

# Culture économique juridique et managériale

## Guide d'accompagnement

Ce guide d'accompagnement vise à éclairer les professeurs sur les plans scientifique, didactique et pédagogique pour la mise en œuvre du programme de Culture économique, juridique et managériale. Le programme est volontairement concis, afin de laisser au professeur sa pleine liberté pédagogique et ne pas entraver la créativité et les innovations que tout nouvel enseignement suscite. L'enseignement de CEJM vise à lier les trois disciplines - économie, droit, management - autour de problématiques structurantes de l'étude des entreprises. Il vise aussi à développer des compétences méthodologiques propres à chaque champ de savoir, associant les compétences transversales dont la taxonomie de B. Bloom donne une présentation opérationnelle, et les principales compétences spécifiques au droit - pratique du syllogisme -, au management - analyse organisationnelle et stratégique -, à l'économie – exploitation de graphiques et de données quantitatives au service de l'analyse des phénomènes économiques.

### I - PRINCIPES D'ECRITURE DU PROGRAMME

#### 1.1 Les intentions du programme

L'environnement des entreprises a vu sa complexité s'accroître au fil des années. Les titulaires du diplôme évoluent désormais au sein d'une organisation possédant ses propres logiques de fonctionnement et en interaction avec un environnement plus complexe : accélération des évolutions technologiques et des transformations des modes de consommation, évolution dans un contexte mondialisé.... Il devient alors nécessaire de les préparer à œuvrer dans cet environnement en leur proposant un enseignement qui permette à tout cadre de premier niveau et toute personne engagée dans une activité de service (quel que soit le secteur économique) de comprendre les incidences de l'environnement sur les décisions de l'entreprise.

Face à ces évolutions, il importe de permettre au titulaire de BTS de disposer d'une culture lui permettant de mieux comprendre son environnement professionnel. Le dictionnaire Larousse définit la culture comme « les connaissances dans un domaine particulier ». Le domaine particulier identifié comme commun à plusieurs spécialités de BTS correspond à l'environnement de l'entreprise aussi bien interne qu'externe. Les connaissances s'y rapportant sont à emprunter aux champs scientifiques nécessaires à la compréhension de cet environnement, à savoir l'économie, le droit et le management. L'économie permet d'analyser les relations avec les partenaires de l'entreprise, mais aussi de comprendre l'impact de paramètres ou facteurs (comme une évolution d'un taux d'intérêt, une baisse du cours des titres sur un marché boursier, ou une variation du prix du pétrole...) sur l'entreprise. Le droit porte sur l'étude de réglementations qui s'imposent à l'entreprise tant au plan interne (droit du travail, droit des sociétés) que dans ses actions vis-à-vis des tiers (droit des contrats) ou dans le fonctionnement des marchés (droit de la concurrence et droit de la propriété industrielle). Il attribue également à l'entreprise une responsabilité relative à ses actes. Le management permet la compréhension du fonctionnement et des décisions de l'entreprise. Chacun de ces trois champs disciplinaires permet d'éclairer un aspect de l'environnement de l'entreprise. La transmission d'une culture permettant de mieux analyser l'environnement de l'entreprise implique la complémentarité entre ces trois champs disciplinaires, justifiant ainsi l'appellation de cet enseignement « culture économique, juridique et managériale (CEJM) ». Ainsi la transmission d'un ensemble de méthodologies et de savoirs dans les domaines économique, juridique et managérial permet de répondre à la fois au besoin d'accroître la professionnalité du titulaire de BTS mais aussi à celui de sa formation citoyenne.

Cet enseignement propose l'acquisition de compétences liées aux méthodologies d'analyse propres à chacun des trois champs disciplinaires de manière à favoriser une analyse rigoureuse des situations, pour ensuite permettre un enrichissement du raisonnement grâce à une complémentarité des approches. De plus, il importe de contextualiser l'enseignement par des entrées liées à des problématiques en lien avec

l'entreprise. Le titulaire de BTS pourra dès lors mieux saisir la complexité d'une situation en percevant les aspects économiques, juridiques et managériaux, et ainsi mieux analyser les réponses possibles.

Cet enseignement représente un « socle » de savoirs et de compétences nécessaire au processus de professionnalisation au sein d'un BTS. Ainsi, lors des évolutions des BTS du domaine de l'économie-gestion, cet enseignement est appelé à s'insérer dans un nombre plus important de diplômes.

Cet enseigne poursuit ainsi trois objectifs pour le titulaire de BTS:

- contribuer à sa formation du citoyen en l'amenant à « disposer d'une culture économique, juridique et managériale nécessaire à la compréhension des enjeux et des défis auxquels doivent répondre les entreprises » ;
- lui permettre la construction d'une professionnalité accrue :
  - o en « s'appropriant le cadre économique, juridique et managérial de son activité professionnelle »
  - o en « mobilisant les compétences économiques, juridiques et managériales nécessaires à la réalisation des objectifs et des activités de l'entreprise »
- favoriser la communication avec les différentes parties prenantes de l'entreprise

## 1.2 – Les choix d'écriture

### ✓ Favoriser la complémentarité des approches disciplinaires autour d'un thème

Six thèmes structurent le programme de CEJM. Chacun amène la formulation de plusieurs questions, chacune rattachée à un champ disciplinaire clairement identifié. Ce choix d'une structuration sous forme de questions permet de signifier les attendus de cet enseignement et ainsi de mieux orienter l'enseignement en précisant les intentions. Cet enseignement doit permettre le développement de compétences dites transversales comme la recherche d'informations et leurs exploitations, mais aussi l'analyse, l'argumentation et la structuration des réponses. La contextualisation de l'enseignement associé au travail sur documents va également générer un développement de la capacité à synthétiser. Afin de préciser les intentions du programme, chaque thème est introduit par des éléments de contexte mettant en évidence la complémentarité entre les différentes problématiques. les ressources appelées à être utilisées sont également présentées également dans ce propos introductif.

Une fois les questions d'un thème travaillées, le titulaire du BTS disposera de compétences lui permettant d'appréhender la complexité de certaine situation. Il pourra disposer d'un ensemble d'éléments dans chaque champ disciplinaire mobilisé, pour éclairer l'analyse de situations relevant de ce thème.

### ✓ Centrer le programme sur l'entreprise et son environnement

Les six thématiques choisies ont pour visée de permettre au titulaire du BTS de pouvoir mieux identifier comment s'élabore une décision stratégique au sein d'une entreprise et les conséquences qui en découlent.

Le choix de positionner l'entreprise au cœur de cet enseignement découle de la très grande diversité que renferme cette catégorie. En effet le croisement entre les différentes typologies d'entreprise comme le nombre de salariés, la structure juridique, le secteur d'activité fait apparaître une grande diversité, qui laisse une grande liberté à l'enseignant pour trouver des contextes pertinents. De plus, une fois les compétences d'identification de l'influence d'un élément de l'environnement externe sur l'entreprise ainsi que d'analyse d'un choix stratégique, acquises, le titulaire de BTS pourra aisément les transposer à d'autres types d'organisation. Dès lors, il s'agit de développer la compréhension de l'environnement au sein duquel est appelé à évoluer le titulaire de BTS.

Le thème « l'intégration de l'entreprise dans son environnement » permet de préciser les acteurs en lien avec l'entreprise, la formalisation des relations, au travers de l'élaboration de contrat et les finalités de l'entreprise ; celui sur la régulation économique vient compléter l'analyse de l'environnement en

positionnant le contexte d'évolution des entreprises au plan national et supranational et ainsi de préciser comment l'Etat par son action, peut influer sur les actes et décisions de l'entreprise. Par l'identification des principales politiques économiques, et des enjeux du droit de la concurrence et de la propriété industrielle, il sera possible de repérer les actions de l'Etat sur l'environnement de l'entreprise puis d'identifier leurs conséquences sur la situation de l'entreprise.

