteaux dévoile sa nouvelle stratégie et s'associe avec l'ITHQ

Jaume Tapiès, président international des Relais & Châteaux, était présent à Montréal le 7 février dernier pour présenter le nouveau positionnement stratégique du groupe et signer une entente de partenariat importante avec l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ).

La nouvelle stratégie comportera d'abord une campagne mondiale de publicité au coût de 2 millions d'euros et concentrée sur quatre marchés pendant deux mois, soit la France, l'Angleterre, les Etats-Unis et l'Allemagne.

Avec cette nouvelle campagne, le jeune président dit vouloir transmettre le message que Relais & Châteaux n'est pas une chaîne, car chaque établissement est

l'importance qu'ils ont à ses yeux. La communication y est soft, joue sur la surprise, permet à ses membres de savoir avant les autres, d'aller là où les autres ne vont pas, et cultive une fierté d'appartenance. Relais & Châteaux a très bien compris que de multiples petites attentions pour sa communauté produisent de plus grandes choses. C'est très bien pensé, peu planifié à l'avance et ça change souvent. C'est vrai, humain, chaleureux, et c'est mis en œuvre avec une rare intelligence au service du client.

Source : relaischateaux.com.



ANNEXE 12. CHÈQUES CADEAUX RELAIS & CHÂTEAUX

Chèques cadeaux

Offrir la liberté : une formule originale et raffinée qui permet d'offrir à la personne de son choix la possibilité de sélectionner elle-même sa destination, son lieu et sa date de séjour, ainsi que la prestation souhaitée : hôtellerie et/ou restauration, dans tous les Relais & Châteaux au monde.

Les Chèques invitation Relais & Châteaux sont cumulables et valables deux années à compter de leur date d'émission.

- 100 EUR
- Chèque cadeau 100 EUR
- 100 EUR + Frais de Gestion
- 150 EUR
- Chèque cadeau 150 EUR
- 150 EUR + Frais de Gestion

Forfaits Lys : offrir le rêve à la carte

Offrez le rêve à la carte : profitez de nos offres exclusives, valables dans une sélection d'établissements Relais & Châteaux dans le monde.

Nos forfaits Lys sont valables deux ans dans plus de 300 établissements dans le monde.

	Tarif	Prestation Spa	1 nuit	2 nuits	Dîner	Déjeuner	Petit-Déjeuner	Véhicule (Cat. C/D)
Lys de Cristal	244,00 €				X	Ou X		
Lys Grand Chef	560,00 €				X	Ou X		
Lys de Bronze	376,00 €		X		X		X	
Lys d'Argent	465,00 €		X		X		X	
Lys Liberté (Cat. C)	514,00 €		X		X		X	X
Lys Liberté (Cat. D)	558,00 €		X		X		X	X
Lys Duo de Bronze semaine	543,00 €			X	X		X	
Lys Spa & Bien-Etre	641,00 €	X	X		X		X	

ANNEXE 13. IMPLICATION DANS LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



Relais & Châteaux s'impliquent dans la recherche scientifique avec l'institut Paul-Bocuse

C'est la première fois que Relais & Châteaux se lance dans l'accompagnement d'une thèse de doctorat mais c'est aussi la première année du centre de recherche de l'institut Paul-Bocuse qui vient d'ouvrir cet automne.

Ce projet unique, animé par une équipe d'experts multidisciplinaires reconnus au plan international, regroupe les disciplines complémentaires de la psychologie et de la sémantique cognitives, du marketing expérientiel et sensoriel, du management de la restauration et de l'hôtellerie.

Elle permettra de répondre aux questions que se posent les Grands Chefs Relais & Châteaux :

- Quels sont les mécanismes de mémorisation, par un client, d'une expérience gastronomique ?
- Comment peut-on transcender cette expérience client ?
- Comment les mots peuvent-ils accompagner et renforcer la qualité de la perception sensorielle en haute gastronomie ?

Cette initiative sera menée par Philomène Bayet-Robert à l'institut Paul-Bocuse et suivie par Patrick Henriroux, vice-président Relais & Châteaux en charge des Grands Chefs. L'équipe se consacrera pendant trois ans à l'étude des expériences clients et leur fidélisation aux restaurants des Grands Chefs Relais & Châteaux. Une étude dont on attend beaucoup.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 22 décembre 2008

Relais & Châteaux soutient la recherche contre les maladies neurodégénératives

La chaîne Relais & Châteaux vient de signer un partenariat d'un an avec l'ICM afin de soutenir la recherche contre les maladies qui attaquent le cerveau et la moelle épinière.

La chaîne Relais & Châteaux est très sollicitée par les associations caritatives et œuvres de bienfaisance. Elle a finalement décidé de concentrer ses efforts sur une cause : la lutte contre les maladies neurodégénératives, telles Alzheimer, Parkinson... qui touchent 1 personne sur 8 en France.

Jaume Tàpies, président des Relais & Châteaux, vient de signer un partenariat avec l'ICM, l'Institut du Cerveau et de la Moelle épinière, fondation reconnue d'utilité publique, sous la houlette du professeur Gérard Saillant. Jean Todt, le patron de Ferrari, Jean Reno, l'acteur, Michael Schuhmacher, le pilote de Formule 1, Maurice Lévy, Publicis, Luc Besson, cinéaste, Serge Weinberg, directeur du groupe Accor... font partie des donateurs.

Le but ? Rassembler les fonds nécessaires pour financer le travail dans les meilleures conditions possibles de 800 chercheurs réunis à La Salpêtrière à Paris. Cela



commence par un bon outil. Un bâtiment est actuellement en cours de construction pour les accueillir avec du matériel dernier cri. Il devrait être inauguré en juin 2009.

Le conseil d'administration de Relais & Châteaux a voté, comme premier geste, une enveloppe de 100 000 euros remise au professeur Saillant. La chaîne s'est aussi engagée à communiquer sur cette cause auprès de ses adhérents et clients. Le troisième volet, ce sont les soirées gastronomiques au profit de ICM organisées par les membres de Relais & Châteaux dans leur maison. Déjà, les délégations Paris, Paca et Sud-Ouest ont fait connaître leur intention de s'y mettre rapidement.

Source : *L'Hôtellerie-restauration*, 13 novembre 2008

ANNEXE 14. RECRUTEMENT ET FORMATION CHEZ BUFFALO GRILL

Face à des difficultés chroniques et généralisées, des initiatives pertinentes pour attirer et fidéliser le personnel

Confrontés au problème du recrutement, de l'hébergement, de l'aménagement du temps de travail, certains professionnels réfléchissent à des solutions concernant le logement, les conditions de travail ou les jours de repos, afin de limiter au maximum le *turn-over* dans leur établissement.

Relais & Châteaux se mobilise. La prestigieuse association compte dynamiser ses adhérents à travers un programme à multiples facettes. Pas moins de 20 000 personnes sont concernées, éparpillées dans 475 établissements et 55 pays. Inauguré au premier trimestre 2009, ce programme s'étendra jusqu'en 2011. Des visites auront lieu chez tous les membres, animées par une quinzaine de formateurs, avec, pour objectif, de présenter la chaîne, son histoire, ses valeurs, ses idéaux. C'est là une vaste action de communication interne. Déjà, en 2005, le nouveau président Jaume Tàpies évoquait l'idée d'ouvrir une sorte de guichet d'information. Faire savoir, guider, orienter... L'idée a cheminé. A côté d'un site réservé au recrutement et d'une newsletter biannuelle, d'autres outils seront mis en place pour répondre aux attentes des adhérents. Dans cet esprit a été conçue la carte Relais Team au sein de l'association. Son principe repose sur des réductions conséquentes (- 25 % sur la restauration en salle, boissons comprises, et - 50 % sur l'hébergement, incluant le petit-déjeuner). Les bénéficiaires pourront profiter de courts séjours (maximum deux nuitées à chaque fois) au sein des Relais & Châteaux. Cette carte sera librement accordée par le directeur ou le propriétaire des lieux, aux collaborateurs ayant au moins un an d'ancienneté. Mise en place dès le mois d'octobre, sur l'ensemble de la délégation française (qui représente un tiers de l'association, avec 135 établissements), la carte devrait rapidement s'étendre aux autres pays.

L'habitat, un frein au développement

A côté de cette opération propre aux Relais & Châteaux, des restaurateurs ont imaginé, localement, des réponses adaptées à leurs problématiques. Ainsi Gérald Passédat, à la tête du Petit Nice à Marseille, est en pourparlers avec la mairie pour trouver un terrain constructible. Son projet : « *Créer l'équivalent d'une cité*

ANNEXE 15. HÔTEL RESTAURANT RELAIS & CHÂTEAUX 4* - SUD-OUEST**• Description de l'activité**

Cet établissement exceptionnel bénéficie d'une situation privilégiée sur son marché.

Cette société de grande renommée est située idéalement sur un site très touristique et profite ainsi d'une clientèle large: locale, nationale et internationale.

**• Raison de la cession : retraite****• Informations comptables 2008**

Chiffre d'affaires	1 846 000 euros
Marge sur coût principal	683 020 euros
Résultat d'exploitation	127 000 euros
Résultat net	51 000 euros
Effectif	19 pers.

• Observations

Prix de départ	3 000 000 euros
Situation	Négociations en cours

Source : Extraits adaptés de Vente-fonds-commerce.fr

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

1.1. Expliquez pourquoi les dirigeants de ce groupement n'utilisent pas le terme de « chaîne ».

La notion de chaîne est indissociable de l'effet qu'elle induit. Celui-ci est obtenu chaque fois qu'un même nom commercial est utilisé par plusieurs établissements. On en a déduit une standardisation des établissements, ce qui a été le cas des chaînes intégrées à leur début. Mais le souci de respecter les spécificités de l'environnement local, l'intégration d'unités préexistantes, l'évolution de la technologie et des goûts des consommateurs a conduit les chaînes à proposer des produits adaptés au lieu et au mode de consommation.

Relais & Châteaux a toujours regroupé des établissements différents et non dupliqués, ce qui le pousse à réfuter le qualificatif de chaîne.

1.2. Caractérissez le développement du réseau d'établissements sur le plan quantitatif et géographique.

Relais & Châteaux se développe par essaimage en associant de nouveaux établissements supérieurs en nombre à ceux exclus de sorte à couvrir des zones où il n'existe pas encore.

1.3. Indiquez les règles internes qui limitent le développement (annexe 1).

Pour faire partie du réseau, il faut être un indépendant passionné par un bien, un service ou un lieu et respecter la charte avec un management stable sans recherche nécessaire de profit.

1.4. Justifiez le concept « La route du bonheur ». Expliquez son utilisation actuelle au service du développement international (annexes 2,3 et 4).

Le concept illustre la mercatique relationnelle puisqu'il vise à fidéliser les clients de l'enseigne Relais & Châteaux. Dans le cadre de l'internationalisation, ce concept permet de concilier les deux stratégies de type mondial et multidomestique pour asseoir la notoriété de l'association (« penser global ») à travers des établissements nationaux indépendants (« agir local »).

1.5. Dans l'offre hôtelière en France, citez le segment du marché dans lequel évoluent les unités de la marque Relais & Châteaux et précisez, en justifiant votre réponse, les avantages concurrentiels de cette dernière sur ce segment.

Les établissements de la marque Relais & Châteaux sont des indépendants et, à ce titre, ils évoluent sur le marché de l'hôtellerie indépendante par opposition au marché du réseau intégré.

Sur le marché de l'hôtellerie indépendante, on trouve les indépendants isolés et les chaînes volontaires. Le groupement est le premier atout concurrentiel car il permet d'atteindre la taille critique suffisante pour :

- contrer le réseau intégré ;
- disposer de pouvoir de négociation auprès des autres agents économiques : fournisseurs, clients, banques...

- mettre en place une communication commerciale efficace pour positionner le réseau en France et à l'international ;
- développer la distribution par Internet ou grâce à une centrale de réservation.

1.6. Justifiez le changement de label concernant les restaurants : « Grand Chef » à la place de « Relais Gourmands » (annexes 1, 2 et 3).

L'expression « relais gourmands » est aujourd'hui banalisée. Il faut donc repositionner le concept en le personnalisant : le nouveau label « Grand Chef » illustre mieux l'âme de Relais & Châteaux, basée sur la personnalité des adhérents, ici restaurateurs de talent.

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

2.1. L'annexe 6 présente le reportage fait par la chaîne de télévision M6 sur les inspecteurs de Relais & Châteaux. Indiquez les raisons du choix de l'appellation « inspecteur » à la place de « client mystère ».

Dans une organisation, un inspecteur est chargé d'une mission de surveillance et de contrôle. La surveillance implique la régularité et non l'exception et le contrôle autorise, au besoin, à prononcer des sanctions immédiates. Le client mystère, envoyé souvent par un organisme indépendant pour relever la conformité des prestations au standard mis en place par une entreprise, ne peut remplir le même rôle.

Relais & Châteaux, qui dispose d'un service autonome de contrôle de la qualité, préfère l'inspecteur au client mystère.

Enoncez l'objectif de la participation de « Relais & Châteaux » à l'émission « Capital » diffusée par M6 (annexe 6).

La partie de l'émission de M6 consacrée à Relais & Châteaux traduit un publi-reportage : le reportage est, pour Relais & Châteaux, une opportunité de communication institutionnelle.

2.2. L'annexe 7 présente le nouveau Guide de Relais et Château. Indiquez et justifiez le changement de stratégie en matière de cible.

