

**CONCOURS EXTERNE  
CONCOURS INTERNE NORMAL**

**POUR LE RECRUTEMENT DE CONTROLEURS STAGIAIRES**

**2010**

**EPREUVE FACULTATIVE D'ANGLAIS**

*(durée : 1 heure 30)*

*Le texte comporte 2 pages*

\*\*\*

**Après avoir lu attentivement le texte figurant en pages 2 et 3, répondez en anglais aux questions 1 à 5. Vous veillerez à reformuler vos réponses sans reprendre les mots du texte.**

1. Why aren't Toyota's competitors rejoicing with its woes?
2. According to James Womack, what lead Toyota to its present difficulties?
3. Use your own words to describe the general organisation of the automotive industry.
4. What is sole-sourcing? What used to be the benefits of this approach for Toyota?  
How did the sole sourcing approach and Toyota's staggering growth clash?
5. Keeping in mind that the object of the recent recalls is Toyota's star hybrid car, what impact could such recalls have on consumers?

## The machine that ran too hot

Feb 24th 2010 | From The Economist online

*AS EXECUTIVES from Toyota, including the firm's boss, Akio Toyoda, squirmed<sup>i</sup> before their tormentors in America's Congress this week, there was little public gloating<sup>ii</sup> from rival carmakers. Although it is Toyota that is currently in the dock after a crushing series of safety-related recalls across the world, competitors are only too aware that it could be their turn next. After all, there is not a single big carmaker that has not modelled its manufacturing and supply-chain management<sup>iii</sup> on Toyota's "lean production" system.<sup>iv</sup>*

*That said, there is a widespread belief within the car industry that Toyota is the author of most of its own misfortunes and that its mistakes hold lessons for others. In testimony delivered to the House oversight committee on Wednesday February 24th, Mr Toyoda, the carmaker's boss, acknowledged that in its pursuit of growth Toyota stretched its lean philosophy close to breaking point and in so doing had become "confused" about some of the principles that first made it great: its focus on putting the customer's satisfaction above all else and its ability "to stop, think and make improvements".*

*James Womack, one of the authors of "The Machine that Changed the World", a book about Toyota's innovations in manufacturing, dates the origin of its present woes<sup>v</sup> to 2002, when it set itself the goal of raising its global market share from 11% to 15%. Mr Womack says that the 15% target was "totally irrelevant to any customer" and was "just driven by ego". According to Mr Womack, the requirement to expand its supply chain rapidly "meant working with a lot of unfamiliar suppliers who didn't have a deep understanding of Toyota culture."*

*By the middle of the decade, recalls of Toyota vehicles were increasing at a sufficiently alarming rate for Mr Toyoda's predecessor, Katsuaki Watanabe, to demand a renewed emphasis on quality control. But nothing was allowed to get in the way of another (albeit undeclared) goal: overtaking<sup>vi</sup> General Motors to become the biggest carmaker in the world. Even as Toyota swept past GM in 2008, the quality problems and recalls were mounting.*

*The majority of those problems almost certainly originated not in Toyota's own factories but in those of its suppliers. The automotive industry operates as a complex web. The carmakers (known as original equipment manufacturer or OEMs) sit at its centre. Next come the tier-one suppliers<sup>vii</sup>, such as Bosch, Delphi, Denso, Continental, Valeo and Tenneco, who deliver big integrated systems directly to the OEMs. Fanning out<sup>viii</sup> from these are the tier-two suppliers who provide individual parts or assembled components either directly to the OEM or to a tier-one supplier. CTS Corp, the maker of the throttle-pedal assemblies<sup>ix</sup> that Toyota has identified as one of the causes of "unintended acceleration" in some of its vehicles, is a tier-two supplier whose automotive business accounts for about a third of its sales.*

*On the outer ring of the web are the tier-three suppliers who often make just a single component for several tier-two suppliers. Although there are thousands of tier-two and tier-three suppliers around the world, their numbers have been culled<sup>x</sup> over the*



*past decade as the OEMs and the tier-ones have worked to consolidate their supply chains by concentrating business with a smaller number of stronger companies.*

*Toyota revolutionised automotive supply-chain management by anointing certain suppliers as the sole source of particular components, leading to intimate collaboration with long-term partners and a sense of mutual benefit. By contrast, Western carmakers tended either to source in-house<sup>xi</sup> or award short contracts to the lowest bidders<sup>xii</sup>. The quality Toyota and its suppliers achieved made possible the "just in time" approach to delivering components to the assembly plant.*

*Most big car firms now operate in a similar way. By and large, the relationships between the OEMs and the tier-one suppliers run smoothly. When problems crop up, it is usually with the other suppliers. One top purchasing executive says that consolidation, the need to trim<sup>xiii</sup> capacity and the shock to demand that began in mid-2008 have put the weaker parts of the supply chain under great strain.*

*A consequence of Toyota's breakneck expansion<sup>xiv</sup> was that it became increasingly dependent on suppliers outside Japan with whom it did not have decades of working experience. Nor did Toyota have enough senior engineers to keep an eye on how new suppliers were shaping up. Yet Toyota not only continued to trust in its sole-sourcing approach, it went even further, gaining unprecedented economies of scale by using single suppliers<sup>xv</sup> for entire ranges of its cars across multiple markets.*