Le thème relatif à « l'organisation de l'activité de l'entreprise » favorise la compréhension du fonctionnement interne de l'entreprise au travers de différents choix (choix de production, d'organisation des ressources, de structure juridique, de financement) nécessaires afin d'assurer son activité. La problématique juridique autour des réponses juridiques face aux risques permettra d'introduire la notion de responsabilité de l'entreprise liée à ses diverses actions.

Les thèmes « l'impact du numérique sur la vie de l'entreprise » et « les mutations du travail » permettent d'intégrer deux évolutions majeures contemporaines influant sur la vie et le fonctionnement des entreprises. Il s'agit ici de fournir des éclairages pour que le titulaire de BTS puisse appréhender et comprendre les enjeux des changements à venir. En effet, le numérique, issu de la convergence des sciences et technologies de l'information et de la communication, transforme en profondeur le fonctionnement des entreprises. La mise en place de réseaux d'agents économiques, la collecte d'informations personnelles, et la modification des modalités de coordination entre les acteurs posent de nombreuses questions auxquelles l'entreprise doit faire face. Ces problématiques doivent être comprises par les salariés pour qu'ils puissent répondre au mieux aux évolutions de tâches qui leur sont demandées.

Il en est de même des mutations du travail. L'évolution de la relation de travail et de son encadrement a des incidences importantes aussi bien sur le fonctionnement du marché du travail que sur l'entreprise elle-même par l'évolution du droit social, mais aussi sur le management des ressources humaines.

Enfin thème relatif aux « choix stratégiques de l'entreprise » permet de clôturer ce programme en prenant en compte la complexité de l'environnement de l'entreprise dans toutes ses dimensions pour mieux identifier la démarche stratégique et comprendre les choix stratégiques d'une entreprise.

#### ✓ **Positionner les compétences à acquérir au centre de l'enseignement**

Chaque question du programme est associée à un ensemble de compétences à acquérir prenant appui sur des savoirs. Cette structuration permet de préciser les attendus des personnes en formation tout en permettant l'acquisition de compétences transversales liées à une étude problématisée.

La structuration sous forme de tableau rappelle la dynamique de formation : l'objectif du programme est bien l'acquisition de compétences prenant appui sur des savoirs en vue de répondre à une problématique explicitée et ainsi de permettre au titulaire du BTS de mobiliser des compétences pour analyser une situation complexe tout en lui permettant d'avoir recours à certains types de ressources qu'il lui faudra savoir analyser.

Le centrage de l'enseignement sur des compétences nécessite une contextualisation de l'enseignement en prenant appui sur des situations et/ou des données réelles. La précision des ressources pouvant être utilisées située suite aux propos introductifs permet de baliser les attendus. Dans un objectif de professionnalisation de cet enseignement, il paraît nécessaire d'amener les personnes en formation à utiliser des ressources non retravaillées.

## **II - PRESENTATION DES SIX THEMES DU PROGRAMME**

Les thèmes présentent un intérêt spécifique à ce niveau de formation post baccalauréat. Les approches disciplinaires se complètent pour construire une image de l'entreprise, du triple point de vue économique, juridique et managérial et éclairer la compréhension de son fonctionnement. Il importe de toujours dépasser le sens commun et de développer les notions qui sont apparues au fil du temps dans chaque discipline, avec leurs problématiques spécifiques et leurs propres modes de construction des savoirs.

Nous nous sommes efforcés de limiter les savoirs proposés avec réalisme, compte tenu du temps imparti à cet enseignement : quatre heures hebdomadaires. Ce programme a été élaboré pour tenir compte de ces contraintes, tout en conservant l'exigence attendue à ce niveau de formation.

Il est essentiel que les notions abordées dans cet enseignement trouvent un ancrage concret pour les étudiants des STS. Leur étude doit être associée à des cas didactisés d'entreprises afin de permettre la construction des compétences attendues.

D'un point de vue scientifique, il importe de rappeler qu'une discipline, et une réflexion sur la complémentarité entre disciplines, nécessite un travail de fond et une mise à jour régulière des connaissances factuelles et théoriques en particulier dans ces champs de savoirs soumis aux changements incessants de la vie en société. Les revues scientifiques, les traités mis à jours, les sites didactiques et scientifiques aideront les professeurs à délivrer des connaissances actuelles et reliées ; reliées entre elles progressivement et reliées par les liens problématiques qui intègrent les savoirs de champs différents. Les approches disciplinaires enrichissent la connaissance des organisations et permettent de mieux comprendre la réalité de la vie des entreprises. C'est justement parce que l'organisation est un objet social complexe que l'on recourt à des éclairages disciplinaires qui la questionnent et construisent l'entreprise comme un objet observable et accessible au sens.

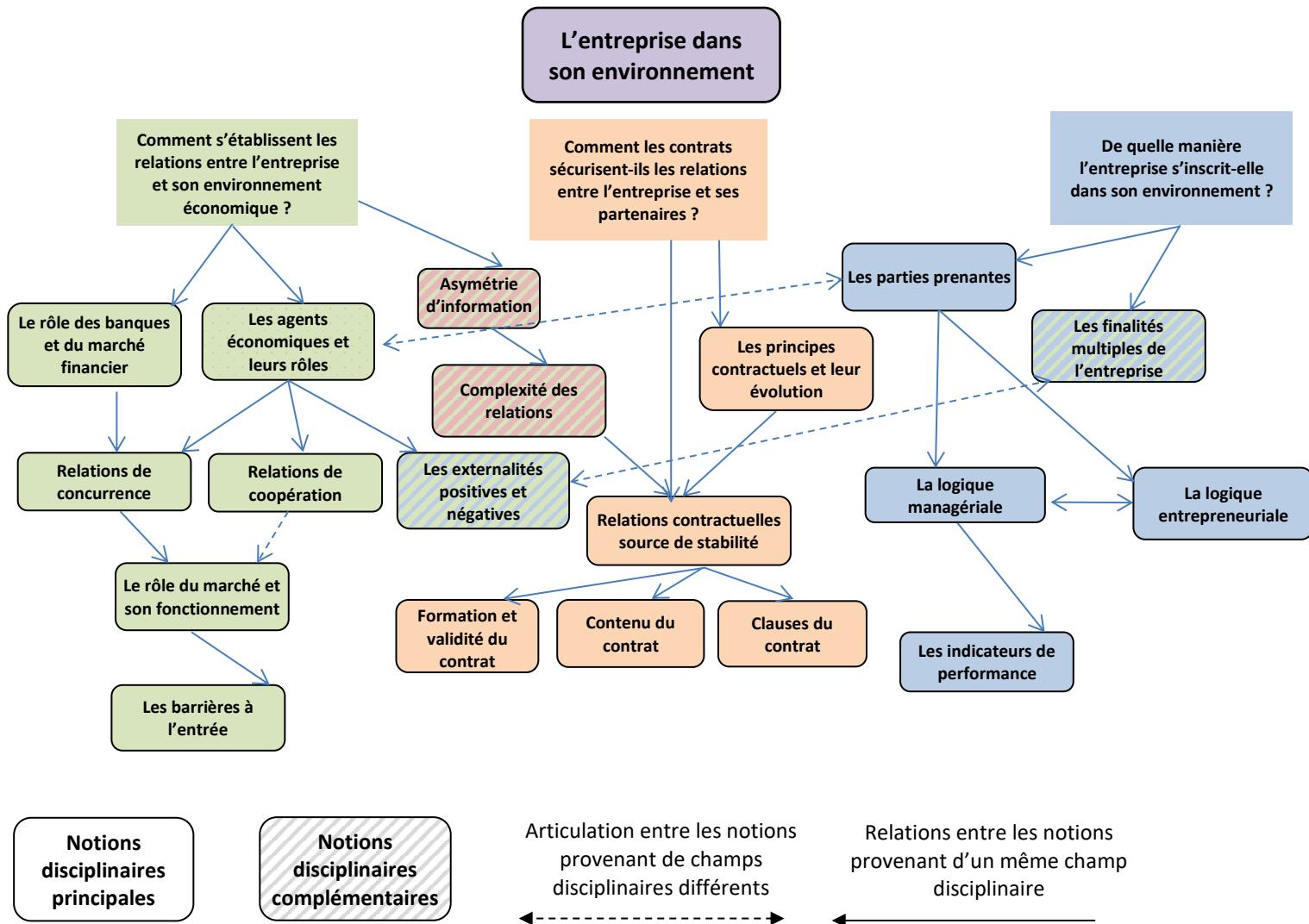
Enfin, le référentiel de formation présente pour chacun des thèmes, un exemple de schéma notionnel. L'objectif est :