Jusqu'alors, les guides étaient destinés en priorité aux clients actuels, ce qui assurait à l'enseigne Relais & Châteaux l'accroissement de son marché en profondeur. Désormais, l'accroissement du marché en surface est l'objectif visé car la clientèle potentielle se développe : non-résidents, clients pour séminaires, Spa, golf, écoles de cuisine...

Listez les canaux de distribution qui seront privilégiés pour atteindre cette cible.

A côté des canaux classiques comme les agences de voyages dont ceux spécialisés dans les congrès, les transporteurs, voire les organismes officiels, on peut citer les membres de l'association, dont les « Grand Chef en première ligne ».

2.3. L'annexe 8, permet de faire le point, fin 2006, sur l'image et la notoriété de la marque. Présentez les points positifs mis en évidence par les résultats de l'enquête.

Image cohérente, guide très professionnel, caractère pas vieillot, nom synonyme de raffinement et d'excellence, même en gastronomie, renforcé par l'origine française, bonne situation financière... tels sont les points positifs relevés.

Indiquez les faiblesses mises en lumière.

Cependant, la concurrence est forte, qu'elle soit intra-sectorielle ou de substitution, la dimension internationale du réseau est peu connue et les prestations sont perçues comme homogènes et réservées aux adultes.

Considérez-vous que le nouveau slogan cité dans l'annexe 9 « Partout dans le monde, unique au monde » permet de faire face à ces faiblesses ?

Ce slogan devrait renforcer la présence à l'international et la spécificité des unités. Mais il ne réduira pas la lutte concurrentielle et ne gommara pas l'idée de prestations réservées aux adultes puisqu'il ne véhicule rien sur ces sujets.

2.4. Prononcez-vous sur les apports des cinq idéaux relativement aux 5 C (annexe 10).

Alors qu'avec les 5 C, Relais & Châteaux valorise l'accueil dans un lieu prestigieux, avec les cinq idéaux, il semble plutôt inviter à vivre, en un lieu et à un moment donnés, une expérience unique proposée par une personne, membre d'une famille soudeée partout dans le monde.

Les recherches de certains auteurs en économie d'expérience ou en mercatique « expérientielle » ne semblent pas étrangères à la mise en place de ces idéaux.

2.5. Dégagez les spécificités du Club 5 C (annexe 11).

Le Club 5 C est mis en place pour satisfaire le besoin d'appartenance, selon Maslow, des clients les plus fidèles de Relais & Châteaux. La satisfaction est concrétisée par des rencontres impromptues et variées, des informations reçues en priorité, des avantages et des offres exclusives... ce qui distingue beaucoup des programmes classiques de fidélité.

2.6. L'annexe 12 présente les chèques cadeaux et forfaits « Relais & Châteaux ». Indiquez si cette offre est en adéquation avec le concept « Relais & Châteaux ». Justifiez votre réponse.

Cette offre est notamment en adéquation avec les cinq idéaux qui traduisent aujourd'hui le concept Relais & Châteaux : il s'agit d'une invitation à vivre une expérience unique afin de bâtir une relation entre la marque et le client.

Précisez les moyens de distribution privilégiés pour cette offre.

La vente en ligne, les adhérents et les « Maisons » implantées dans de grandes métropoles du monde.

2.7. L'annexe 13 montre l'implication de Relais & Châteaux dans la recherche scientifique. Quelle action vous semble le plus correspondre à une action de pur mécénat. Justifiez votre réponse.

Le soutien de la recherche contre les maladies neurodégénératives relève du mécénat car mené dans l'intérêt général mais pour faire connaître Relais & Châteaux au public et pour se créer une image de bienfaiteur en qui les consommateurs peuvent avoir confiance.

Indiquez comment les adhérents au label « Grand Chef » pourront se servir commercialement des résultats de la thèse de doctorat.

L'accompagnement de la thèse est un parrainage de la preuve : la thèse permettra de faire la preuve, auprès des clients, qu'une expérience bien vécue, dans un grand restaurant en particulier, ne s'oublie jamais.

DOSSIER 3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'annexe 14 présente les initiatives prises au sein de certains établissements pour fidéliser le personnel.

3.1. Expliquez en quoi cette fidélisation constitue un enjeu crucial dans les établissements de la marque.

L'image de « la plus belle chaîne du monde » ne peut être entretenue par un taux élevé de rotation du personnel dans les établissements. Il est donc capital de fidéliser le personnel, dès lors expérimenté, motivé et performant, gage de la qualité des prestations.

3.2. Faites une synthèse courte mais structurée sur les moyens mis en place pour fidéliser le personnel.

La fidélisation du personnel nécessite de recruter à temps pour le poste adéquat. La rémunération en espèces est complétée par la mise à disposition d'un logement par quelques adhérents. L'intégration est garantie, d'une part, par la chaîne avec une lettre bi-annuelle d'informations et aussi une carte Relais qui fait du personnel une équipe de l'association et, d'autre part, par certains adhérents qui n'hésitent pas à proposer des activités extra-professionnelles ou à fermer leur établissement plus d'un jour pour améliorer la qualité de vie du personnel.

DOSSIER 4. GESTION

L'annexe 15 fournit des données comptables sur un établissement de Relais & Châteaux.

4.1. Le ratio constaté de coût matières en 2008 s'élève à 28 %. Calculez la productivité horaire, ici le chiffre d'affaires par heure travaillée, et le coût horaire sur la base de 39 heures par semaine et par personne en 2008

Le ratio de marge sur coût principal est de : $683\,020 / 1\,846\,000 = 0,37$, soit 63% pour le coût principal. Le ratio du coût du personnel ressort ainsi à $(63-28) \% = 35 \%$, soit un coût de personnel de : $1\,846\,000 \times 0,35 = 646\,100$ avec un nombre d'heures travaillées de : $39 \times 52 \times 19 = 38\,532$. D'où :

Productivité horaire = $1\,846\,000 \text{ €} / 38\,532 = 47,91 \text{ €}$

Coût horaire = $646\,100 \text{ €} \times 38\,532 = 16,77 \text{ €}$

En 2008, la productivité et le coût moyens horaires, en province, ont été respectivement de 44 euros et 16 euros pour des établissements de même catégorie. Appréciez la performance de l'établissement en vente.

L'entreprise a enregistré en 2008 une bonne performance puisque le chiffre d'affaires par heure a été supérieur de près de 9 % à la moyenne de sa catégorie et, même si son coût horaire a été légèrement plus élevé, on peut penser que c'est parce qu'elle a mieux rémunéré son personnel.

4.2. Les méthodes empiriques d'évaluation des entreprises appartenant à un marché utilisent, entre autres, le chiffre d'affaires. L'activité de l'établissement en vente est répartie à raison de 30 % pour l'hébergement et 70 % pour la restauration. En définissant ici le ratio de rotation du capital par chiffre d'affaires/ capitaux à investir et sachant que ce ratio est de 33,33 %, soit 1/3, pour un hôtel et de 100 % pour un restaurant, estimez, sur la base du chiffre d'affaires 2008, la valeur de l'établissement. Rapprochez cette estimation du prix de vente proposé.

Valeur de l'établissement : $(30 \% \times 3 + 70 \% \times 1) \times 1\,846\,000 \text{ €} = 2\,953\,600 \text{ €}$

Le prix de vente proposé correspond à l'estimation obtenue. C'est un prix à négocier (prix de départ).

C
CORRIGÉ



MANAGEMENT

MARKETING

Ce cas a été rédigé par l'EM Strasbourg.

Durée : 2 heures.

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Cette épreuve se compose de trois questions indépendantes l'une de l'autre.



SUJET

QUESTION N° 1. NEW COKE

(SUR 6 POINTS)

Dans l'histoire à succès que la marque Coca-Cola entretient avec ses consommateurs depuis plus de 120 ans, 1985 est une année bien particulière. En effet, pour contrer la concurrence de son rival historique Pepsi-Cola qui grignotait régulièrement ses parts de marché aux Etats-Unis, Coca-Cola a décidé de modifier la formulation de sa boisson.

Les études de consommateurs

Rarement lancement d'un nouveau produit n'avait aussi minutieusement été préparé. Des études de consommateurs ont été menées auprès de plus de 190 000 personnes sur tout le territoire des Etats-Unis. Le résultat de ces tests était formel : les consommateurs qui goûtaient le New Coke « à l'aveugle¹ » préféraient massivement le goût de la nouvelle formule, plus sucré, qui se rapprochait du goût de Pepsi-Cola.

La communication

En avril 1985, une forte campagne de communication et de promotion a accompagné le lancement de New Coke. Les dirigeants de Coca-Cola annoncent le changement de formule en se fondant sur les études pour prouver que le New Coke est meilleur que l'ancien. Leur slogan : « New Coke, the best just got better » (« New Coke, le meilleur en mieux »).

Rapidement, les dirigeants de Coca-Cola comprennent que ce lancement est un échec. Les ventes n'atteignent pas les objectifs escomptés et les réactions des consommateurs sont souvent virulentes : plus de 1 500 appels téléphoniques et des milliers de lettres parvenaient chaque jour au siège de la compagnie pour demander le rétablissement de l'ancien Coca-Cola.

1. Tester « à l'aveugle » consiste à faire goûter un produit sans en indiquer la marque de manière à pouvoir analyser ses qualités gustatives intrinsèques indépendamment des composantes de l'image associées à la marque. Généralement utilisée pour les produits agroalimentaires, cette technique a également été adoptée dans d'autres domaines du marketing. Dans ce cas, ce seront bien sûr d'autres qualités que les qualités gustatives qui seront testées.

Les chaînes de restauration (+ 7,40 % de leur CA) et la restauration rapide (+ 10 %) profitent de cette croissance au détriment des restaurants traditionnels (- 2,75 %) et surtout des cafés, bars et brasseries (- 7,40 %).

Si le nombre de repas pris à midi reste stable avec un ticket moyen en baisse, en revanche, le nombre de couverts servis le soir est en forte baisse avec une addition moyenne qui progresse. Autrement dit, les repas de midi conservent leur public qui restreint ses dépenses alors que les populations financièrement plus à l'aise décident de sortir moins le soir, mais lorsqu'elles le font elles dépensent un peu plus.

Ces mutations quantitatives et conjoncturelles s'accompagnent également de mutations qualitatives plus structurelles :

- à midi les consommateurs n'hésitent pas à délaisser la restauration traditionnelle pour la restauration rapide ;
- le temps consacré au repas de midi était de 1 heure 38 en 1975. En 2008 il est de 31 minutes ;
- ils n'hésitent pas à sauter un repas (1 à 2 repas par jour au lieu de 3) au profit du snacking (grignotage) ;
- 10 % des salariés rapportent sur leur lieu de travail un repas préparé à la maison. Avec la crise, ce pourcentage est passé à 12 % ;
- enfin, les considérations diététiques amènent le consommateur à opter pour moins de quantités et pour des repas plus équilibrés et moins riches en graisses et en sucres.

Les raisons de ces nouvelles tendances sont multiples :

- la répression contre l'alcoolémie ;
- l'interdiction de fumer dans les lieux publics depuis début 2008 ;
- la baisse du temps disponible entre midi et 14 heures ;
- la lutte contre l'obésité et la recherche d'une alimentation équilibrée ;
- l'éclatement de la cellule familiale ;
- le développement de plats cuisinés prêts à consommer (micro-ondes).

QUESTION N° 1

Ce « cas d'école » montre la force d'une marque dans l'esprit du consommateur.

Concernant le pré-test consommateurs :

- la taille de l'échantillon était plus que suffisante (2 000 individus auraient d'ailleurs suffi à donner des résultats fiables à l'échelle des Etats-Unis) ;
- et l'on peut faire confiance aux équipes marketing de Coca-Cola pour mettre en place des protocoles d'études rigoureux.

Cette étude, purement quantitative, n'avait pourtant pas cerné correctement le problème qui se posait en termes de marketing. Elle ne mesurait que des qualités objectives d'un produit (à savoir son goût testé à l'aveugle) et ses concepteurs n'avaient pas pris conscience de l'impact du changement de formulation sur la perception de la marque.

Coca-Cola n'est pas qu'une entreprise qui vend une boisson rafraîchissante ; c'est avant tout un symbole de la civilisation américaine. Toucher à ce produit phare, c'est jouer avec les liens forts que les consommateurs ont tissés avec cette marque (nostalgie de l'enfance, de l'adolescence, identification aux idéaux de liberté, de découverte, de partage...).

En termes d'études marketing, il aurait fallu doubler l'étude « en aveugle » par des études qualitatives (tables rondes notamment) permettant aux individus de s'exprimer sur leur représentation de la marque Coca-Cola et l'impact du changement de formulation. Un marché test (aisément réalisable dans l'un des 50 Etats) aurait également pu alerter les dirigeants de Coca-Cola.

Concernant la communication, communiquer sur le fait que la nouvelle formule est meilleure que l'ancienne sous-entendait que l'ancienne pouvait ne pas satisfaire les consommateurs... ce qui était contraire au vécu des clients de Coca-Cola.

Implicitement, les dirigeants de Coca-Cola reconnaissaient que Pepsi-Cola avait un meilleur goût que l'ancien Coca-Cola, une faille que Pepsi Corp. s'est hâté d'exploiter dans sa communication publicitaire.