*One senior executive at a big tier-one supplier argues that although Toyota's single-supplier philosophy served it well in the past it had taken it to potentially risky extremes, especially when combined with highly centralised decision-making in Japan. In the aftermath of Toyota's crash, the question the industry is now asking itself is whether sole-sourcing has gone too far. Until very recently, Toyota was the peerless exemplar. For now, at least, it is seen as an awful warning.*

---

<sup>i</sup> to squirm : se tortiller

<sup>ii</sup> to gloat : jubiler, pavoiser

<sup>iii</sup> supply chain management : gestion de la logistique d'approvisionnement

<sup>iv</sup> lean production system : méthodologie de production appliquée aux chaînes d'assemblages automobiles mise en place par Toyota et visant la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages

<sup>v</sup> woes : les malheurs

<sup>vi</sup> to overtake : passer devant, dépasser

<sup>vii</sup> tier-one suppliers : fournisseurs de rang un

<sup>viii</sup> to fan out : se déployer en éventail

<sup>ix</sup> throttle-pedal assemblies : pièces d'assemblage de la pédale d'accélérateur

<sup>x</sup> to cull : réduire drastiquement

<sup>xi</sup> to source in- house : s'approvisionner/acheter en interne

<sup>xii</sup> the lowest bidders : les mieux disant = les moins chers

<sup>xiii</sup> to trim : réduire, diminuer

<sup>xiv</sup> breakneck : à tombeau ouvert, à vive allure

<sup>xv</sup> single (ou sole) suppliers : fournisseurs exclusifs



**CONCOURS EXTERNE  
CONCOURS INTERNE NORMAL**

**POUR LE RECRUTEMENT DE CONTRÔLEURS STAGIAIRES  
2010**

**ÉPREUVE FACULTATIVE D'ALLEMAND**

*(durée : 1 heure 30)*

*Le sujet comporte 2 pages*

\*\*\*

Après avoir lu attentivement le texte figurant en page 2, répondez en allemand aux questions 1 à 6. Vous devez reformuler vos réponses sans reprendre les mots du texte.

1. Welche politischen Parteien werden in diesem Artikel genannt und wie lauten ihre vollständigen Namen?
2. Was versteht man unter einem „Sozialleistungsempfänger“?
3. Welche Äußerungen hat Guido Westerwelle im Zusammenhang mit „Hartz IV“ gemacht?
4. Was bedeutet das Wort „doppelzüngig“?
5. Welche Auffassung vertritt Andrea Nahles zu diesem Thema?
6. Welche Position bezieht die Bundesarbeitsministerin in diesem Kontext?

## Warum nicht Schnee schippen für Sozialhilfe?

Der FDP-Vorsitzende Westerwelle hat am Wochenende die Debatte über die Unterstützung von Bedürftigen nach Hartz IV angeheizt. Westerwelle sagte gegenüber der Zeitung „Bild am Sonntag“, insbesondere Familien und Alleinerziehende sollten steuerlich stärker entlastet werden, „um mehr Anreize für Arbeit zu schaffen“. Wer „jung und gesund“ sei, müsse „zumutbare Arbeit annehmen“. Dazu könne auch gehören, dass man Sozialleistungsempfänger beispielsweise „zum Räumen der Bürgersteige“ von Schnee und Eis einsetze, sagte der FDP-Politiker. Er sei in den vergangenen Tagen „unflätig beschimpft“ worden, was allerdings auch zeige, dass er seinen „Finger in eine offene Wunde gelegt“ habe. Bei ihm seien inzwischen „zigtausend Zuschriften“ von Bürgern eingegangen, die weitaus größte Zahl davon sei zustimmend gewesen. Darunter seien auch „SPD-Mitglieder, die ihre Partei nicht mehr verstehen“.

Zu den Ausführungen Westerwelles sagte die SPD-Generalsekretärin Nahles der Zeitung „Frankfurter Rundschau“: „Guido Westerwelle ist ein Zyniker, weil er Geringverdiener gegen Arbeitslose in Stellung bringt, um von den wahren Sozialbetrügnern abzulenken, die Millionen an der Steuer vorbei ins Ausland schaffen.“ Aus Sicht der SPD sei die Debatte doppelzüngig: Man beklagt Zustände, die man selber herbeigeführt hat, liefert aber keine Lösung, sondern sorgt im Gegenteil dafür, dass der Niedriglohnsektor weiter wächst“, sagte Frau Nahles.