- de donner sens au thème abordé
- de mettre en évidence les complémentarités
- de montrer la nécessité de construire les notions de manière cohérente et non de manière séquentielle, ou de manière isolée
- de favoriser la construction de raisonnements par les étudiants

## THÈME 1 : L'INTÉGRATION DE L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT

### 1.1 – schéma notionnel

L'INTÉGRATION DE L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT (un exemple de schéma notionnel)



### 1.2 – Problématisation

Les trois questions du thème 1 - l'intégration de l'entreprise dans son environnement- ont pour objectif d'inscrire l'entreprise dans son environnement et de mettre en évidence la diversité des relations nouées avec d'autres agents/acteurs. Quelles sont les relations de l'entreprise avec les différents acteurs de son environnement, quelle est leur nature et comment les entreprises peuvent-elles les stabiliser ? Ces relations peuvent être de nature concurrentielle ou coopérative, mais dans tous les cas elles sont soumises à des asymétries d'information. Dans ces conditions, l'entreprise cherche à se protéger ou à stabiliser les relations. Le droit peut apporter des réponses avec la théorie générale des contrats, le management également avec la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes. On le voit, d'un point de vue d'un intervenant en entreprise, les complémentarités sont fortes entre les trois champs disciplinaires. Elles le sont également d'un point de vue conceptuel avec le nécessaire éclairage sur les notions d'acteurs, de parties prenantes et d'agents.

### 1.3 – Traitement des questions

#### Question 1.1 Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ?

##### Compétences

- Identifier les principaux agents économiques en relation avec l'entreprise et leurs rôles (ménages, entreprises, banques, État)
- Présenter le fonctionnement des marchés sur lesquels intervient l'entreprise
- Repérer l'existence d'externalités pour l'entreprise

##### Savoirs associés

- Les agents économiques et leurs rôles
- Les échanges entre les agents économiques
- Le rôle du marché et son fonctionnement
- La concurrence et les relations de coopération
- Les barrières à l'entrée
- L'asymétrie de l'information
- Les externalités positives et négatives
- Le rôle des banques et du marché financier

#### Problématisation

L'objectif de cette question est de montrer la complexité des relations nouées par une entreprise avec les différentes composantes de son environnement, de repérer la diversité des relations et de leur nature, relations marchandes, non marchandes, relations de concurrence, relations de coopération. L'analyse de ces relations peut être rendue dynamique par la prise en compte des barrières à l'entrée permettant d'appréhender les contraintes auxquelles peuvent être confrontées des entreprises souhaitant entrer sur un marché.

#### Apports scientifiques et limites des savoirs

Certes, d'un point de vue conceptuel, il est possible d'identifier *les agents économiques* avec lesquels l'entreprise est liée, de caractériser *leurs rôles et la nature de leurs échanges*. Le marché peut alors être présenté comme le lieu physique ou virtuel où les échanges s'installent et son fonctionnement peut être décrit. Le système économique contemporain accorde une place centrale au marché pour organiser les échanges. Dans une économie de marchés concurrentiels, les offreurs et les demandeurs de biens et services, de travail, ou de capitaux se confrontent pour déterminer les conditions de leur échange.

Une attention spécifique est portée au *marché financier et au rôle des banques* qui interviennent comme intermédiaires entre les offreurs et les demandeurs de capitaux. De cet échange découle la détermination d'un prix de marché, information essentielle qui contribue à assurer une coordination de multiples décisions économiques (consommation, production, investissement). Le prix est exprimé grâce à une monnaie utilisée pour mesurer la valeur de biens échangés et faciliter les échanges. Ce prix est influencé par l'évolution de l'offre et de la demande. Mais au-delà de cette présentation théorique du marché qui rend la notion difficile à rendre opérationnelle, un exemple peut permettre de rendre compte et de saisir la complexité du fonctionnement de cette composante centrale de l'économie. C'est le cas notamment de l'industrie informatique dont les acteurs multiples et motivés par des intérêts spécifiques doivent néanmoins parvenir à des échanges mutuellement satisfaisants (constructeurs, éditeurs, intégrateurs, infogérants et hébergeurs, opérateurs, etc.).

Il est attendu des titulaires de BTS d'identifier les principaux acteurs économiques, de repérer leur rôle et de caractériser la nature de leurs relations. Quelles sont alors les relations entretenues, quels contours donner au(x) marché(s) de l'entreprise ? Afin de cerner l'environnement de l'entreprise, après

avoir identifié les différents acteurs, il est indispensable que les titulaires du diplôme puissent présenter le fonctionnement des marchés sur lesquels l'entreprise intervient. Les marchés sont en effet modifiés par des entrées et des sorties d'acteurs, mais ces mouvements peuvent être limités par des barrières à l'entrée qui protègent les entreprises en place<sup>1</sup>. Pour donner davantage de consistance à la notion de marché, la notion complémentaire de *barrière à l'entrée* peut être appréhendée à l'aide d'exemples. De même, la structure des coûts peut être ressentie comme un frein à la concurrence. Les relations entre agents économiques sont également influencées par la nature des informations détenues par chacun d'eux. Toutefois, il convient de montrer qu'à côté des *relations dites de concurrence*, il existe des *relations de coopération*. Les agents économiques peuvent en effet coopérer sur tout ou partie de leurs activités. Les exemples sont multiples (cas des relations visant à mettre en commun des coûts de recherche et développement, pour les répartir sur une plus grande échelle, des actifs, ...). Si ce fonctionnement n'est pas nouveau (cas des GAEC), le développement des outils et des infrastructures numériques peut être un moyen de faciliter ces relations de coopération (économie de plateforme). La nature de ces relations peut être une entrée pour travailler les complémentarités avec la question de management et notamment le rôle des parties prenantes.

Les insuffisances d'information peuvent induire des comportements opportunistes. *L'existence d'asymétries d'information* est à prendre en compte dans l'élaboration des contrats ainsi que dans le suivi de leur exécution (contrats de prestations de services, contrats de travail). L'existence de ces asymétries nécessite une attention soutenue dans la rédaction de clauses contractuelles. Cette facette de l'échange permet de mettre en évidence la complémentarité entre les aspects économiques et les aspects juridiques inhérents à ce thème.

L'existence d'externalités permet de caractériser des situations dans lesquelles les influences entre agents économiques existent sans contrepartie monétaire. Les externalités négatives génèrent notamment des coûts sociaux et écologiques rapportés quotidiennement par les médias d'information. Pour les externalités positives, des exemples peuvent être également choisis dans l'actualité (externalités techniques avec le développement et la diffusion de techniques ou le déploiement de réseaux). Pour les titulaires du diplôme, repérer les externalités positives et négatives permet de mieux appréhender l'évolution de l'environnement de l'entreprise. L'étude des externalités permet en outre de montrer l'influence de l'entreprise sur son environnement au-delà de celle qu'elle exerce à travers le marché. Cette notion peut être mise en relation avec celle de finalités de l'entreprise.

### Question 1.2 Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ?

#### Compétences

- Qualifier une situation précontractuelle et repérer le processus de formation d'un contrat.
- Analyser et évaluer les conditions de la validité, les clauses et les effets juridiques d'un contrat.