Une solution aurait été de lancer le New Coke tout en maintenant la formule Classic, de manière à laisser à chacun la possibilité de faire son jugement d'après son expérience personnelle. La communication aurait pu inciter le consommateur à découvrir « quel type de buveur de Coca il était ». Des offres promotionnelles d'essai auraient poussé à la découverte : « Pour un pack de Coca-Cola acheté, une canette de New Coke offerte ».

Bibliographie

- Ph. Kotler & K. L. Keller, Marketing management, 13th edition, Pearson International Edition, p. 144.
- K. L. Keller, Strategic Brand Management, 3rd edition, Pearson International Edition, p. 6-7.

QUESTION N° 2

Le panel TNS Worldpanel fournit aux responsables marketing des outils pour la connaissance des caractéristiques des consommateurs et de l'évolution des comportements d'achat.

Il est ainsi possible de mesurer en permanence l'étendue de la demande des consommateurs (QA) et l'étendue de la clientèle (NA) pour l'ensemble des produits, mais aussi pour une marque, un conditionnement...

Il est utilisé pour calculer les parts de marché. Celles-ci peuvent être la résultante d'une forte pénétration (NA élevée) et de volumes d'achat par acheteur réduits (QA faible) ou inversement. Les stratégies permettant de développer sa présence sur le marché seront différentes dans chacun des cas.

Croisées aux variables sociodémographiques ou à la nature des points de vente fréquentés, ces informations permettent de déterminer la typologie des acheteurs d'un produit ou d'une marque et leurs comportements d'achat, ainsi que ceux de ses concurrents. Il sera possible d'étudier la dispersion de la clientèle (petits, moyens, gros) et la duplication des achats entre marques et la fidélité à un circuit de distribution.

La sensibilité au prix et l'impact d'une promotion pourront aussi être mesurés.

L'étude des panels prend tout son intérêt sur la durée qui permet de mener des études dynamiques : étude de la fréquence et du taux de réachat de la marque (qui mesure la fidélité) étude du transfert d'achat entre marques (brandswitching) voire entre produits substituables...

8 Français sur 10 consomment du cola. Les quantités consommées sont de 28 litres (80 % de 35 l) par Français et de 35 litres par consommateur. Sur ce marché Coca-Cola occupe une place privilégiée, qui en fait LA marque de référence. En effet, 93 % (65 % de 70 %) des acheteurs de cola achètent la marque Coca-Cola à un prix moyen de 0,90 euro le litre.

Ses concurrents travaillent sur des segments de marché plus petits en exploitant deux stratégies différenciées.

- Les marques de distributeurs et les colas premiers prix visent un public fortement consommateur attiré par un produit à moindre coût. Une étude plus fouillée montrerait qu'il s'agit principalement de familles à faible pouvoir d'achat avec enfants. Ces marques servent à leur consommation quotidienne et ils optent pour du « vrai » Coca pour marquer des occasions particulières.

- Quant à Pepsi, il exploite sa position de challenger en ciblant une clientèle moins fidèle, mais prête à payer sa boisson un peu plus chère. Une étude plus approfondie mettrait en évidence qu'il s'agit de gros consommateurs de cola qui, en plus de leur consommation de Coca-Cola, « switchent » pour Pepsi-Cola.

Sur le marché des soft-drinks, la position de Coca-Cola est moins hégémonique. En effet, avec 18,2 litres par an (65 % de 28 litres), le Français est un faible consommateur de Coca-Cola. Aux États-Unis, ce sont 128 litres de Cola-Cola qui sont ingurgités chaque année par chaque Américain.

CORRIGÉ

PASSE RELLE
2

MARKETING

Le Français consomme beaucoup plus de jus de fruits : 45 litres par an (80 % de 56 litres) et surtout d'eaux embouteillées 150 litres par an (90 % de 166 litres). L'explication de cette contre-performance n'est pas liée à la variable prix ; en effet, le jus de fruit est vendu beaucoup plus cher que les colas, mais elle trouve son origine dans des phénomènes culturels et des habitudes de consommation.

Les sources de volumes pour Coca-Cola se situent donc sur ces marchés, ce qui explique que la compagnie s'est aujourd'hui largement diversifiée avec des marques comme Minute Maid, Sprite, Fanta... En 2004, Coca-Cola a voulu innover sur le marché européen de l'eau embouteillée en lançant Dasani, qui fut un flop.

QUESTION N° 3

Les candidats pourront présenter l'analyse SWOT sous forme de tableau.

Le correcteur veillera à ce que le point de vue présenté soit le point de vue de Coca-Cola et non celui du secteur de l'hôtellerie-restauration. En effet certaines évolutions constituent des menaces pour le secteur, mais des opportunités pour Coca-Cola, par exemple :

- la lutte contre l'alcoolémie ;
- l'éclatement de la cellule familiale ;
- etc.

Analyse suivant les forces de Porter

Michael PORTER a conçu une matrice d'analyse de l'intensité concurrentielle à travers l'étude de cinq éléments :

- les concurrents du secteur ;
- les entrants potentiels ;
- les clients et leur pouvoir de négociation ;
- les fournisseurs et leur pouvoir de consommation ;
- les produits de substitution.

On peut y rajouter la réglementation et l'action des pouvoirs publics.

1. Les concurrents : compte tenu du caractère « incontournable » de la marque Coca-Cola, celui-ci est présent dans la quasi-totalité des CHR. La seule alternative est Pepsi-Cola qu'ont choisi un certain nombre de chaînes de restauration (Pizza Hut, KFC...). Pour le client final le choix est plus large : eaux, jus de fruits, Orangina, bières, vins, etc. La lutte contre l'alcoolémie est favorable au développement des soft drinks.

2. Les entrants potentiels : si le risque de voir sur les tables de restaurateurs des colas premiers prix, des colas « régionaux » ou des colas « communautaires » est très faible, en revanche de nouveaux soft drinks voient régulièrement le jour, poussés par la vague écologie/bien-être (ex. : Smoothies...). L'entreprise Coca-Cola est suffisamment puissante et profitable pour racheter les « pépites » qui pourraient apparaître sur le marché.

3. Les clients et leur pouvoir de négociation : dans ce cas, il sera intéressant de distinguer le client direct (le restaurateur) du client final (le consommateur).

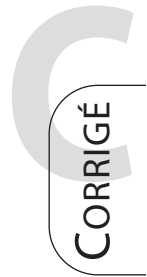
La faible concentration du secteur de la restauration donne un très faible poids concurrentiel aux clients directs. En revanche, le client final est confronté à un large choix et tout l'effort de Coca-Cola consiste à mettre en œuvre une politique de prix, de communication et de promotion pour que son produit soit choisi.

Ex. : supports promotionnels pour accompagner la baisse de la TVA auprès des restaurateurs ayant choisi d'appliquer la baisse des prix sur Coca-Cola.

4. Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation : aucun fournisseur n'a un réel poids de négociation par rapport à Coca-Cola.

5. Les produits de substitution : eau en carafe, eau en fontaine dans l'entreprise ou dans les commerces, boisson rapportée de la maison ou achetée en supérette en complément du snacking, c'est parmi eux que, la crise aidant, peuvent résider les principales menaces pour Coca-Cola, notamment auprès de clientèles jeunes ou à petit budget. Signalons aussi des importations « sauvages » de Coca-Cola en provenance de pays à faibles coûts.

Conclusion : Coca-Cola contrôle le marché du cola en CHR. Les produits de substitution (autres boissons sans alcool) devront cependant être examinés de près... et, s'ils percent sur ce secteur, être rachetés par le groupe Coca-Cola.



MATHÉMATIQUES

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.



Barème : 4 pts pour l'exercice 1; 6 pts pour l'exercice 2 et 10 pts pour l'exercice 3.

SUJET

EXERCICE 1

Le péage d'une autoroute comporte 10 guichets numérotés de 1 à 10. On appelle X la variable aléatoire égale au nombre de voitures traversant ce péage dans une journée. On suppose que X suit la loi de Poisson de paramètre λ ($\lambda \in \mathbb{R}_+^*$).

Soit Y la variable aléatoire égale au nombre de voitures se présentant par jour au guichet numéro 1.

1. Pour $(i, j) \in \mathbb{N}^2$, calculer $P(Y = i | X = j)$.
2. En déduire la loi de Y .

EXERCICE 2

Soit $\mathbb{R}_2[X]$ l'espace vectoriel des polynômes de degré inférieur ou égal à 2. On considère l'application Φ , qui à tout élément P de $\mathbb{R}_2[X]$ associe : $\Phi(P) = P(0) + P'(1)X + P''(2)X^2$.

1. Montrer que Φ est un endomorphisme bijectif de $\mathbb{R}_2[X]$ et déterminer Φ^{-1} .
2. Déterminer les valeurs propres et les sous-espaces propres de Φ . Φ est-il diagonalisable?

EXERCICE 3

On considère la suite (u_n) définie par : $0 < u_0 < \frac{1}{2}$ et $\forall n \in \mathbb{N}$, $u_{n+1} = u_n - u_n^2$.

1. Montrer que tout $n \in \mathbb{N}$, $0 < u_n < \frac{1}{2}$. En déduire que la suite (u_n) est convergente et donner sa limite.
2. Montrer que la série de terme général u_n^2 converge et donner sa somme.
3. Montrer que la série de terme général $\ln\left(\frac{u_{n+1}}{u_n}\right)$ diverge et en déduire la divergence de la série de terme général u_n .
4. Montrer que pour tout $n \in \mathbb{N}$, $u_n < \frac{1}{n+1}$ et que la suite (nu_n) est croissante. En déduire sa convergence. On note ℓ sa limite.
5. On pose $v_n = \ell - nu_n$. Justifier la convergence de la série de terme général $v_n - v_{n+1}$.
6. Calculer la limite de $\frac{v_n - v_{n+1}}{u_n}$ quand n tend vers l'infini et en déduire que $\ell = 1$ (on pourra raisonner par l'absurde et utiliser les questions 3. et 5.).

EXERCICE 1

1. Si $j < i$, $P(Y = i | X = j) = 0$.

$$\text{Si } j \geq i, P(Y = i | X = j) = C_j^i \left(\frac{1}{10}\right)^i \left(1 - \frac{1}{10}\right)^{j-i}.$$

2. On a

$$P(Y = i) = \sum_{j=0}^{+\infty} P(Y = i | X = j) P(X = j)$$

On sait que

$$\forall j \in \mathbb{N}, P(X = j) = \frac{\lambda^j e^{-\lambda}}{j!}$$

Compte tenu de la première question, on obtient

$$P(Y = i) = \sum_{j=i}^{+\infty} C_j^i \left(\frac{1}{10}\right)^i \left(1 - \frac{1}{10}\right)^{j-i} \frac{\lambda^j e^{-\lambda}}{j!} = \left(\frac{\lambda}{10}\right)^i \frac{e^{-\lambda}}{i!} \sum_{j=i}^{+\infty} \left(1 - \frac{1}{10}\right)^{j-i} \frac{\lambda^{j-i}}{(j-i)!}$$

Effectuons dans la somme, le changement d'indice: $k = j - i$,

$$P(Y = i) = \left(\frac{\lambda}{10}\right)^i \frac{e^{-\lambda}}{i!} \sum_{k=0}^{+\infty} \left(1 - \frac{1}{10}\right)^k \frac{\lambda^k}{k!}$$

Or, on sait que

$$\forall x \in \mathbb{R}, \sum_{k=0}^{+\infty} \frac{x^k}{k!} = e^x;$$

d'où,

$$P(Y = i) = \left(\frac{\lambda}{10}\right)^i \frac{e^{-\lambda} e^{(1-\frac{1}{10})\lambda}}{i!} = \left(\frac{\lambda}{10}\right)^i \frac{e^{-\frac{\lambda}{10}}}{i!}.$$

Y suit donc la loi de Poisson de paramètre $\frac{\lambda}{10}$.

EXERCICE 2

1. a) On a: pour tout $P \in \mathbb{R}_2[X]$, $\Phi(P) \in \mathbb{R}_2[X]$. Comme $P \mapsto P(0)$, $P \mapsto P'(1)$ et $P \mapsto P''(2)$ sont linéaires, il est clair que Φ est linéaire.

On a: $\Phi(1) = 1$, $\Phi(X) = X$ et $\Phi(X^2) = 2X + 2X^2$.

La matrice M de Φ par rapport à la base canonique $(1, X, X^2)$ est donc donnée par:

$$M = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 2 \\ 0 & 0 & 2 \end{pmatrix}$$

on a: $\det M = 2$ donc M est inversible et ϕ est bijectif.

En inversant le système triangulaire $MV = W$ on obtient:

$$M^{-1} = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & -1 \\ 0 & 0 & \frac{1}{2} \end{pmatrix}$$

On a donc: $\Phi^{-1}(aX^2 + bX + c) = \frac{a}{2}X^2 + (b-a)X + c$.

2. La matrice M étant triangulaire, les valeurs propres de M sont ses coefficients diagonaux c.à.d 1 et 2: 1 est une valeur propre double, et comme le sous-espace-propre associé contient déjà 1 et X , on en déduit qu'il est égal à $\text{Vect}(1, X) = \mathbb{R}_1[X]$. 2 est une valeur propre simple de Φ . On résout le système: $(M - 2I)V = 0$ et on obtient que le sous-espace propre associé à 2 est engendré par $2X + X^2$. Ainsi Φ est diagonalisable.