Bundesarbeitsministerin von der Leyen (CDU) forderte ein Ende des „römischen Schlachtengetümmels“ und kritisiert Westerwelle, der gesagt hatte: „Wer dem Volk anstrengungslosen Wohlstand verspricht, lädt zu spätrömischer Dekadenz ein.“ Westerwelle habe zu „holzschnittartig“ argumentiert, sagte die Ministerin der Berliner Zeitung „Der Tagesspiegel“. Die „pauschalen Vorwürfe führen nicht weiter“, die Mehrzahl der Hartz IV-Empfänger „will da raus“. Das jüngste Urteil des Bundesverfassungsgerichts habe ihr deutlich gemacht: „Wir setzen uns nicht zielgerichtet genug für die Bildung bedürftiger Kinder ein“. Notwendig sei zudem eine Diskussion darüber, was das Existenzminimum sei, „damit ein Mensch in Würde leben kann“.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. Februar 2010

**CONCOURS EXTERNE  
CONCOURS INTERNE NORMAL**

**POUR LE RECRUTEMENT DE CONTROLEURS STAGIAIRES**

**2010**

**EPREUVE FACULTATIVE D'ESPAGNOL**

*(durée : 1 heure 30)*

*Le texte comporte 2 pages*

\*\*\*

**Après avoir lu attentivement le texte figurant en pages 2 et 3, répondez en espagnol aux questions 1 à 4. Vous veillerez à reformuler vos réponses sans reprendre les mots du texte.**

- 1) Resuma usted la posición del Gobierno español en cuanto a la utilización de escáneres de cuerpo completo en los aeropuertos españoles.
- 2) ¿Qué opina usted de la utilización de escáneres de cuerpo completo en los aeropuertos ?
- 3) ¿Cuál es la alternativa a la utilización de dichos escáneres ? ¿En su opinión cuales son las limitas de esta solución?
- 4) ¿Está usted de acuerdo con la afirmación según la cual la utilización de escáneres personales es inevitable? ¿Por qué ?

## ***Zapatero supedita la instalación de escáneres a un acuerdo de la UE***

**F. GAREA / D. ALANDETE** - Viena / Washington - 14/01/2010

*España no tiene previsto por el momento instalar escáneres personales en los aeropuertos, ha precisado el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, en Viena. Según ha explicado, España no tomará esta medida de "forma unilateral" y antes deberán evaluarse sus "garantías y su eficacia". Zapatero ha explicado hoy que, en todo caso, deberá ser un acuerdo unánime de toda la Unión Europea. Ha añadido que hay países que mantienen reticencias a esta medida y que hay abierto "un diálogo con Estados Unidos". "Hay que ser respetuosos con la posición común", ha asegurado Zapatero, de visita oficial en Austria, como presidente de turno de la Unión Europea.*

*Zapatero ratifica así las declaraciones del ministro de Fomento, José Blanco, quien también supeditó la implantación de escáneres de cuerpo completo a la Unión Europea, aunque apuntó que esta medida era posiblemente "inevitable", en una conferencia de prensa posterior a dos reuniones mantenidas en Washington con su homólogo norteamericano, Ray Lahood, y la Secretaria de Seguridad Interior y máxima responsable de la seguridad fronteriza de Estados Unidos, Janet Napolitano*

*"Va a ser inevitable la utilización de escáneres en los aeropuertos, donde se garantice con toda claridad el derecho a la intimidad de la gente, es decir, que las imágenes se destruyan automáticamente", dijo Blanco, que ocupa el cargo de presidente de turno del Consejo de Transportes de la Unión Europea, bajo la presidencia española de la UE. "Entendemos que la tecnología se puede mejorar, que queda ámbito para la perfección y que tenemos que ir trabajando en esa dirección. Pero para eso hay conciliar la postura de los países del Parlamento Europeo y tratar de buscar una normativa europea que sea común para todos".*

*En 2008 la Comisión Europea propuso regular el uso de esos escáneres en los aeropuertos de los países miembros de la UE, una propuesta que desestimó el Parlamento Europeo, ya que sus miembros aprobaron una resolución que calificaba esas máquinas, que ofrecen imágenes del cuerpo completo, de afrenta al derecho a la intimidad de los pasajeros. Ayer, Blanco se comprometió a negociar con ese mismo Parlamento para llegar a un acuerdo de los 27 países miembros de la UE.*

*Tras el fallido atentado del 26 de diciembre contra un avión de la compañía Northwest, que partió de Amsterdam con destino a Detroit, el gobierno norteamericano se ha comprometido a instalar más escáneres de ese tipo, a pesar de las reticencias de diversas asociaciones ciudadanas, como la American Civil Liberties Union, que, como el Parlamento Europeo, los considera una violación del derecho a la intimidad. La alternativa a esos escáneres, en los 19 aeropuertos de EE*





*UU donde están instalados, es un minucioso cacheo<sup>1</sup> por parte de un agente de la policía fronteriza.*

*La semana que viene, Napolitano viajará a Toledo, donde se reunirá con su homólogo en España, Alfredo Pérez Rubalcaba, y otros Ministros del Interior de la UE, para "discutir nuevas vías para mejorar las medidas de seguridad internacional y las medidas de seguridad en la aviación", según informó el martes la Secretaría de Interior de EE UU en un comunicado. En esa reunión, los ministros comenzarán a consensuar nuevas medidas de seguridad permanentes en los aeropuertos de ambas orillas del Atlántico Norte.*

---

<sup>1</sup> un cacheo : une fouille