#### Savoirs associés

- Les principes contractuels et leur évolution
- La formation du contrat
- Le contenu du contrat

<sup>1</sup> Cette notion pourra être mise en relation avec celle de nouveaux entrants dans les éléments de diagnostic externe.

## **Problématisation**

L'objectif de cette question est de poser les bases de la théorie générale des contrats et d'envisager le rôle des contrats pour stabiliser les relations de l'entreprise avec des tiers. Face à la complexité croissante de l'environnement et à la multiplicité de ses relations avec différents acteurs ou personnes juridiques, l'entreprise a besoin d'une certaine stabilité pour mener à bien ses activités. Cela peut être illustré par des contextes simples : continuité des approvisionnements, fidélité de la clientèle, solidité des relations interentreprises..., L'objectif est de mettre en évidence comment le droit, par l'intermédiaire des contrats, permet aux entreprises de construire et de sécuriser leurs relations.

## **Apports scientifiques et limites des savoirs**

Les titulaires du diplôme doivent être en mesure d'apprécier les principes sur lesquels le contrat est fondé : liberté contractuelle, bonne foi, force obligatoire du contrat. Ces principes permettent d'assurer la loyauté et l'équilibre des échanges. La liberté contractuelle pose le principe de la liberté de contracter et du libre choix du contractant. Le principe de bonne foi est l'instrument de la justice contractuelle et guide le juge dans la recherche de l'équilibre contractuel tout au long de la vie du contrat. Le contrat n'est légalement formé que s'il respecte les conditions nécessaires à sa validité. Les parties doivent donner leur consentement et être en capacité de le faire. Le consentement des parties se forme par la rencontre entre l'offre et l'acceptation. Il doit être non vicié. Le mécanisme de la représentation permet aux personnes morales de contracter. Le contrat non valide est un contrat nul. Un étudiant de BTS doit être en mesure d'analyser et évaluer le respect des conditions de la validité d'un contrat.

Dans les relations interentreprises, la formation d'un contrat n'est pas instantanée mais résulte d'un processus. Une période de négociation et des avant-contrats précédent généralement la signature du contrat définitif. La période précontractuelle ou période des pourparlers est prise en compte afin de garantir la liberté contractuelle, de protéger les futurs co-contractants et d'éviter les ruptures abusives des pourparlers. Ainsi la bonne foi dans les négociations et l'obligation générale d'information précontractuelle durant cette phase s'imposent. Les titulaires d'un BTS doivent être en mesure de qualifier ces situations précontractuelles par le biais des obligations afférentes. De même, les étapes de formation du contrat doivent être repérées.

Si le consentement est important, l'élaboration de l'offre contractuelle va permettre d'expliciter les intentions des parties et les modalités de réalisation de la relation contractuelle. Le contenu du contrat doit être licite et certain. Cela s'opère notamment par l'intermédiaire des clauses qui vont permettre de préciser les conditions de la relation, le but poursuivi, mais également les formes d'évolution éventuelle de la relation contractuelle. Les clauses contractuelles ont pour fonction d'ajuster le contrat aux véritables besoins des entreprises et d'anticiper les éventuelles difficultés. L'étude prendra appui sur quelques clauses emblématiques de ces objectifs : clause pénale, clause de renégociation, clause résolutoire, clause limitative de responsabilité, de réserve de propriété. Ce contenu contractuel a force obligatoire. Ce principe de la force obligatoire pose un point fondamental : une fois signé le contrat crée des effets de droit (droits et obligations) auxquels les cocontractants devront se soumettre. Il importe que les titulaires d'un BTS soient en capacité de l'analyser et d'évaluer le contenu et les effets juridiques d'un contrat.

## **Prolongements éventuels**

Il pourrait être intéressant de mettre en évidence comment la réforme récente du droit des contrats a intégré de nombreuses évolutions jurisprudentielles, et ainsi de pouvoir illustrer le rôle de source de droit indirect de la jurisprudence (notion déjà abordée en voie technologique et professionnelle).

## Méthodologie

Cette question mettant au centre la notion de contrat, il importe d'amener les titulaires de BTS à travailler à partir de contrats réels, afin de les entraîner à analyser ce type de document et à percevoir la diversité des relations contractuelles.

L'acquisition des compétences juridiques nécessite le recours à des situations concrètes afin de montrer l'utilité des savoirs dans la compréhension des contextes et de mettre en pratique la méthodologie de la réponse à la situation pratique par le biais du syllogisme.

### Question 1.3 De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?

#### Compétences

- Identifier les finalités économique, sociale et sociétale de l'entreprise.
- Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise.
- Caractériser les étapes de création d'une entreprise.
- Distinguer une démarche entrepreneuriale d'une démarche managériale.
- Identifier les différentes composantes de la performance de l'entreprise.

#### Savoirs associés

- Les finalités de l'entreprise.
- Les parties prenantes.
- La logique entrepreneuriale.
- La logique managériale.
- Les indicateurs de performance.

## Problématique

L'objectif de l'étude est de mettre en évidence les modalités par lesquelles l'entreprise répond à des sollicitations de l'environnement. La proposition est de privilégier l'analyse des finalités de l'entreprise et le recensement des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise est en relation et la caractérisation de leurs attentes afin de montrer comment l'entreprise peut les prendre en compte.

## Apports scientifiques et limites des savoirs

L'entreprise est une forme d'organisation dont la finalité première est d'assurer la satisfaction des besoins humains fondamentaux et des besoins résultant de la vie en société. En ce sens, la *finalité économique* de l'entreprise est de satisfaire ses clients en répondant à leurs besoins dans le cadre d'un échange économique. De ce point de vue, l'entreprise apparaît comme le lieu de combinaison de ressources productives destinée à créer une richesse supplémentaire<sup>2</sup>. Mais l'entreprise remplit également une fonction sociale qui se réalise à travers sa *finalité sociale*. Cette finalité correspond à la satisfaction de besoins sociaux auxquels l'entreprise répond en dehors d'un cadre économique. Il s'agit par exemple du statut social que l'entreprise procure à l'individu à travers le travail et qui lui confère une reconnaissance sociale. La finalité sociale de l'entreprise permet ainsi à l'individu de rendre concret son rôle social et d'affirmer son utilité sociale. Enfin, la *finalité sociétale* de l'entreprise correspond à sa responsabilité vis-à-vis des effets sociaux et écologiques que ses activités exercent sur son environnement et sur la société dans laquelle elle s'inscrit. Ainsi l'entreprise intègre désormais dans son management des questions sociales et environnementales. Les titulaires du diplôme doivent être capables d'identifier les finalités de l'entreprise. Cela peut passer par le repérage de décisions relevant de ces finalités et rapportées dans les rapports annuels d'activité et les rapports RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) ou développement durable publiés par les entreprises et disponibles sur leurs sites web. De ces finalités découlent les objectifs fondamentaux qui permettent à l'entreprise d'agir dans le sens de la mission qu'elle s'est confiée. Ces objectifs représentent la stratégie fondamentale de l'entreprise à travers laquelle sont concentrés ses

<sup>2</sup> Le thème 3 permettra d'approfondir cette approche.

Programme de culture économique, juridique et managériale, guide d'accompagnement, V1 du 21 mars 2018, document en cours de relecture, diffusion restreinte.

ressources et ses efforts. Parmi les objectifs fondamentaux de l'entreprise, le profit s'impose comme une exigence car tous les autres objectifs requièrent un coût qui ne peut être couvert que par le profit dégagé par l'entreprise.