EXERCICE 3

1. Soit f la fonction: $x \mapsto x - x^2$. On a $f'(x) = 1 - 2x$. f est donc strictement croissante sur $[0, \frac{1}{2}]$ et pour tout $x \in]0, \frac{1}{2}[$, on a $0 = f(0) < f(x) < f(\frac{1}{2}) = \frac{1}{4}$. Comme $u_0 \in]0, \frac{1}{2}[$, on obtient par récurrence: $\forall n \in \mathbb{N}, 0 < u_n < \frac{1}{2}$.

La suite (u_n) est donc minorée. De plus, elle est décroissante car $u_{n+1} - u_n = -u_n^2 \leq 0$. D'où sa convergence. Les opérations algébriques sur les suites convergentes montrent que la limite L de la suite (u_n) vérifie $L = L - L^2$, c.à.d $L = 0$.

2. L'égalité $u_n^2 = u_n - u_{n+1}$ montre que la série de terme général u_n^2 converge (c'est une série télescopique) et $\sum_{n=0}^{+\infty} u_n^2 = u_0$.

3. On a $\ln\left(\frac{u_{n+1}}{u_n}\right) = \ln(u_{n+1}) - \ln(u_n)$. Or $\lim_{n \rightarrow +\infty} \ln(u_n) = -\infty$ donc la série de terme général $\ln\left(\frac{u_{n+1}}{u_n}\right)$ diverge.

La relation $-\ln\left(\frac{u_{n+1}}{u_n}\right) = -\ln(1 - u_n) \sim u_n$ et le théorème de comparaison par équivalence pour les séries à termes positifs assurent que la série de terme général u_n est aussi divergente.

4. Montrons par récurrence que pour tout $n \in \mathbb{N}$, $u_n < \frac{1}{n+1}$: La propriété est vraie pour $n = 0$. Supposons qu'elle le soit pour $n \in \mathbb{N}$. Soit f la fonction: $x \mapsto x - x^2$. f étant strictement croissante sur $[0, \frac{1}{2}]$, on a donc: $u_{n+1} = f(u_n) < f\left(\frac{1}{n+1}\right) = \frac{n}{(n+1)^2}$. Or $n(n+2) < n(n+2)+1 = (n+1)^2$, donc $\frac{n}{(n+1)^2} < \frac{1}{n+2}$ et par suite $u_{n+1} < \frac{1}{n+2}$. La propriété est donc vraie pour tout $n \in \mathbb{N}$. Il en résulte que pour tout $n \in \mathbb{N}^*$, $\frac{(n+1)u_{n+1}}{nu_n} = \frac{n+1}{n} - \frac{(n+1)u_n}{n} > \frac{n+1}{n} - \frac{1}{n} = 1$. D'où la croissance de la suite (nu_n) (notons que $0 \cdot u_0 < 1 \cdot u_1$).

On a aussi $nu_n < \frac{n}{n+1} < 1$ donc la suite (nu_n) est majorée. On en conclut que cette suite est convergente. Soit ℓ sa limite.

5. On a $v_n = \ell - nu_n$, donc la suite v_n converge vers 0 et par conséquent la série de terme général $v_n - v_{n+1}$ est convergente.

6. On a $\frac{v_n - v_{n+1}}{u_n} = 1 - (n+1)u_n$, donc sa limite vaut $1 - \ell$. Si $1 - \ell \neq 0$, alors $v_n - v_{n+1} \sim (1 - \ell)u_n$ (quand $n \rightarrow +\infty$) et les séries $\sum u_n$ et $\sum (v_n - v_{n+1})$ seraient de même nature, ce qui est absurde d'après les questions 3. et 5.. Finalement $\ell = 1$.

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 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 était « L'homme face à la mort ».
- En 2011, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Cultures et nature humaine »

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 aiguïser ses propres analyses, ses idées, approches et questionnements critiques.

BIBLIOGRAPHIE

Instruments de travail

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

Textes fondamentaux

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

Platon : *Apologie de Socrate ; Ménon ; Gorgias ; La République ; Phèdre, Le Banquet...* / Aristote : *Éthique à Nicomaque ; La Politique...* / 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 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 était « Le roman policier : émergence et évolution d'un genre littéraire ».
- En 2011, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Autobiographie et roman autobiographique ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

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

- Qu'il témoigne d'une maîtrise de la langue française dans la correction orthographique et grammaticale ;
- La capacité à développer un point de vue personnel, notamment en situant la littérature dans un contexte (par exemple historique, socioculturel...) est appréciée ;
- Les compétences méthodologiques pour répondre au sujet sont celles développées dans l'apprentissage scolaire.

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

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

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

SCIENCES HUMAINES

PUBLIC CONCERNÉ

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

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

Elles permettent de se déprendre des préjugés du discours commun.

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

PROGRAMME

- En 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 était « La démocratie ».
- En 2011, le thème sur lequel vous réfléchirez sera « Histoire et changement ».

CONSEILS DE PRÉPARATION

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

Première recommandation donc : procéder à des lectures.

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

BIBLIOGRAPHIE

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

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

PHILOSOPHIE, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

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

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

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

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

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

SUJETS

SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

« Peut-on se réconcilier avec la mort ? »

SUJET N° 2 : LETTRES

« Le roman policier constitue-t-il un genre littéraire ? »

Pour répondre à cette question, vous présenterez le roman policier dans son évolution, de ses origines à l'époque actuelle.

L'analyse que vous ferez de cette évolution devra permettre d'interroger la pertinence de la notion de genre en littérature.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

« La démocratie à l'épreuve de ses paradoxes. »



SUJET N° 1 : PHILOSOPHIE

« Peut-on se réconcilier avec la mort ? »

PASSE RELLE
2

La mort est un des problèmes fondamentaux auquel tout homme est confronté, dès lors qu'on caractérise l'homme comme sujet conscient, seul être parmi tous les êtres vivants à se savoir mortel et à s'interroger sur lui-même, sur sa condition et sur le sens de son existence. Le fait même d'exister est objet de questionnement, d'après Schopenhauer qui écrit, en écho au lien établi par Platon et Aristote entre philosophe et s'étonner : « *Excepté l'homme, aucun être ne s'étonne de sa propre existence* », ce qui soutient sa définition de l'homme comme « animal métaphysique ». Mais suffit-il d'avoir conscience de la mort et de la finitude de l'existence, pour avoir l'esprit en paix et pour accepter sans révolte ni colère cette perspective de la mort ? La conscience de la mort apparaît plutôt d'abord comme ce qui accroît ou aggrave l'angoisse de l'homme et le place en position de conflit avec elle : l'idée de la mort est spontanément vécue comme perturbante, hostile, puisqu'elle remet en question le sens de l'existence et la valeur des efforts, et qu'elle résiste à toute connaissance, étant l'inconnu absolu. On doit donc s'interroger : peut-on se réconcilier avec la mort ? Est-ce au-dessus des forces humaines ? Ou bien l'homme a-t-il la capacité de s'accorder avec sa finitude, avec le fait d'être voué à la mort, qu'il ne peut ignorer mais qu'il tend ordinairement à repousser loin de ses pensées ? Si une forme de réconciliation est possible, par quels moyens se fait-elle, au terme de quelles explications ? Et jusqu'à quel point est-elle possible ? L'idée de « se réconcilier » présuppose un rapport d'antagonisme, de conflit, entre deux pôles ennemis, auquel succède un état de paix ; on ne se réconcilie que si l'on parvient à s'expliquer et à se comprendre, après une querelle, une dispute, une guerre... On verra donc d'abord en quoi toute réconciliation paraît impossible, la mort paraissant le pire des adversaires que l'homme rencontre au cours d'une existence déjà parsemée de nombreuses adversités. Puis on découvrira que des formes d'explications sont possibles, qui font passer de la mésentente entre l'homme et la mort, à la compréhension et à l'acceptation sereine de la mort. Enfin on distinguera entre réconciliation totale et réconciliation partielle, pour déterminer si c'est par le raisonnement ou le pari de la croyance que l'homme parvient le mieux à s'apaiser face à la mort.

- I. *Impossibilité pour la conscience immédiate de se réconcilier avec la mort*
- II. *L'appui de la raison pour dépasser le rapport de conflit avec la mort : la réflexion philosophique dessine des voies de possible réconciliation*
- III. *Le soutien de la croyance : la raison philosophique ne permet pas une parfaite réconciliation de l'homme avec la mort ; la croyance procure plus d'apaisement et de consolation*

SUJET N° 2 : LETTRES

« Le roman policier constitue-t-il un genre littéraire ? »

ATTENDUS DE CORRECTION

Nous avons choisi de proposer comme thème « le roman policier » en invitant le candidat à en présenter l'évolution et à présenter de grandes caractéristiques communes aux œuvres repérées comment entrant dans cette catégorie.

Pour traiter ce sujet, le candidat pourra prendre appui à la fois :

- sur ses études littéraires ;
- sur ses lectures personnelles.

Nous présentons ici des éléments qui ne constituent pas un « corrigé type ». Ils proposent des axes de réflexion pour le traitement du sujet ainsi que des illustrations.

Le devoir devra être construit en respectant les normes scolaires et universitaires. Les temps successifs devront notamment être respectés (parties structurées et liées entre elles par un raisonnement, introduction et conclusion).

La variété des références aux auteurs et aux œuvres sera appréciée.

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

LES SOURCES DU ROMAN POLICIER

S'interroger sur les sources du roman policier, avant d'étudier l'évolution de celui-ci puis de rechercher des caractéristiques communes entre les œuvres s'y rattachant, révèle très vite une ambivalence originelle. Ces sources peuvent en effet être repérées :

- dans la littérature que l'on pourrait qualifier de « classique » ;
- dans le roman qualifié, lui, de « populaire », particulièrement les romans publiés dans la presse sous forme de feuilleton.

Le roman policier pourrait être relié, si nous nous limitons à le définir comme l'étude d'une intrigue sans tenir compte de critères spécifiques que nous développerons ultérieurement, à des œuvres comme celles d'Edgard Allan Poe traduites par Charles Baudelaire, *Double assassinat dans la rue Morgue*, par exemple (1841). Ces œuvres représentent fréquemment le premier contact que le futur lecteur de romans policiers aura par son parcours scolaire avec un type d'ouvrages pour lequel il pourra par la suite cultiver curiosité et plaisir. Il serait toujours possible de vouloir, souvent en forçant l'analyse, rattacher le roman policier à des œuvres classiques comme *Une ténébreuse affaire* de Balzac (1841). La publication dans la collection Série Noire d'*Œdipe roi* en 1994, traduit par Didier Lamaison, illustre parfaitement cette possibilité de relecture d'œuvres anciennes avec la volonté de créer une longue lignée. Dans sa note d'ouverture au roman, l'éditeur souligne sur le mythe développé originellement par Sophocle que « Freud y puisa des trésors, tous les auteurs de la Série Noire aussi ».

CORRIGÉ

PASSE RELLE
2

PHILOSOPHIE, LETTRES

375

Cependant, se limiter à la présence d'une intrigue serait prendre le risque de généraliser une confusion entre roman à intrigue et roman policier.

Pour éclairer l'importance du roman populaire publié sous forme de feuilleton, rappelons que le XIX^e siècle présente deux caractéristiques qui ont disparu de notre environnement actuel.

- L'importance de la presse : plus d'une cinquantaine de quotidiens dont *Le Siècle*, *La Presse*, *Le Petit Journal*... *Le Petit Parisien* fondé en 1876 va jusqu'à cumuler 1,6 million de lecteurs avant la première guerre mondiale ! Notons pour comparaison qu'actuellement la plus forte vente nationale, qui concerne un grand quotidien régional laissant loin derrière lui les quotidiens nationaux, se situe aux alentours de 800 000 exemplaires.

- La forte présence dans la presse du « roman-feuilleton » : *Les Mystères de Paris* d'Eugène Sue (1843-1844), *Les Trois Mousquetaires* ou *Le Comte de Monte-Cristo* d'Alexandre Dumas (1842-1843)...

Le roman-feuilleton consiste en la publication par « épisodes » quotidiens ou hebdomadaires d'une histoire. Nos contemporains pourraient le comparer facilement aux « séries » que propose la télévision. D'inspiration souvent judiciaire, écrit fréquemment « au fil de l'eau » par son auteur, il cultive le suspens, le rebondissement, parfois aussi l'in vraisemblance dans la révélation. Il témoigne de l'intérêt du lecteur, et au-delà de la société de l'époque, pour les faits judiciaires, nos faits-divers d'aujourd'hui. Mauvais garçons, « filles perdues », enfants abandonnés, le tout sur décors de bas-fond, peuplent autant les histoires qu'ils sont les sujets des complaintes de la chanson populaire, dite « chanson de rue ». L'émergence et le développement de cette forme de littérature sont indissociables du contexte social et économique de l'époque : industrialisation et urbanisation, quartiers sensibles et délinquance. Au même moment, les politiques publiques se saisissent de la question de la délinquance, souvent liée à la misère, et la police modernise ses moyens d'investigations (anthropométrie, empreintes digitales...).

Cette première approche montre immédiatement le risque de faire d'un genre « roman policier » un fourre-tout hétéroclite. La porte serait donc ouverte à mettre dans la même catégorie certains passages de la Bible ou de *Notre-Dame de Paris* ! Nous noterons, afin de souligner ce risque, la parution en 2007 du roman de Philippe Doumenc, *Contre-enquête sur la mort d'Emma Bovary*, qui propose de prolonger le roman de Gustave Flaubert en remettant en cause la thèse du suicide. *Madame Bovary* deviendrait ainsi la première partie d'un roman policier.