Alors que l'économie reconnaît l'existence d'agents économiques avec lesquels l'entreprise est en relation, le management les identifie en qualité de *parties prenantes* de l'entreprise, c'est-à-dire en tant que groupe ou individu qui peuvent affecter ou être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise. Une classification simple permet de distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Ainsi, la pérennité de l'entreprise dépend de la seule satisfaction des parties prenantes primaires qui sont les seules à pouvoir menacer sa survie. Celles-ci comprennent les acteurs ayant un lien productif et financier avec l'entreprise : actionnaires, salariés, clients et fournisseurs. Les parties prenantes secondaires regroupent les acteurs qui influencent ou sont influencés par l'entreprise sans être essentiels à sa survie. Cependant, le caractère statique de cette classification ne permet pas de rendre compte de l'influence que les parties prenantes dites secondaires exercent aujourd'hui sur l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise. C'est le cas par exemple des associations soutenues par une opinion publique relayée par les réseaux sociaux. La capacité attendue des titulaires de BTS de caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise se limite à l'identification des parties prenantes et à leur caractérisation à l'aide d'attributs simples tels que leurs attentes, leurs intérêts, leurs ressources, les bénéfices attendus de leurs relations avec l'entreprise, etc. L'analyse du pouvoir d'influence des parties prenantes et la conciliation de leurs intérêts divergents font l'objet d'une question spécifique « Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources? » abordée dans le thème 3 L'organisation de l'activité de l'entreprise.

Pour l'économiste, l'entrepreneur est un agent économique dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons productives qui en sont l'élément actif. L'entrepreneur apparaît donc comme celui qui facilite l'émergence et le développement d'innovations. Pour le juriste, l'entrepreneur est une personne physique identifiée par son statut rattaché lui-même au statut juridique de l'unité économique qu'il dirige. En management, l'entrepreneur s'inscrit dans le cadre d'analyse plus globale de l'entrepreneuriat. Ainsi la *logique entrepreneuriale* ne se réduit pas à l'acte de création ou de reprise d'une entreprise mais renvoie à un phénomène multidimensionnel faisant intervenir un individu ou un petit groupe d'individus animé d'un état d'esprit particulier et porteur d'un projet (le cas échéant collectif) dont la réalisation le conduit, dans un environnement donné, à saisir des opportunités d'affaires, à prendre des risques et à innover dans l'objectif de créer ou de reprendre une activité source de valeur économique et/ou sociale. Pour les titulaires de BTS, la capacité à caractériser les étapes de création d'une entreprise consiste à repérer, dans une situation donnée, les étapes successives d'un processus qui débute le plus souvent par la recherche d'une opportunité à exploiter née de l'envie d'entreprendre. À cette première étape succède la vérification de la faisabilité du projet qui permettra (ou non) de satisfaire le désir d'entreprendre. Ces deux premières étapes décisives sont influencées à la fois par des caractéristiques individuelles (compétences, anticipation et réactivité, motivation et pugnacité, esprit d'initiative et de responsabilité...) et par l'environnement (formation et éducation, culture entrepreneuriale, accompagnement institutionnel, aides publiques, formalités administratives, ressources disponibles, marché du travail...). Le processus de création se poursuit par la concrétisation de l'idée sous la forme d'un projet cohérent qui intègre notamment le choix des ressources et la rédaction du plan d'affaires (*business plan* en anglais). Les étapes suivantes sont consacrées à la recherche de financements, au choix du statut juridique et enfin à l'accomplissement des démarches administratives et légales indispensables au démarrage de l'activité.

En management, l'entrepreneur tourné vers l'avenir se distingue du manager qui, confronté au problème d'allocation des ressources de l'entreprise, s'inscrit davantage dans le présent. C'est pourquoi sa fonction relève plutôt d'une *logique managériale* qui l'amène à agir à court et moyen terme pour adapter efficacement les compétences et les ressources de l'entreprise aux objectifs stratégiques fixés par le dirigeant-entrepreneur. Distinguer une démarche entrepreneuriale d'une démarche managériale consiste donc à différencier les décisions et/ou les actions qui visent à créer une activité nouvelle ou dynamiser une activité existante, tout en prenant des risques liés à l'incertitude, de celles qui cherchent à optimiser la gestion des ressources existantes dans une optique de rationalité. Si la logique entrepreneuriale est

indispensable au développement de l'activité de l'entreprise sur le long terme et agit sur sa pérennité, la logique managériale est nécessaire au fonctionnement optimal de l'entreprise et à sa performance à court et moyen terme.

La performance de l'entreprise intègre les notions d'efficacité et d'efficience. Ainsi, la performance peut être définie comme la capacité de mener une action afin d'obtenir des résultats conformes à des objectifs fixés préalablement tout en optimisant les ressources et les processus mis en œuvre pour y parvenir. L'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères permettant d'apprécier l'ensemble des résultats de l'activité l'entreprise ainsi que ses conséquences économiques, sociales et environnementales. C'est pourquoi la performance globale de l'entreprise est une notion qui intègre trois grands domaines de performance : la performance économique, la performance sociale et la performance sociétale ou environnementale. Les titulaires de BTS peuvent acquérir la capacité d'identifier les différentes composantes de la performance de l'entreprise grâce à l'analyse méthodique de tableaux de bord ou de rapports d'activité comportant des critères économiques (rentabilité, productivité, coûts, satisfaction clientèle, innovation, qualité du service...), des critères sociaux (climat social, promotion, absentéisme, turn-over, sécurité au travail, perspectives de carrière, développement des compétences, formation...) et des critères sociétaux (parité, égalité homme-femme, discrimination, qualité de vie au travail...) ou environnementaux (traitement des déchets, rejet de gaz à effet de serre, consommation d'énergie...). Des *indicateurs de performance* correspondant à ces critères doivent permettre de comparer les résultats obtenus par les entreprises dans le temps ou dans l'espace et d'évaluer leur performance globale qui doit s'apprécier également au regard des objectifs et des finalités de l'entreprise.

Les auteurs pouvant être convoqués

*Les auteurs indispensables* : Peter Drucker pour la distinction entre finalités et objectifs de l'entreprise, Joseph Schumpeter pour la définition et le rôle de l'entrepreneur, Ed Freeman la définition et l'analyse des parties prenantes.

*Les auteurs conseillés pour aller plus loin* : Israël Kirzner pour l'état d'esprit entrepreneurial, William Gartner pour la dimension processuelle de l'entrepreneuriat, Henri Mintzberg pour les différents rôles du manager, Robert Norton et David Kaplan pour la structure et la fonction stratégique des tableaux de bord