DES CARACTÉRISTIQUES PROPRES AU ROMAN POLICIER

Nous ne pouvons donc nous satisfaire de nous limiter à qualifier le roman policier de « roman à énigme ». Dès lors, l'étude d'œuvres pouvant être identifiées comme présentant des caractéristiques homogènes, pourrait successivement révéler une forme particulière de roman à énigme présentant un crime et un enquêteur.

- Un crime qui doit être resté inexpliqué. Il peut être mystérieux dans les conditions de sa réalisation et demander une enquête complexe et minutieuse. Il peut être resté inexpliqué et susciter, parfois de longues années plus tard, un intérêt soudain pour les descendants de la victime, pour un enquêteur curieux et passionné par le mystère.

- Un enquêteur qui intervient, externe à l'événement initial, sur ce crime énigmatique et non résolu. Cet enquêteur peut être un policier, un policier privé, un journaliste... Les noms de ces enquêteurs sont devenus célèbres, même si leurs auteurs sont parfois plus difficilement identifiés par le public et les œuvres connues plus par les adaptations cinématographiques récentes que par leur lecture elle-même. Citons :

- Hercule Poirot pour le policier (Agatha Christie).
- Ou encore pour le policier, Maigret (Georges Simenon).
- Sherlock Holmes pour l'enquêteur privé (Sir Arthur Conan Doyle).
- Rouletabille pour le journaliste (Gaston Leroux).

Parfois, des noms ont pu passer dans le vocabulaire courant, comme le héros de Gaston Leroux, Rocambole, dont les aventures nous ont légué l'adjectif rocambolesque. Le cinéma ayant pris le relais, des personnages continuent à exister à notre époque, tel Fantômas (Marcel Allain et Pierre Souvestre, trente-deux titres entre 1909 et 1914).

A partir de ces deux éléments, un crime et un enquêteur, une histoire va se dérouler dans laquelle l'intérêt pour l'enquête doit l'emporter sur le crime lui-même pour que le roman policier ne se limite pas à un roman d'action. L'enquêteur va chercher à comprendre ce crime, à trouver son auteur. S'éloignant du roman d'action, dans lequel cet enquêteur peut se mettre en péril tout au long de sa traque du coupable ou de ses complices, le roman policier propose une approche dans laquelle la résolution par le raisonnement prime. Le lecteur peut être sollicité et associé en mobilisant lui-même sa propre capacité de raisonnement. Soulignons ainsi :

- L'importance dans la méthodologie mise en œuvre par l'enquêteur du raisonnement : « *Elémentaire, mon cher Watson* », conclut Sherlock Holmes à la fin de sa déduction.

- L'importance de la psychologie : *Cinq Petits cochons* d'Agatha Christie, roman « en salon » entièrement fondé sur la déduction et la psychologie sans comporter d'action.

QUELQUES RÉFÉRENCES SUR L'ÉVOLUTION DU ROMAN POLICIER

Sur ces bases historiques, il est possible de parcourir l'histoire du roman policier jusqu'à notre époque, notamment dans son développement au travers du « roman noir » principalement américain. Lié à l'origine à des éléments propres à ce pays, prohibition et guerre des gangs par exemple, il a surtout apporté au roman policier la figure du « privé ». Le personnage s'est construit en stéréotype :

- Physiquement : chapeau feutre et imperméable, incarné au cinéma à jamais par Humphrey Bogart.

- Socialement : souvent désargenté, ayant connu des revers comme parfois la radiation de la police officielle...
- Psychologiquement : taciturne et bourru, pouvant être alcoolique et violent...
- Léo Mallet, en créant Nestor Burma, offre à la littérature policière française son image du privé.

La connaissance par le public de « grands titres » d'un même domaine, sans pour autant identifier leurs auteurs ni même les avoir lus, témoigne de l'inscription dans notre culture de cette forme de littérature. Cette inscription, il est vrai, a souvent été facilitée par les adaptations cinématographiques :

- *Le Faucon maltais* (1930, Dashiell Hammet) ;
- *Le facteur sonne toujours deux fois* (1934, Don Tracy) ;
- *Pas d'orchidée pour Miss Blandish* (1939, James Hadley Chase) ;
- *Fantasia chez les ploucs* (1956, Charles Williams) ;
- *Le Couperet* (1997, Donald Westlake).

Ce phénomène de mémoire collective renforcée par le cinéma existe également pour le roman policier français ou belge :

- *L'Assassinat du Père Noël* (1934, Pierre Very) ;
- *Goupi-Mains rouges* (1937, Pierre Very) ;
- *L'assassin habite au 21* (1939, André Steeman) ;
- *Quai des Orfèvres* (1942, André Steeman).

Plus près de nous, un parcours historique ne pourrait pas se faire sans souligner l'importance de l'apparition en France d'un roman policier social ou politique qui interroge sur la notion de genre dans la mesure où l'on pourra hésiter au moment de « ranger » une œuvre dans une catégorie. Souvent nommé « néo polar », cette catégorie d'œuvres regroupe deux générations d'auteurs.

- Apparaissent après 1968 ADG (Alain Fournier), Jean-Patrick Manchette, Jean-Pierre Bastid...
- Puis, prennent le relais, parmi d'autres, Jean-Bernard Pouy, Hervé Jaouen, Thierry Jonquet, Didier Daeninckx...

La caractéristique de cette branche du roman policier est de mêler à une intrigue ou une énigme des éléments sociaux et politiques. Il est d'ailleurs curieux de noter les appartenances politiques des deux grands fondateurs du néo polar : Jean-Patrick Manchette étant reconnu comme lié à l'extrême gauche et ADG bien identifié comme d'extrême droite notamment par ses activités journalistiques.

Faisant l'impasse sur de nombreux auteurs célèbres ou confidentiels, nous concluons en rappelant l'importance :

- Du roman policier dit régional : breton, occitan... (*Breizh Noir*, par exemple, pour la Bretagne).
- Du roman policier historique situant ses énigmes et enquêteurs dans l'Égypte des pharaons, la Rome ancienne, le Moyen Âge, la Renaissance... (Grands Détectives, en 10/18, série dirigée par Jean-Claude Zylberstein).

- Du roman policier « animalier » (la série « Le Chat qui... » de Lilian Jackson Braun).
- Et bien sûr, les romans policiers destinés aux enfants et adolescents du Club des cinq d'Enid Blyton à la collection « Souris Noire » (Syros). On retrouvera parmi ces ouvrages pour la jeunesse des grands noms actuels comme Thierry Jonquet.

LA RECONNAISSANCE DU ROMAN POLICIER

Tout au long du dernier siècle, le roman policier va développer une notoriété et ainsi accéder à une reconnaissance en tant que genre à hauteur des « genres nobles » ou plus anciens. Nous pouvons rapporter quelques indices de cette notoriété qui peuvent permettre d'établir l'émergence d'un genre.

- L'apparition de maisons d'éditions spécialisées : Le Masque, Nuits Noires, Rivages/Noirs, Série Noire, Fleuve Noir...
- La création chez les grands éditeurs de séries spécialisées : « Fayard Noir », « Belfond Noir », « Point Policier », « Actes Noirs » (chez Actes Sud)...
- La création d'événements spécifiques tels des salons et prix : Le Grand prix de la littérature policière, le prix du Quai des Orfèvres, le prix mystère de la critique, Le prix SNCF du polar, le prix Polar du festival de Cognac...
- Et plus simplement, dans les revues et revues spécialisées, la présence dans les pages « livres » d'une catégorie spécifique parmi d'autres catégories d'ouvrages : Poésie, Essais, Aventure, Science-fiction...

Cette reconnaissance peut également s'accompagner d'un sentiment d'appartenance d'auteurs à une même catégorie les conduisant ainsi à partager un héros libertaire : Le Poulpe.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE D'UNE IDENTITÉ PROPRE AU ROMAN POLICIER

Par notre approche, nous pouvons suivre l'émergence, l'évolution et la construction d'un genre regroupant des œuvres présentant des caractéristiques communes, parmi lesquelles nous retiendrons :

- La prédominance de l'enquête sur le crime lui-même.
- La présence d'un enquêteur externe au crime.
- La prédominance d'une démarche d'enquête basée sur le raisonnement et sur la psychologie.

D'autres « ingrédients », tels que le suspens et le rebondissement, ne suffiront donc pas à définir le roman policier puisqu'ils peuvent se retrouver dans d'autres types de littérature tel le thriller, ou roman à suspens, cultivant l'angoisse comme ressort.

Cependant, rechercher à classer des œuvres dans une même catégorie ou dans un même genre littéraire, autrement et plus simplement dit à les ranger sur une étagère précise en librairie ou dans sa bibliothèque, peut devenir un exercice difficile pour des auteurs actuels comme Tonino Benacquista ou Thierry Jonquet. Ainsi pour ce dernier, disparu en 2009 :

- Certaines œuvres peuvent être qualifiées sans conteste de roman policier : *Moloch* (1998).
- D'autres de roman : *Rouge c'est la vie* (1998).
- Mais que dire de *Mon vieux* (2004) ? Une intrigue présentant des ingrédients du roman policier, se situe dans un contexte à la fois climatologique et social (la canicule de 2003 et des ravages dans la population des personnes âgées), et prend principalement pour décors « une question sociale » (les SDF sur le parvis de la CFDT à Belleville)...



Pour résumer, le roman policier, identifié dans le langage courant comme « le polar », permet de regrouper des œuvres présentant des caractéristiques communes. En ce sens, il peut présenter une identité spécifique repérable à travers des éditeurs ou des collections, des prix et des salons, un classement autonome à côté d'autres genres communément repérés, des échanges entre auteurs se reconnaissant comme pairs. Cependant, il reste parfois difficile de le distinguer des romans à énigme ou à suspense qui utilisent ou valorisent d'autres ressorts pour le récit. Le roman policier peut alors faire figure de genre littéraire large regroupant des « sous-genres » ou branches. C'est pourquoi, lorsque des auteurs contemporains mêlent énigme et enquête d'un côté, questions sociales ou politiques d'un autre, le roman policier nous interroge sur la pertinence ou la difficulté de la classification des ouvrages littéraires en genres.

SUJET N° 3 : SCIENCES HUMAINES

« La démocratie à l'épreuve de ses paradoxes »

La démocratie participative socialiste est-elle une utopie au service de la concentration du pouvoir ou une alternative au « *retournement de la démocratie contre elle-même* » (Gauchet, 2002) ou à la « *contre-démocratie* » (Rosanvallon, 2006) ? Sans entrer dans ce type de questionnements normatifs, le sujet invitait ici à esquisser quelques grands paradoxes, propres à la démocratie, tels que la structure oligarchique des régimes démocratiques (I), l'avènement d'une démocratie d'opinion qui consolide la tyrannie de la majorité (II) ou encore l'asservissement de la démocratie par le capitalisme qu'elle prétend pourtant servir (III).

I. Les paradoxes de son fonctionnement

A. La loi d'airain de l'oligarchie des partis

Le sociologue, Roberto Michels désigne ainsi un mécanisme implacable qui fait apparaître des oligarchies à la tête des organisations démocratiques. Roberto Michels a cru pouvoir établir cette loi d'abord pour les partis politiques dans un ouvrage portant ce titre en 1911. Toute organisation comprenant des individus nombreux et nécessitant un groupe de professionnels pour la faire fonctionner et désignés démocratiquement, repose sur des procédures démocratiques, telles que débats et élections, qui avantagent les militants qui sont des professionnels de la manipulation de la parole (avocats, journalistes) au détriment de la masse des adhérents ouvriers, comme on le voit dans le parti socialiste allemand du début du vingtième siècle, dont Michels fut membre un temps. Ainsi un groupe de dirigeants, relativement clos et permanent, occupe le pouvoir en raison même de l'exigence organisationnelle de la division du travail et du fonctionnement démocratique du parti. D'où la conclusion pessimiste de Michels qui s'inscrit dans toute une tradition de critique de la démocratie. Une critique peut être opposée à Michels qui ne prend pas en compte le système politique global, car il faut garder à l'esprit que des partis politiques non démocratiques dans leurs programmes et leur fonctionnement sont, néanmoins, des agents de la démocratie.

B. La démocratie : « polyarchie élective »

Cette interprétation fonctionnelle de la démocratie la pense comme méthode de sélection des élites : développée par Mosca, Pareto, Michels, Schumpeter (*Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, 1979, p. 319 sq.) – il faudrait ajouter Popper – et toujours en vogue dans la science politique, cette perspective qui se veut neutre, transforme la démocratie en une « *polyarchie élective* » et réduit le demos à une « *fiction logique* » (G. Sartori, *Théorie de la démocratie*, A. Colin, 1973, p. 106 et 118) ; reste à savoir de quel degré d'adhésion peut bénéficier un régime dont on pense qu'il transforme le citoyen en « *primitif* » (Schumpeter, op. cit. p. 346). Les catégories dirigeantes de la classe dominante française constituent véritablement une classe dirigeante. Recrutant dans un même espace social, au sein d'une même classe sociale,

CORRIGÉ

PASSE RELLE
2

PHILOSOPHIE, LETTRES

la classe dirigeante française apparaît comme un ensemble social clos sur lui-même, cristallisé. Ensemble socioprofessionnel profondément homogène, la classe dirigeante française voit sa cohérence renforcée par des processus de socialisation identique dont la rareté contribue autant à son intégration qu'au maintien désormais légitimé par la méritocratie des « distances » sociales. Une sociologie des mutations contemporaines met au jour une triple transformation : la politisation de la haute administration, la fonctionnarisation des hommes politiques et le « pantouflage » des hauts fonctionnaires, à l'origine d'une pensée unitaire de la classe dirigeante en France.

C. Le Cens caché et l'abstention électorale

Dans *Le Cens caché*, auquel Daniel Gaxie avait donné pour sous-titre *Inégalités culturelles et ségrégation politique*, il avait mis en évidence les inégalités qui caractérisent les pratiques de participation. Est ainsi soulignée la division de la société entre des citoyens participants et une majorité d'individus que leur position sociale tient, comme naguère le cens électoral, à l'écart des activités politiques routinières. Lorsque ce sentiment de compétence n'existe pas, le citoyen exprime son impuissance en s'excluant de la vie politique. Or, compétence et impuissance ne sont pas réparties de façon aléatoire dans la population. Que se cache-t-il derrière l'appréciation, en apparence subjective de la compétence ? La politisation différentielle peut être rapprochée à la culture légitime qui dresse une barrière entre les classes cultivées et les autres. La politisation différentielle contribue à légitimer l'ensemble des rapports sociaux et l'élection apparaît tel un dispositif de domination.

La démocratie est-elle capable de résoudre le paradoxe d'une représentation politique bloquée par une distribution sociale inégalitaire du capital symbolique et de la capacité à être reconnu comme « *porte-parole légitime* », condition sine qua non de l'accès au politique et définition même du politique, qui consisterait selon Bourdieu en « *l'ensemble des paroles des porte-parole qui doivent une partie de leur "force illocutionnaire" à la force (et notamment au nombre) du groupe qu'elles contribuent à produire comme tel par l'acte de symbolisation, de représentation, de manifestation* » ? De même, la question du choix démocratique se pose ainsi avec acuité. Il y a une valeur que seule la démocratie peut réaliser : ce n'est pas la liberté de choix politique, dont Pizzorno démontre qu'elle est une illusion, mais la liberté de participer à des processus d'identification collective (1991).

Considérée pendant longtemps comme un dysfonctionnement du système démocratique, interprétée comme un indice de dépolitisation, d'insuffisante intégration politique qui serait la conséquence d'une faible insertion sociale, l'abstention depuis qu'elle est l'objet d'études sociologiques semble vérifier partiellement cette thèse : les catégories sociales les plus abstentionnistes sont en effet les jeunes, les vieux, les femmes, surtout quand elles sont inactives, âgées, divorcées et les groupes de faible niveau socioculturel (Lancelot, 1968 et Bréchon 1995).

II. De la tyrannie de la majorité à la tyrannie de l'opinion

Effet paradoxal, ou pervers ? La démocratie n'est pas qu'imparfaite, elle génère en son sein des processus qui peuvent fondamentalement la nier, telles que le despotisme démocratique (Tocqueville), la démocratie d'opinion (Habermas) ou encore la télécratie contre la démocratie (Stiegler), voire notre « *démocratie de l'abstention* » caractérisée par le délitement du lien électoral (Cécile Braconnier et Jean-Yves Dormagen, 2007).

A. « *La tyrannie de la majorité* »

Tocqueville a su décrire comme personne avant lui La Démocratie en Amérique, sa spécificité, et les dangers qui la menaçaient. Il craint, en effet, que la demande toujours plus égalitaire n'aboutisse au sacrifice de la liberté, à une forme de despotisme librement choisi. C'est pourquoi, il met en garde dans sa seconde Démocratie des dérives majeures de la démocratie puis énonce des remèdes afin d'éviter sa perversion par elle-même. Il est donc amené à mettre en garde face aux dérives majeures de la Démocratie que sont : la tyrannie de la majorité, l'égalité aux dépens de la liberté et le despotisme de la démocratie.

B. *Les apories de la démocratie directe*

La critique de la démocratie représentative, procède des partisans de la démocratie directe, dans les rangs desquels on compte le citoyen de Genève, Jean-Jacques Rousseau, le défenseur de la société civile, Marx qui critique l'Etat représentatif dans la Question juive, le pourfendeur des élections « pièges à con », Jean-Paul Sartre, ou encore, le dernier Pierre Bourdieu. Un point leur est commun : la condamnation de la médiation. Rousseau réclame ainsi, dans le Contrat social, une coïncidence entre le peuple et le législateur. Pour Marx, l'Etat représentatif est le masque de l'appareil de répression de la bourgeoisie contre le prolétariat. Le seul bon régime serait donc l'absence de tout registre politique dans la vie sociale et individuelle. Faisant l'éloge de la Commune, Marx déclare son rejet radical et catégorique de la représentation. Chez Sartre, un même rejet de la représentation peut se lire dans son cri d'hostilité, dans la résonance idéologique de 1968 quand il identifie « Elections pièges à cons » qu'il publie dans *Les Temps modernes* au moment des élections législatives de 1973. Pierre Bourdieu publiait pour sa part *L'opinion publique n'existe pas* dans les mêmes Temps modernes. Le jeune sociologue de l'époque avait antérieurement fait l'éloge de la « démocratie » vécue des Kabyles, reposant sur « *l'intensité des sentiments communautaires* », où « *la volonté particulière est immédiatement et spontanément conforme à la volonté générale* ». Cette brève généalogie de l'hostilité intellectuelle à la représentation politique convoque des auteurs dont le point commun est qu'ils partagent, à quelques nuances près, une conception énergétique du pouvoir, pensé dans les termes d'un rapport de force, voire d'une relation de violence. Aussi tout ce qui en politique prend la forme d'une « mise en scène » est-il dénoncé comme un « vaudeville ». La violence s'oppose à la discussion, l'insurrection s'oppose à l'élection, et le déploiement de la force s'oppose à la mise en scène.

C. *La « démocratie d'opinion »*

Dans *Media Polls in American Politics* (1992), Thomas Mann et Gary Orren explorent la question de l'impact des sondages sur l'opinion publique : les sondages peuvent-ils mettre en cause la démocratie ? S'interrogeant sur la question des sondages, B. Lacroix fait observer que « *quoi qu'ils prétendent donner la parole à ceux qui n'en disposent pas, les sondages sont en fait un instrument qui fait taire* » et que « *cette incarnation supposée de la démocratie n'en est que la caricature* ». En fait, le paradoxe est partout présent dans cette affaire, les électeurs sont à la fois absents de l'enquête, n'étant pas tous interrogés, mais présents puisque "parlés" par l'échantillon représentatif. Ils sont hors du processus, mais aussi dedans. Le résultat (probable) de l'élection est déjà connu et pourtant ils sont libres de voter comme ils l'entendent. Faut-il y voir une source de désaffection du politique que Hannah Arendt eût appelé, après Weber, acosmisme ou apolitisme. Bernard Stiegler avance pour sa part la thèse de « *la télécratie contre la démocratie* ».

III. *Les paradoxes de son déploiement*A. *Le double asservissement de la démocratie*

L'aliénation de la démocratie réside bien sûr dans le règne de la bureaucratie (Weber) qui l'entrave mais aussi dans l'antinomie du capitalisme et de la démocratie : la puissance d'asservissement de la démocratie par le capitalisme a été montrée par Weber qui, en précurseur, l'avait mis en évidence. Adorno l'avait dénoncé. Merleau-Ponty l'avait également bien perçu dans *Les aventures de la dialectique*. Selon Weber, « *il ne fallait imputer au capitalisme développé aucune affinité élective avec la démocratie ou avec la liberté* ». La lecture de Weber met au jour la dimension d'asservissement contenue dans l'économie capitaliste : l'idée d'une complicité essentielle entre capitalisme et démocratie, soutenue par l'économisme libéral, apparaissait même à Weber comme un enfantillage. « *La question est plutôt : Comment la démocratie et la liberté peuvent-elles être maintenues à long terme sous la domination du capitalisme avancé ?* » notait-il dès 1905.

La défection des citoyens, indissociable de cette réduction des citoyens au statut de consommateurs « manipulés », a été thématifiée par les meilleurs représentants de l'école de Francfort dont Adorno, Marcuse ou encore Habermas. Le désenchantement à l'égard de la diffusion massive des produits industriels avait été analysé par l'économiste Scitovsky dans *L'Économie sans joie* (1976), de même que la déception du consommateur et la « *défection des citoyens* » avaient été mises en évidence par Albert O. Hirschman (1982) qui, dans *Bonheur privé et action publique*, esquissait une histoire de la société de consommation proposant une typologie des déceptions. Cette défection des citoyens, propre à « *l'économie sans joie* » qu'est le capitalisme selon Scitovsky, est entraperçue par Habermas dans sa déploration du nationalisme économique et de ses effets, affectant les processus d'individuation ou de subjectivation. Plus récemment, d'aucuns ont montré que « *les relations de marché ne peuvent se substituer aux relations sociales, encore moins aux relations sociales démocratiques et, [qu'] il n'y a que les fanatiques du capitalisme libéral pur et dur pour prétendre autre chose... C'est la démocratie qui a produit le capitalisme et non l'inverse* ».

B. *L'irruption et l'aliénation de la démocratie*

Les risques d'éclatement de la démocratie politique proviennent à la fois des prétentions à l'isolement de l'individu et au mouvement « communautaire » qui fait peser le risque d'une fragmentation de la société, devenue incapable de se penser comme société politique. Comme l'écrit Claude Lefort : « *la démocratie elle-même est républicaine ou bien elle cesse de désigner une société politique* » (*Ecrire. A l'épreuve du politique*, p. 208)

La question du type d'espace public soulève enfin toute une série d'enjeux. C'est du moins ce que suggère Oskar Negt dans la critique de l'espace public habermassien qu'il développe dans L'espace public oppositionnel, où il critique l'idée selon laquelle l'espace public bourgeois puisse suffire à définir la démocratie. Comme le note Alexander Neumann « *l'originalité de la démarche negtienne se manifeste dans le fait que Negt part sans cesse des expériences fragmentaires, des murmures à peine audibles et des prises de parole plus hardies des acteurs* ». Il s'intéresse aux élans transgressifs, aux débordements et aux projections utopiques qui font mouvement. L'un des principaux effets tient dans ce qu'Oskar Negt nomme la « fin de l'imagination », qu'il qualifie également de « deuxième acte » de l'accumulation capitaliste qu'il définit comme la « dépossession de l'imagination et de leurs possibilités existentielles ». En novembre 1989, il n'y eut pas de travail d'imagination. D'où l'absence de débat sur une possible « troisième voie » lors de l'événement de la chute du mur de Berlin qui marqua tout à la fois l'irruption et l'aliénation de la démocratie (Fleury, 2009).

C. *La confiscation de la révolution de 1989*

Une interprétation de cette occultation des forces démocratiques peut donc être recherchée dans la dissolution de la « société civile » au profit de ce que Habermas nommait dès 1968 un « Etat technique » : il faisait le constat d'« *une société technicisée avec une politique scientifiçisée, prise en charge par un "Etat technique" qui est la version moderne de l'Etat total en même temps qu'il entreprend de réaliser intégralement le programme du "welfare state"* » (*La Technique et la Science comme idéologie*, 1968). La confiscation technocratique de la révolution de 1989 peut ainsi être lue comme une forme classique de l'exercice régulier de la domination, tel que Max Weber l'avait thématifiée. A l'inverse de ce Claus Offe avait nommé une « économie politique de la patience », la contraction du temps avec laquelle le gouvernement d'Helmut Kohl précipita en effet la transition.

En conclusion, il était possible de quitter l'espace historique ou critique des sciences sociales pour revenir à un questionnement plus philosophique sur l'essence paradoxale de la démocratie, car la démocratie est confrontée à un paradoxe philosophique qui lui est essentiel : son impossible fondation. La question de l'idéal politique agite d'autant plus la démocratie que sa figure la plus évidente, déjà présente chez Aristote, est l'idéal républicain. Assigner un autre idéal à la démocratie paraît, en effet, impossible en termes logiques : l'aristocratie, la monarchie... ne peuvent constituer de tels idéaux. Mais, concrètement, la question de l'idéal démocratique resurgit sous la forme de la pluralité des idéaux conçus par les citoyens qui la composent : l'idéal démocratique n'est pas nécessairement un idéal commun et cette possibilité peut même

sembler exclue par la démocratie. Paradoxe de l'idéal de la démocratie : il peut exister une incompatibilité entre la démocratie et l'idéal, celui-ci étant impossible comme transcendance. La démocratie marquerait ainsi la fin de l'idéal comme structurant la société, sur fond de ce que Weber eût appelé l'antagonisme irréductible des valeurs.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE



- Abensour Miguel, « Marx et le moment machiavélien. “Vraie démocratie” et modernité », in *La Démocratie contre l'Etat. Marx et le moment machiavélien*, Presses universitaires de France, 1997.
- Barber Benjamin, *Strong Democracy. Participatory Politics of New Age*, Berkeley, University of California Press, 1984.
- Blondiaux Loïc, *Le Nouvel Esprit de la démocratie. L'actualité de la démocratie participative*, Paris, 2007.
- Braconnier Cécile et Dormagen Jean-Yves, *La Démocratie de l'abstention*, Paris, Gallimard, coll. « Folio actuel », 2007.
- Busino Giovanni, *Les Théories de la bureaucratie*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1993.
- Duhamel Olivier, *Les Démocraties : régimes, histoires, exigences*, Paris, Editions du Seuil, 1993.
- Durkheim Emile, « Morale civique. Formes de l'Etat. La démocratie », in *Leçons de sociologie*, PUF, 1990, p. 131-141.
- Duverger Maurice, *La Monarchie républicaine ou comment les démocraties se donnent des rois*, Robert Laffont, 1974.
- Fleury Laurent, « Habermas et la chute du Mur de Berlin : la “Révolution de rattrapage” et l'aliénation de la démocratie », *Tumultes*, n° 32-33 : « Au cœur de l'Europe quand un monde s'est écroulé. En guise d'anniversaire », éditions Kimé, nov. 2009, p. 79-141.
- Gauchet Marcel, *La Démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard, coll. « Tel », 2002.
- Gaxie Daniel, *La Démocratie représentative*, Montchrestien, coll. « Clefs », 1992.
- Gaxie Daniel, *Le Cens caché. Inégalités culturelles et ségrégation politique*, éditions du Seuil, 1978.