### 1.3 Ressources

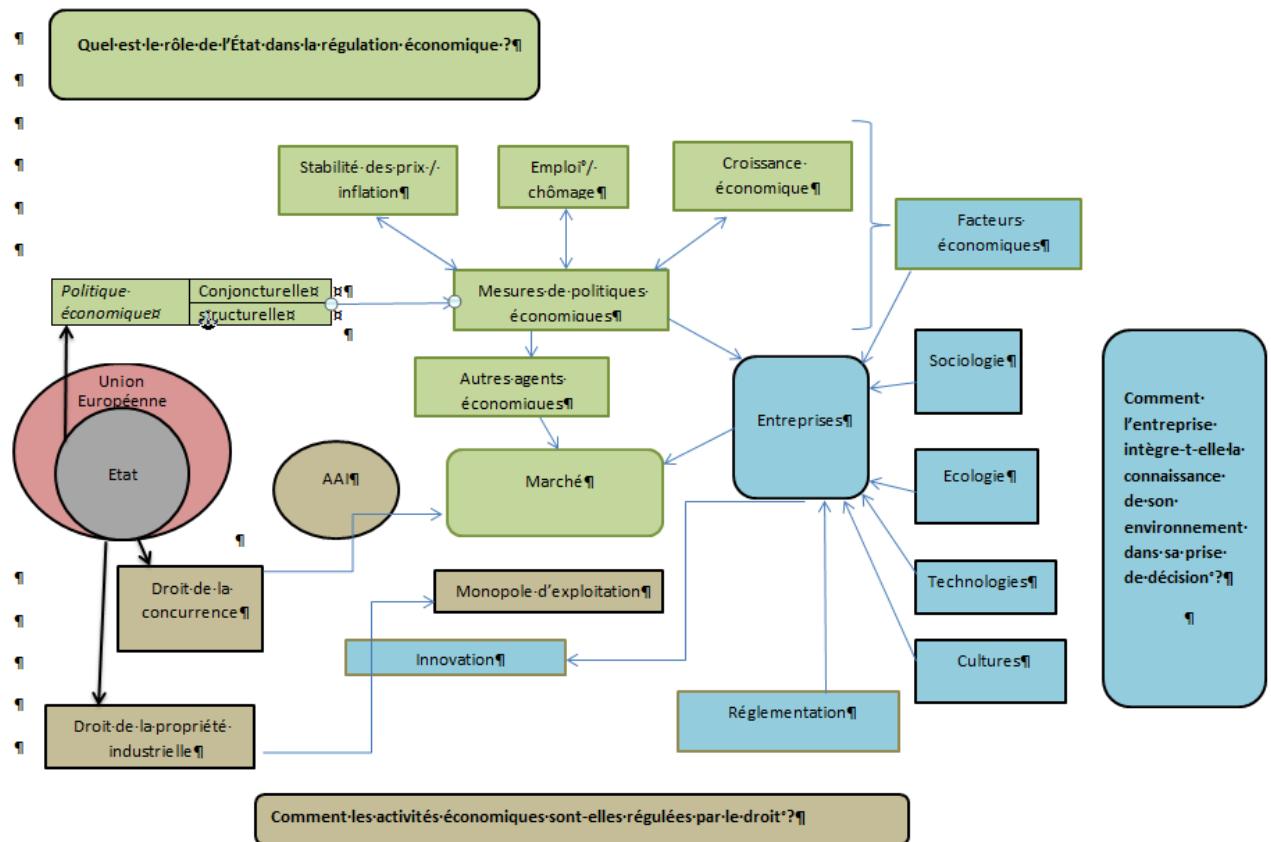
Bibliographie

Ressources pour la classe

Voir ressources déposées sur le site du CRCOM

## THÈME 2 : LA RÉGULATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

### 2.1 - Réseau conceptuel



### 2.2 – Problématisation

Le thème 2 – la régulation de l'activité économique – a pour objet, dans un environnement où l'Etat est présent, d'identifier son action en matière économique et juridique. Il s'agira ainsi d'identifier comment une entreprise peut être affectée par les mesures de politique économique, mais aussi comment la réglementation, ayant pour objet d'assurer l'ordre public économique et social sur le marché, influe sur son action. Ces deux points ayant été mis en évidence, il sera alors possible de repérer comment les facteurs externes peuvent influer sur la prise de décision de l'entreprise.

### 2.3- Traitement des questions

#### Question 2.1- Quel est le rôle de l'État dans la régulation économique ?

##### Compétences

- Identifier les principales politiques économiques et leurs outils
- Repérer l'impact des politiques sur l'environnement de l'entreprise

##### Savoirs associés

- Le rôle de l'État (allocation, redistribution, régulation)
- La croissance économique
- L'existence de déséquilibres : inflation, chômage
- Les politiques économiques et leurs finalités
- Les politiques conjoncturelles et politiques structurelles
- Les limites de l'intervention de l'État dans un contexte d'internationalisation de l'économie
- Les principes de la régulation supranationale dans le cadre européen

## **Problématisation**

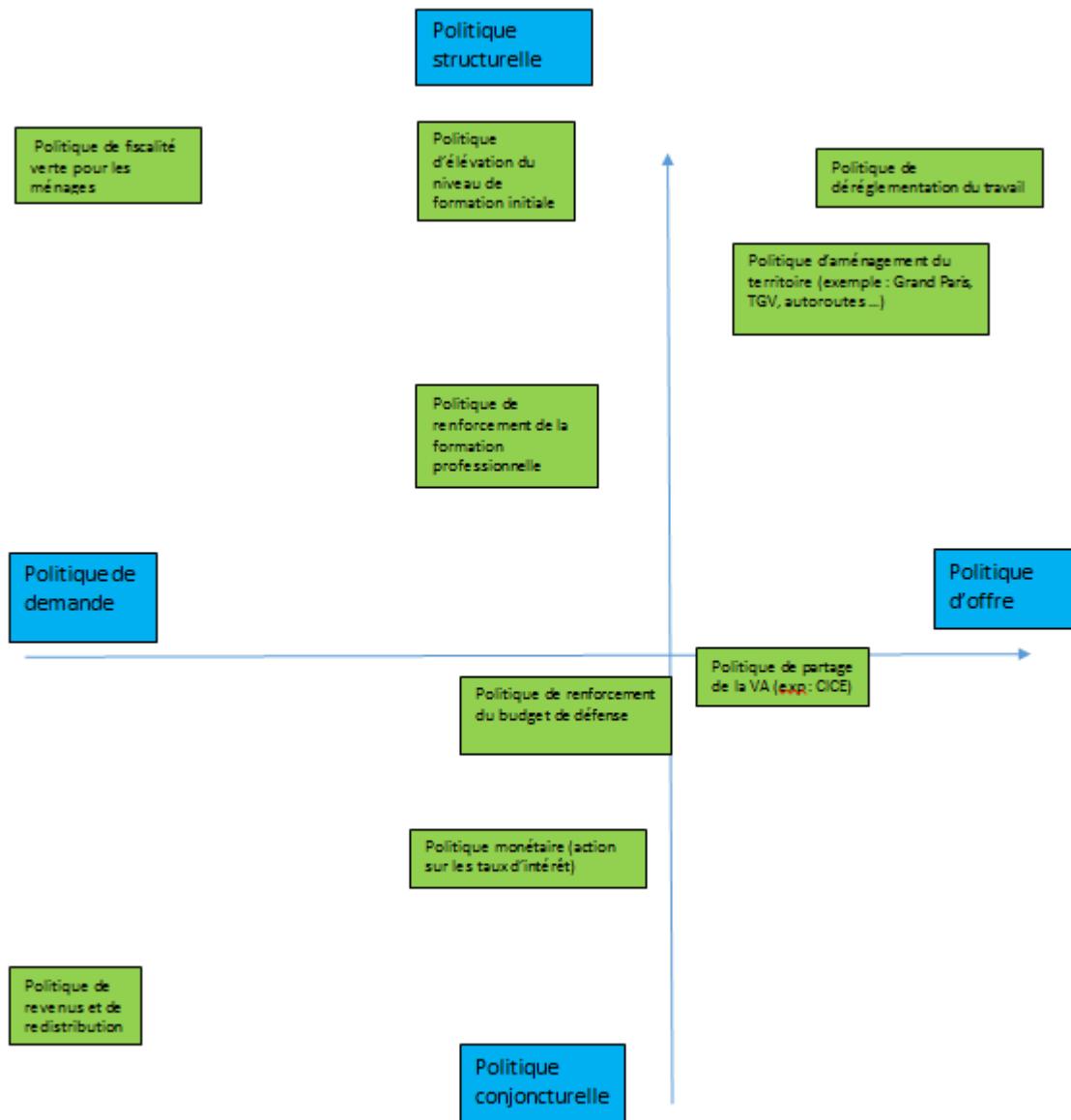
L'objet de cette étude est de permettre aux titulaires de BTS de comprendre les modalités de l'intervention de l'État et d'analyser les conséquences d'une décision politique économique ou de l'évolution d'un paramètre économique sur l'activité et les décisions des entreprises.

## **Apports scientifiques et limites des savoirs**

Pour cela, il convient dans un premier temps de mettre en évidence que la définition de la politique économique est consubstantielle au rôle de l'État et à son action dans l'allocation, la redistribution des ressources et la régulation de l'activité. En effet et comme indiqué en préambule du thème 2, le fonctionnement de l'économie nécessite une intervention permanente de l'Etat pour lutter contre les déséquilibres tels que l'inflation ou le chômage, pour fluidifier le marché, corriger les dysfonctionnements et réguler le niveau d'activité économique. Indépendamment des idéologies politiques et des théories économiques (non spécifiées dans le programme), les politiques économiques regroupent l'ensemble des actions mises en œuvre par les pouvoirs publics pour atteindre à court terme des objectifs de stabilisation de la conjoncture et à long terme un développement économique pérenne, respectueux de l'environnement. Dans ce contexte, une attention particulière sera portée sur la relation entre croissance économique et emploi. De même, l'analyse de la croissance sera complétée par une brève présentation et analyse des autres indicateurs de développement, comme l'IDH indicateur de développement durable.

Ces objectifs identifiés et illustrés, il sera intéressant d'appréhender l'action de l'Etat en termes de politique d'offre et de demande, dans une perspective conjoncturelle et structurelle, en se centrant sur l'incidence des politiques économiques sur la situation des entreprises. Ainsi il sera possible d'identifier les principales politiques économiques et leurs outils à travers une approche très pragmatique permettant de poser le cadre de réflexion dans lequel le programme de CEJM se positionne : l'activité des entreprises, y compris de ses salariés et de ses dirigeants, et comment celle-ci est impactée très concrètement au quotidien, par un ensemble de décisions politiques, de portée variable. Dans cet esprit, l'énoncé descriptif et exhaustif des différentes politiques économiques n'est pas conseillé.

Le schéma ci-dessous illustre au travers d'un nombre d'illustrations cette approche :



En s'appuyant sur les politiques énoncées dans le schéma, et beaucoup plus généralement sur des mesures de politique économique directement en lien avec l'actualité, il conviendra de travailler avec les étudiants sur respectivement :

- l'explicitation des mesures prises (en se centrant sur quelques points essentiels) ;
- les objectifs poursuivis par les pouvoirs publics, à court et à moyen terme, voire à long terme le cas échéant ;
- l'incidence immédiate et différée des mesures prises, sur l'activité de l'entreprise (y compris en termes d'emplois et de revenus du travail).

Le recours à des contextes variés en termes de taille d'entreprises (PME, grandes entreprises, groupes internationaux ...), de secteurs d'activité ( primaire, secondaire, tertiaire), de branches d'activités permettra de repérer l'impact des politiques sur l'environnement de l'entreprise, que ces mesures de politique économique aient une portée généraliste (exemples : augmentation du SMIC, hausse des taux d'intérêt...) ou beaucoup plus ciblée (exemples : défiscalisation de certains investissements mobiliers ou immobiliers, variation de l'investissement public...). Il est essentiel que les titulaires du diplôme puissent expliquer les mécanismes/raisonnements par lesquels ces évolutions de politiques économiques peuvent affecter la situation des entreprises.

Il s'agit également de conduire les étudiants à repérer les limites de l'intervention de l'Etat ; elles pourront être analysées successivement sous le prisme de la soutenabilité financière des engagements pris ou à venir, de la capacité de l'Etat à prélever l'impôt et de son acceptation par les agents, et plus généralement de la contestation ou non du rôle de l'Etat, en qualité d'acteur de la régulation économique.

Par ailleurs, dans une économie mondialisée, la très forte mobilité des capitaux doit également être considérée, même si les PME sont plus inégalement concernées que les grandes entreprises. Enfin, dans un contexte européen et supranational, les Etats sont soumis à des engagements budgétaires contraignants, qu'ils se doivent de respecter. Selon les périodes, les espaces de coopération économique entre les Etats sont plus ou moins conséquents, jusqu'à ce que les velléités en matière de souveraineté économique ne rentrent en contradiction avec les règles et exigences d'un espace économique commun (exemple : Brexit). En matière de réglementation relevant des domaines de compétences de l'UE, les PME restent tributaires des décisions prises, notamment sur les champs de la politique commerciale et douanière, de la politique de concurrence<sup>3</sup> ou encore de la politique agricole et environnementale.

Pour les étudiants, l'étude de cette question nécessite l'adoption d'un regard distancié et nuancé par rapport à des situations concrètes d'acteurs (entreprises, mais aussi salariés et consommateurs), leur permettant ainsi d'apprécier l'incidence et l'intérêt des politiques économiques. Plus généralement, l'acquisition de ces concepts et compétences s'avère indispensable, pour élargir l'analyse et construire les fondamentaux d'une culture économique et citoyenne.

### Question 2.2- Comment les activités économiques sont-elles régulées par le droit ?

#### Compétence

Repérer les enjeux du droit de la concurrence et du droit de la propriété industrielle pour l'entreprise

#### Savoirs associés :

- Le rôle du droit dans la régulation
- Le rôle des autorités administratives indépendantes
- Le droit de la concurrence
- Le droit de la propriété industrielle : brevet et marque

#### Problématisation

La régulation d'un système vise à en coordonner les actions et à en maintenir l'équilibre afin qu'il fonctionne correctement au regard de ses finalités. Le droit est un outil de régulation ayant pour objet d'assurer l'ordre public économique et social sur le marché. Il organise les rapports de force afin qu'ils produisent un équilibre en s'adaptant aux circonstances de l'environnement économique.

#### Apports scientifiques et limites de savoirs

Sur un marché, le droit est mis en œuvre par des autorités de régulation : les Autorités Administratives Indépendantes (AAI). Une AAI est une institution chargée au nom de l'Etat, sans pour autant relever de l'autorité de celui-ci, d'assurer la régulation de certains secteurs essentiels. Cette notion d'AAI sera illustrée au travers de l'exemple de l'Autorité de la Concurrence, spécialisée dans l'analyse et la régulation du fonctionnement de la concurrence sur les marchés, pour la sauvegarde de l'ordre public économique. Pour effectuer sa mission, elle s'appuie sur le droit de la concurrence - ensemble de règles juridiques nationales et communautaires qui assurent la régulation du marché et dispose d'un certain nombre de pouvoirs tels que les pouvoirs de recommandation, de décision et de sanction.

Le fonctionnement même d'un marché peut aboutir à des situations anticoncurrentielles, notamment liées à des phénomènes de concentration. La concurrence donne également lieu parfois à des abus et/ou à des pratiques entraînant des dysfonctionnements portant préjudice à certains acteurs économiques. La

<sup>3</sup> Lien possible avec la question 2.2.

Programme de culture économique, juridique et managériale, guide d'accompagnement, V1 du 21 mars 2018, document en cours de relecture, diffusion restreinte.

régulation permet de faire face à ces situations qui portent atteinte à l'équilibre sur les marchés. Elle empêche ainsi les entreprises de proposer leurs biens et services en utilisant des procédés déloyaux. L'étude de situations concrètes mettra en évidence ces dérives et ainsi introduira le fait qu'une régulation des activités économiques par le droit devient nécessaire pour assurer le fonctionnement des marchés. Il sera attendu que les candidats au BTS puissent à partir d'une situation identifier les risques liés à une situation anticoncurrentielle afin de justifier le rôle du droit dans la régulation.