- Ladrière Paul, « Espace public et démocratie : Weber, Arendt, Habermas », in Alain Cottureau et Paul Ladrière, *Pouvoir et légitimité. Figures de l'espace public*, éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1992.
- Lancelot Alain, *L'Abstentionnisme électoral*, Armand Colin, 1968.
- Manent Pierre, *Enquête sur la démocratie. Etudes de philosophie politique*, Paris, Gallimard, 2007.
- Mann Thomas and Orren Gary R., *Media Polls in American Politics*, Washington, D.C., Brookings Institution, 1992.
- Mermet Gérard, *Démocrature. Comment les médias transforment la démocratie*, Aubier, 1987.
- Negt Oskar, *L'Espace public oppositionnel*, Payot, coll. « Critique de la politique », 2005.
- Pizzorno Alessandro, « La rationalité du choix démocratique », in Pierre Birnbaum et Jean Leca dir., *Sur l'individualisme*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1991, p. 330-369.
- Putnam, *Making Democracy Work : Civic traditions in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.
- Rosanvallon Pierre, *La Contre-Démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Paris, Gallimard, 2006.
- Rosanvallon Pierre, *Le Sacre du citoyen. Histoire du suffrage universel en France*, Gallimard, « Bibliothèque des Histoires », 1992 [en particulier : « L'éducation de la démocratie », p. 341-392].
- Schmidt-Gleim Meike, *Die Regierung der Demokratie*, Wien, Passagen Verlag, 2009.
- Sintomer Yves, *La Démocratie impossible ? Politique et modernité chez Weber et Habermas*, La Découverte, 1999.
- Stiegler Bernard, *De la misère symbolique. 2. La catastrophe du sensible*, Galilée, 2005.
- Stiegler Bernard, *Mécréance et discrédit. 1. La décadence des démocraties industrielles*, Galilée, 2004.



STAPS (SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES)

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.



MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé.

Aucune calculatrice n'est autorisée.

SUJET

« Sport et identité »

Le sport constitue un puissant véhicule de l'identité collective. A travers le phénomène du supportérisme, que vous définirez, vous mettrez en évidence les ressorts de l'identification et les comportements qu'elle induit. Vous discuterez les aspects positifs et négatifs de l'engagement du supporter pour sa vie sociale et quotidienne.

CORRIGÉ

INTRODUCTION

Avec la médiatisation du sport professionnel depuis les années 1970 et surtout 1980, le supportérisme a pris une grande ampleur. Le volume du public qui assiste aux matches de football professionnel en France, par exemple, est aujourd'hui trois fois plus important que ce qu'il était dans les années 1960, et toute une organisation marchande a été instituée par les clubs pour tirer des revenus de cette forme d'addiction à l'équipe.

Cependant, qu'est-ce que le supportérisme ? Tout public est-il supporter ? Supportérisme et hooliganisme sont-ils la même chose ? Enfin, quels effets le supportérisme induit-il sur la vie sociale et quotidienne des supporters ?

I. Définir le supportérisme

Depuis que le sport existe sous forme de spectacle, les athlètes, les équipes ont bénéficié de l'appui moral des encouragements des supporters. Aussi, la définition du supportérisme est simple : cela consiste, pour le public, à être le support, à « porter » son équipe, celle à laquelle il s'identifie, par des encouragements. Cela consiste aussi, par le biais de l'identification, à souffrir quand son équipe est en difficulté, lorsqu'elle perd... Le supportérisme, dans le cadre du spectacle sportif, va aussi passer par le biais du dénigrement de l'adversaire via quolibets, insultes, ou des actions plus dangereuses comme le jet de projectiles sur les joueurs ou l'arbitre, ou contre l'autobus de l'équipe adverse... On frise alors le hooliganisme.

Le hooliganisme se distingue du supportérisme dans la mesure où ce dernier se réduit aux encouragements et aux quolibets. Le hooliganisme, quant à lui, consiste en un passage à l'acte mais contre les supporters adverses. Cependant, le hooliganisme ne consiste pas en une bagarre fruit du hasard d'une rencontre, mais bien une action concertée, organisée, et choisie par le groupe des hooligans. Ceux-ci, d'ailleurs, s'attaquent la plupart du temps à un groupe de hooligans adverses, et l'on assiste alors au déplacement hors de la pelouse de ce qui a lieu sur la pelouse : en fait, les hooligans refont le match à leur manière et suivant leurs propres règles sur le territoire urbain, et ainsi ne se satisfont pas de victoires ou défaites par équipes interposées. Le hooliganisme consiste en une organisation belliqueuse, faite de jeux de combats et de violences en dehors du stade ; elle est l'expression d'une appartenance identitaire via les bagarres de groupe. Il a été constaté que ces groupes étaient très souvent infiltrés par l'extrême droite. Bien souvent, également, les groupes de hooligans s'unissent contre les forces de l'ordre lorsque celles-ci interviennent. L'irruption du hooliganisme au sommet du football européen date de la finale de la Coupe d'Europe 1985 entre Liverpool et la Juventus de Turin au stade du Heysel (Bruxelles), avec 42 morts. Cependant, divers faits s'étaient déjà produits auparavant, et le phénomène s'est étendu par la suite avant d'être maîtrisé et réduit par la coopération policière internationale. Aujourd'hui, l'Italie semble toujours la plus marquée. Malgré quelques événements, la France est peu touchée, hormis des problèmes récurrents au PSG avec le « kop » de la tribune Boulogne.

Concernant le supportérisme, deux formes existent : d'une part, le supportérisme que l'on pourrait appeler spontané, d'autre part celui qui est organisé. Concernant la première forme, il s'agit simplement des spectateurs qui vont au stade pour voir un match et encourager leur équipe. Ici, pas d'organisation, mais une appartenance affective et l'investissement spontané dans l'encouragement au même rythme que tous les autres (vécu des émotions, participation collective aux encouragements, ola, etc.).

Le supportérisme organisé est beaucoup plus complexe. D'une part, il est organisé au sens juridique du terme sous forme associative : ainsi, de nombreux clubs voient l'existence de plusieurs associations de supporters qui animent les tribunes mais également discutent avec le club et les joueurs (tarifs des abonnements, forums, avis sur la politique du club, rencontres avec joueurs et dirigeants, etc.). Il y a ici, une forme d'engagement dans la vie du club. D'autre part, ces associations de supporters animent effectivement les tribunes lors des matches : mise en évidence de leur nom,

construction de drapeaux gigantesques déployés à certains moments du match sur toute une tribune, pancartes d'encouragements spéciales, etc. Ces associations donnent vie au stade le temps du match et dans le championnat de France, il existe un trophée valorisant ceci : celui de meilleur public de France.

II. L'identification

Le point fondamental du phénomène du supportérisme est celui de l'identification au champion, à l'équipe. C'est ce deuxième aspect qui sera traité ici. L'identification se réalise par le sentiment d'appartenance à une communauté qui va être représentée par le club, l'équipe. Le supporteur, qu'il soit associé ou non, partage l'idée d'appartenir à la communauté que constitue l'équipe, elle-même représentative d'une ville (ou de la nation) : en ce sens, il ne s'appartient plus à lui-même mais à une entité autre, d'où l'activité collective qui se met en place dans les tribunes. Cette appartenance est rarement choisie consciemment et, généralement, on est supporteur de l'équipe du lieu parce que l'on est né sur le lieu, l'appartenance en quelque sorte n'est donc pas choisie mais déterminée comme l'est l'accent de sa région que l'on attrape « naturellement » (certes, il existe des supporteurs d'équipes lointaines, en terme géographique, et alors ce sentiment de « faire corps » est souvent lié à un exploit qui a marqué la personne et l'a faite « s'engager »...).

Cette identification à l'équipe s'exprime par le jeu dans les tribunes : maillots, écharpes, drapeaux, etc. Par les mouvements de foule coordonnés par le frapement en cadence dans les mains, les chants collectifs, les encouragements rythmés, etc. L'identification au club et à l'équipe passe aussi par le phénomène lexical du « nous » pour parler du club ou de l'équipe (ce phénomène est particulièrement remarquable au cours des émissions de radio spécialisées qui donnent la parole aux supporteurs).

III. Aspects de l'engagement du supporteur

A. Aspects positifs pour la vue sociale et quotidienne

L'un des aspects positifs de l'engagement dans le supportérisme (il sera question ici du supporteur « organisé », investi dans une association de supporteurs) consiste justement à une participation collective. Par le biais de l'appartenance à une association, le supporteur se voit intégré socialement par le biais d'une activité que certains peuvent juger dérisoire et/ou futile, mais qui crée quand même de la socialisation, de la sociabilité. Réunions de supporteurs, tâches à effectuer en vue de l'animation du match, rencontre des autres membres de l'association et création de réseaux de relation ou d'amitié. Via cette appartenance, il trouvera peut-être du travail, ou changera d'emploi, rencontrera l'âme sœur, etc. De même, l'appartenance à un groupe organisé de supporteurs permet de voyager (à bas prix, même si cette forme de tourisme n'est pas à orientation culturelle) en allant soutenir son équipe dans d'autres villes, parfois à l'étranger...

Qui plus est, à travers ces activités, le supporteur d'une certaine manière se réalise, s'épanouit par le biais de sa participation. Il exprime également une certaine fierté

relativement à son appartenance et l'affiche dans la vie quotidienne via le port d'un maillot, un autocollant sur la voiture, etc. Il exprime ainsi son identité et son appartenance collectives et, généralement, s'en porte bien.

B. Aspects négatifs pour la vue sociale et quotidienne

Plusieurs éléments sont notables de ce point de vue. En premier lieu, le supportérisme peut être considéré comme une aliénation. A travers le fait de s'engager pour l'équipe, le club, dans l'association de supporters, l'individu ne s'épanouit pas, ne se réalise pas, mais réduit son investissement à des choses inutiles et futiles. Il avilit en quelque sorte son humanité. Les critiques estiment que le sujet à autre chose à faire de plus important en s'accomplissant comme citoyen et se préoccupant des affaires de la Cité plutôt que de brailler en cœur dans un stade.

Un second aspect négatif est que, bien souvent, la vie sociale et quotidienne du supporter est asservie à sa passion : c'est-à-dire que tout tourne et est organisé autour du club, de l'équipe, de l'association. Le reste (travail, famille) ne compte plus, sinon de manière marginale. Cet asservissement à la passion du supporter peut passer également par l'aspect pécuniaire : les stratégies marketing des clubs, aujourd'hui, consistent à faire du supporter (organisé ou non) un client qui doit acheter des produits dérivés, lesquels constituent une partie de plus en plus importante des revenus des clubs. Maillots, écharpes, drapeaux, et autres objets qui reçoivent la marque du club sont vendus à des prix relativement astronomiques. Et, chaque année la couleur ou la forme du maillot étant renouvelées (sans compter le nom des sponsors), le supporter dépense souvent des fortunes en la matière. Ici, l'addiction du supporter peut lui coûter cher...

Deux autres aspects négatifs doivent être soulignés. En premier lieu, il faut reconnaître qu'aujourd'hui, les stades, sous une forme renouvelée, deviennent les espaces propres à l'expression de la vulgarité à travers en particulier les insultes proférées à l'encontre des joueurs, des arbitres, voire des dirigeants également... Un changement sociologique dans le public des stades en serait-il la cause ? Doit-on y voir un affaiblissement de la culture populaire, ou une disparition de la culture ouvrière ?

En second lieu, on peut aussi interpréter cette forme de dérive en considérant que les tribunes des stades sont devenues, dorénavant, le dernier lieu d'expression d'une forme de virilité que la vie sociale rejette : un machisme dépassé qui s'exprime à travers l'insulte « dé-virilisante » en l'encontre de l'« Autre », de tous les « Autres » (tout gardien se voit traité d'« enc... » lorsqu'il dégage aux six mètres, les joueurs de couleurs reçoivent des insultes racistes...).

Dans le même temps, sans vouloir minimiser ces aspects parfois inquiétants, les tribunes des stades sont aussi des espaces d'expression libre de la parole, de contestation du pouvoir (en particulier dans les pays à régime politique autoritaire), et l'analyse doit alors prendre en compte le contexte qui a son importance.

CONCLUSION

On l'a vu, on ne doit pas confondre supportérisme et hooliganisme, lequel ne relève pas de la même problématique. Le supporteur s'identifie à son équipe et constitue un « nous » avec elle. Il en résulte à la fois une appartenance collective, à une communauté, mais aussi une forme d'addiction. Le supporteur porte sur lui les marques de son identité (maillot, etc.), marques qui relèvent du marchandisage pour les clubs. Dans sa forme associative, le supportérisme assure une fonction d'intégration sociale, par la socialisation des adhérents, crée de la sociabilité et des réseaux qui peuvent produire à des formes de solidarité. Toutefois, la vie sociale et quotidienne peut être asservie à la passion du supporteur pour son équipe, et des formes d'expression haineuses (machisme...) peuvent se développer dans les tribunes qui interrogent sur la fonction assumée par le spectacle sportif dans la société.

EVALUATION**Définir le supportérisme****(5 points)**

- Supportérisme : encourager et souffrir pour son équipe (1 point)
- Le supportérisme est différent du hooliganisme (1 point)
- Traits caractéristiques du hooliganisme (1 point)
- Supportérisme spontané (1 point)
- Supportérisme organisé (sous forme associative) (1 point)

L'identification**(4 points)**

- Identification par sentiment d'appartenir à une communauté, un collectif dont l'équipe ou le champion constitue la figure emblématique (1 point)
- Identification via le lieu d'origine ou via l'exploit remarquable (1 point)
- Expression matérielle de l'identification par le port de signes (1 point)
- Expression gestuelle de l'identification par l'action (encouragements, chants) (1 point)

ASPECTS DE L'ENGAGEMENT DU SUPPORTEUR

- Aspects positifs pour la vue sociale et quotidienne** (6 points)
- Socialisation de l'individu via l'associationnisme (1 point)
 - Investissement actif dans une association de supporters (1 point)
 - Constitution d'un réseau social, amical, et de solidarité (1 point)
 - Offre la possibilité de voyager en France (voire à l'étranger) via les déplacements pour encourager son équipe (1 point)
 - Epanouissement individuel et social par le biais de l'affirmation de son identité de supporter (1 point)
 - Tribunes des stades comme lieu d'expression de la libre parole suivant le contexte politique (1 point)
- Aspects négatifs pour la vue sociale et quotidienne** (5 points)
- Supportérisme comme forme d'aliénation (1 point)
 - Asservissement de la vie sociale et quotidienne à la passion supportrice (1 point)
 - Investissements financiers démesurés dans la passion supportrice (1 point)
 - Vulgarité dans l'expression collective de son amour pour son équipe (1 point)
 - Tribunes des stades comme dernier lieu d'expression de la virilité machiste (1 point)

CORRIGÉ



STAPS

TECHNOLOGIE

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.



SUJET

L'usage d'équipements et les installations utilisant les ondes électromagnétiques sont de plus en plus nombreux. Ordinateurs, télévisions, hi-fi, lampes halogènes, fours à micro-ondes... Sans le savoir, l'homme évolue dans un enchevêtrement d'ondes électromagnétiques créées par des millions de systèmes de communication. Avec le développement fulgurant des technologies sans fil, du téléphone portable au wi-fi, la portée de ces ondes s'est démultipliée. Aujourd'hui, on compte plus de deux milliards d'utilisateurs de cellulaires dans le monde, dont 40 millions en France, et rien ne semble arrêter le développement du wi-fi. Nous baignons ainsi dans un brouillard électromagnétique toujours plus dense. Cet électrosmog, comme l'appellent les Anglo-Saxons, serait un milliard de fois plus puissant que les champs électromagnétiques naturels. La plupart des ondes électromagnétiques sont très faibles et ne pénètrent pas l'organisme. Ce n'est pas le cas des ondes à hyperfréquences appelées aussi micro-ondes. Lorsqu'elles traversent un organisme biologique, ces ondes interagissent avec ses molécules d'eau. Ces dernières vont s'agiter, se retourner et frotter les unes contre les autres. C'est ce frottement des molécules entre elles qui produit de la chaleur. Dans le cas du four à micro-ondes, cela sert à cuire les aliments. Or le téléphone portable utilise le même mécanisme pour transporter des données, mais à des doses beaucoup plus faibles : seulement 2 watts contre 800 watts dans un four. Cependant, les ondes électromagnétiques émises par la téléphonie mobile sont directement absorbées par le cerveau. Il existe un risque que certaines cellules cérébrales soient affectées par l'utilisation prolongée d'un cellulaire contre son oreille. Toute la complexité du problème est de savoir si ces perturbations sont réglables par l'organisme ou pas.

Suite à une longue exposition à des ondes électromagnétiques, des individus se plaignent de différents maux : palpitations, angoisses, maux de tête, problèmes liés à la grossesse, crises d'épilepsie, troubles du sommeil, cancers (notamment du cerveau en cas d'exposition chronique, si l'on habite près d'une ligne à haute tension), ou encore apparition favorisée de la maladie d'Alzheimer.

Malgré les nombreuses études scientifiques, aucune n'a pour l'instant prouvé le lien direct entre l'exposition aux ondes magnétiques et les effets ressentis, et ce à cause : du risque tout de même relatif (en comparaison par exemple avec une irradiation nucléaire), du temps de latence extrêmement long, des symptômes des maladies concernées (cancers...) qui peuvent être dus à de multiples autres facteurs, de

l'impossibilité de la constitution d'un groupe témoin à une exposition nulle.

Néanmoins, même si rien n'est encore prouvé, certaines entreprises ont développé des produits afin de se protéger de ces ondes électromagnétiques. Ainsi, il existe déjà des textiles notamment destinés à des professionnels exposés fortement aux ondes électromagnétiques (comme les installateurs de relais téléphoniques). Seul bémol : le prix du tissu se situe à 40 euros/ m². C'est généralement une maille polyamide traitée avec des métaux nobles qui, grâce à un procédé chimique, crée une barrière aux ondes électromagnétiques. Il s'agit d'insérer une couche de cette maille entre deux mailles polaires (par exemple du coton).

Fort de ce constat d'un danger de plus en plus mis en avant et notamment pour les bébés, l'entreprise Babyprotect a eu l'idée de se lancer dans la vente de gigoteuses à base de ces fibres anti ondes afin de protéger les enfants en bas-âge des ondes électromagnétiques. L'entreprise Babyprotect a estimé qu'un bébé a besoin d'une gigoteuse jusqu'à l'âge d'un an. Pour la fabrication d'une gigoteuse, il nous faut 0,7 m² de tissu et ½ heure de travail coûtant à l'entreprise 60 euros l'heure.

Dans son business plan, l'entreprise Babyprotect a proposé le prévisionnel suivant.

	Année en cours	Année +1	Année +2
Nombre de gigoteuse produite	10 000	20 000	40 000
Prix Unitaire de Vente	100 euros	100 euros	80 euros

Cependant, afin de pouvoir se lancer dans cette activité nouvelle, l'entreprise babyprotect doit réaliser un investissement de 3,5 millions d'euros, qui correspond à l'achat et l'entretien des machines nécessaires pour la nouvelle production.

1. Expliquez pourquoi aujourd'hui les risques liés à la technologie des ondes électromagnétiques ne sont pas clairement établis ? (4 points)
2. Selon vous, pourquoi la société française n'applique pas le principe de précaution, comme elle peut le faire pour les OGM (organismes génétiquement modifiés), alors que des études mettent en avant les dangers pour la santé de cette technologie des ondes électromagnétiques ? (3 points)
3. Représentez de façon schématique la filière de l'industrie textile et indiquez à quelle place les fabricants de textiles anti ondes se positionneront au sein de première. A titre indicatif, une filière industrielle désigne une chaîne d'activités qui se suivent et qui sont nécessaire pour mettre un bien sur le marché (ex: activité d'extraction jusqu'à la vente au détail).

(3 points)

4. Calculez le coût de production unitaire d'une gigoteuse si on fait l'hypothèse que les charges liées à la production des gigoteuses sont uniquement liées à la matière première ainsi que le travail des salariés. (2 points)
5. Afin de calculer la rentabilité du projet, calculez pour chaque année, le chiffre d'affaires, le coût de production (salaires + matières premières), et la marge sur coût de production. (3 points)

	Année en cours	Année +1	Année +2
Nombre de gigoteuses produites	10 000	20 000	40 000
Prix Unitaire de Vente	100 euros	100 euros	80 euros
Chiffre d'affaires			
Coût production			
Marge sur coût de production			

6. Afin de finaliser le calcul de la rentabilité du projet, tout en tenant compte de l'investissement nécessaire (machines), calculez si le projet est rentable sur les trois premières années d'exploitation ?
En cas de non rentabilité du projet, et sous l'hypothèse que le marché est saturé à une quantité de 40 000, quelles sont les stratégies que vous pouvez proposer à la direction de l'entreprise babyprotect ?
Définissez le prix des gigoteuses qu'il faut établir la troisième année afin d'atteindre le seuil de rentabilité sur les trois premiers exercices. (5 points)

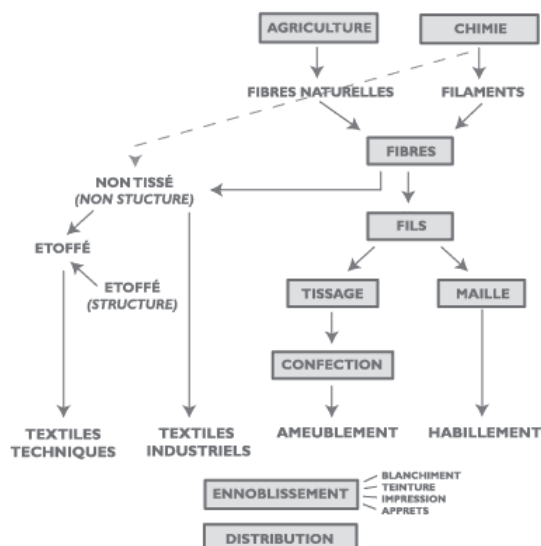
1. Expliquez pourquoi aujourd'hui les risques liés à la technologie des ondes électromagnétiques ne sont pas clairement établis ?

- Du risque tout de même relatif, en comparaison par exemple avec une irradiation nucléaire.
- Du temps de latence extrêmement long. On ne sait pas bien s'il ne peut y avoir des répercussions sur la santé seulement des années après l'exposition aux ondes.
- Des symptômes des maladies concernées (cancers...) qui peuvent être dus à de multiples autres facteurs, d'où la difficulté de définir la causalité.
- De l'impossibilité de la constitution d'un groupe témoin à une exposition nulle: il y a toujours un bruit de fond d'exposition.
- Si la reproductibilité des résultats est en cause, la difficulté d'interprétation pèse pour beaucoup dans l'absence de conclusions.

2. Selon vous, pourquoi la société française n'applique pas le principe de précaution, comme elle peut le faire pour les OGM (organismes génétiquement modifiés), alors que des études mettent en avant les dangers pour la santé de cette technologie des ondes électromagnétiques ?

Le candidat devra développer l'idée de « valeur perçue » par le consommateur-citoyen.

3. Représentez de façon schématique la filière de l'industrie textile et indiquez à quelle place les fabricants de textiles anti ondes se positionneront au sein de première.



La filière de l'industrie textile a pour base les secteurs de l'agriculture et de la chimie. Des fibres sont créées à partir de fibres naturelles pour le secteur de l'agriculture et de filaments pour celui de la chimie. Ces fibres sont traitées afin de donner des fils qui serviront soit au tissage pour l'ameublement (après confection) soit à constituer une maille pour l'habillement. Notre produit se situerait donc à ce niveau, mais il combinerait également un textile technique élaboré à partir de l'industrie chimique (par opposition aux textiles industriels).

4. Calculez le coût de production unitaire d'une gigoteuse si on fait l'hypothèse que les charges liées à la production des gigoteuses sont uniquement liées à la matière première ainsi que le travail des salariés.
Quel est le nombre d'employés demandé par la société Bancho ?

Sachant qu'il faut 0,7 m² de tissu à 40 euros le m² et ¼ d'heure de travail à 60 euros.
Le coût moyen unitaire : $CMU = 0,7 \times 40 + 0,25 \times 60 = 43$ euros

5. Afin de calculer la rentabilité du projet, calculez pour chaque année, le chiffre d'affaires, le coût de production (salaires + matières premières), et la marge sur coût de production.

	Année en cours	Année + 1	Année + 2
Nombre de gigoteuses produites	10 000	20 000	40 000
Prix Unitaire de Vente	100 euros	100 euros	80 euros
Chiffre d'affaires	1 000 000	2 000 000	3 200 000
Coût production	430 000	860 000	1 720 000
Marge sur coût de production	570 000	1 140 000	1 480 000

6. Afin de finaliser le calcul de la rentabilité du projet, tout en tenant compte de l'investissement nécessaire (machines), calculez si le projet est rentable sur les trois premières années d'exploitation ?
En cas de non rentabilité du projet, quelles sont les stratégies que vous pouvez proposer à la direction de l'entreprise babyprotect ?

- La rentabilité sur les trois premiers exercices est égale à la différence entre la marge brute sur le coût de production et l'investissement obligatoire, soit : $3\,190\,000 - 3\,500\,000 = -310\,000$ euros
- Si elle souhaite réellement se positionner sur cette activité, l'entreprise devra soit :
 - augmenter les prix des gigoteuses ;
 - réduire ces coûts de production ;
 - vérifier si les machines ne peuvent pas être amorties sur 4 ans et non 3 ans ;
 - Seuil de rentabilité.

Investissement = 3 500 000 – marge sur coût de production année n et n + 1
(1 710 000) = 1 790 000

C'est-à-dire la marge à générer en n + 2

$1\,790\,000 / 400\,000 = 44,75$ de marge unitaire + 43 euros de coût = 87,5 euro
= Prix au seuil de rentabilité.