Le droit de la concurrence a pour objectif majeur de protéger le marché d'une part en favorisant la concurrence et d'autre part en la protégeant. Il s'agira ici de repérer comment le droit de la concurrence intervient pour garantir la libre concurrence entre entreprises et préserver la loyauté dans leurs relations. Le principe de la liberté de la concurrence prévoit une liberté pour les entreprises d'entrer en compétition afin de conquérir une clientèle et de la fidéliser. Si la liberté de la concurrence était déjà inscrite dans les textes de la révolution française, en particulier le décret d'Allarde en date des 2 et 17 mars 1791 instituant la liberté du commerce et de l'industrie, ce principe revêt désormais une dimension européenne. L'objectif sera d'amener les étudiantes et étudiants, à comprendre comment le droit contribue à maintenir ce principe de libre concurrence sur les marchés tout en incitant les entreprises à investir et ainsi à identifier la capacité du droit à réguler les activités économiques. À partir de situations, il s'agira de comprendre comment le droit de la concurrence intervient pour veiller à l'exercice d'une concurrence effective et loyale en luttant contre les pratiques antis concurrentielles et contre la concurrence déloyale. L'étude des pratiques anticoncurrentielles se limitera à l'entente et à l'abus de position dominante sanctionnés quand ils visent à réduire ou à éliminer la concurrence. Ce dernier point pourra être illustré par quelques situations impliquant les GAFA<sup>4</sup>. L'étude de la concurrence déloyale mettra en évidence que le droit commun de la responsabilité sanctionne les dommages engendrés par celui qui utilise des moyens déloyaux pour détourner la clientèle d'un concurrent. Les candidats pourront ainsi repérer dans un contexte spécifique les enjeux du droit de la concurrence.

Dans le contexte actuel de concurrence accrue, les entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents grâce à un signe qui va permettre de différencier leurs offres ou en imaginant de nouveaux produits. Le droit de la propriété industrielle confère un monopole d'exploitation (lié au dépôt d'un titre) permettant de limiter ou d'interdire la concurrence pendant une durée limitée afin d'encourager l'innovation. Il s'agit ici d'aborder le droit de propriété industrielle comme un outil juridique facilitant la protection et la valorisation des créations nouvelles à caractère industriel (brevet) et des signes distinctifs d'une entreprise (marque). Ainsi, la visée d'une régulation du jeu de la concurrence économique tout en favorisant le progrès technique et technologique pourra être mise en évidence.

Les deux principaux outils de protection de la propriété industrielle, sont le brevet et la marque.

Le brevet est un titre délivré par les pouvoirs publics consistant à protéger les inventions nouvelles, impliquant une activité inventive et susceptible d'application industrielle. Le titulaire du brevet bénéficie d'un monopole d'exploitation de 20 ans maximum. La marque, quant à elle, est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale. Elle joue un rôle actif dans la pérennité de l'entreprise, permettant notamment d'attirer et de retenir la clientèle. Elle représente pour la plupart des entreprises une grande valeur patrimoniale c'est pourquoi il est nécessaire de la protéger.

Pour bénéficier de la protection liée au brevet ou à la marque, les entreprises doivent réaliser un dépôt à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) en France. La protection est également accordée au niveau européen par le dépôt d'un brevet européen et d'une marque communautaire.

Afin de faire respecter ses droits, une entreprise peut agir en contrefaçon en cas d'utilisation de la marque ou du brevet par un tiers sans son autorisation. Si l'entreprise n'a pas effectué de dépôt, elle peut agir en concurrence déloyale.

---

<sup>4</sup> Lien possible à établir avec le thème 4 et notamment la question 4.1

Programme de culture économique, juridique et managériale, guide d'accompagnement, V1 du 21 mars 2018, document en cours de relecture, diffusion restreinte.

À partir de situations contextualisées, les titulaires d'un BTS doivent être en mesure de repérer les enjeux du droit de la propriété industrielle.

La méthodologie de l'argumentation juridique sera utilisée pour résoudre des situations juridiques auxquelles l'entreprise est confrontée. Pour ce faire, les étudiants doivent être capables d'expliquer la réglementation de la concurrence afférente et d'étudier des décisions des autorités judiciaires ou de l'Autorité de la concurrence.

La méthodologie de l'argumentation juridique sera utilisée pour résoudre des situations juridiques auxquelles l'entreprise est confrontée. Pour ce faire, les étudiants doivent être capables d'expliquer les enjeux et les objectifs de la réglementation

### **Question 2.3- Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ?**

#### **Compétences**

Repérer les principaux éléments du macro environnement de l'entreprise

Analyser les évolutions de l'environnement et en identifier les conséquences sur la situation de l'entreprise

Savoirs associés :

- Les caractéristiques de l'environnement : facteurs politiques, légaux, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux
- Le rôle de l'innovation

#### **Problématisation**

L'entreprise est un lieu de prise de décision : en effet, de nombreuses décisions sont prises quotidiennement par les différents acteurs de l'entreprise. Celles prises par les dirigeants doivent servir les objectifs fixés. Chaque décision est prise en tenant compte de plusieurs facteurs internes à l'organisation mais aussi externes issus de l'environnement. Il s'agira par cette étude d'identifier les facteurs externes susceptibles d'influer sur la prise de décision au sein d'une entreprise.

#### **Apports scientifiques et limites des savoirs**

Aujourd'hui, l'entreprise survit et se développe dans un environnement en permanente évolution, porteur de menaces et d'opportunités. L'environnement désigne le contexte dans lequel l'entreprise évolue et qui est susceptible d'exercer une influence sur elle. Cet environnement peut avoir un fort impact sur la prise de décision de l'entreprise ; sa connaissance constitue donc une étape préalable essentielle à toute prise de décision.

Les étudiants doivent pouvoir distinguer le microenvironnement et le macro environnement. Le microenvironnement est constitué par tous les éléments proches de l'entreprise et qui ont une influence directe sur elle (il s'agit des partenaires de l'entreprise par exemple, les salariés, les clients, les fournisseurs, les concurrents)<sup>5</sup>. Par complémentarité, le macro environnement, est constitué par l'environnement plus large, regroupant les éléments sur lesquels l'entreprise peut difficilement agir. Nous limiterons l'étude au macro environnement. Il peut être analysé autour de six catégories : des facteurs politiques, légaux, économiques, socioculturels technologiques et environnementaux.

Le facteur politique concerne l'influence des pouvoirs publics dans l'économie (degré de liberté du fonctionnement des marchés et des entreprises, politique de soutien et subventions aux entreprises...). Le facteur légal englobe l'évolution du cadre législatif et réglementaire national et communautaire (au niveau fiscal, social, comptable, de la protection du consommateur....). Le facteur économique<sup>6</sup> peut dépendre de la politique monétaire mise en place, du niveau de croissance, d'inflation et de chômage, du coût du travail et de la fiscalité... Le facteur socioculturel prend en compte la démographie, les valeurs, l'attitude face au

<sup>5</sup> Ces composantes sont à rapprocher de l'étude conduite dans le thème 1

<sup>6</sup> Ce point est à rapprocher du thème 2 et notamment de la question 2.1.

travail, les changements de la consommation...Le facteur technologique porte sur les évolutions technologiques<sup>7</sup> et l'impact du numérique au niveau des technologies de l'information et de la communication, des méthodes de production mais aussi des technologies du vivant...Le facteur environnemental dépend de la prise de conscience de la population et des pouvoirs publics de la nécessité de préserver les ressources de la planète, de lutter contre la pollution...

Le modèle PESTEL est un outil pouvant être utilisé pour identifier et analyser les facteurs environnementaux ayant une influence sur la prise de décision dans l'entreprise en fonction des opportunités (à saisir) et des menaces (envers lesquelles l'entreprise devra tenter de se prémunir) issues du macro-environnement

A partir d'une documentation décrivant le contexte et la situation d'une entreprise, les titulaires du BTS devront être capables de repérer et de catégoriser les principaux éléments du macro-environnement de l'entreprise pouvant influencer la prise de décision.

Chaque caractéristique de l'environnement évolue et les conséquences pour l'entreprise peuvent être importantes, c'est pourquoi surveiller les évolutions de l'environnement est nécessaire pour assurer sa pérennité.

Les étudiantes et étudiants devront être capables d'analyser les évolutions de l'environnement et en identifier les conséquences sur la situation de l'entreprise

Ainsi, l'entreprise évolue dans un environnement complexe et incertain où la concurrence est vive et les besoins des consommateurs changeants, c'est pourquoi innover est une nécessité. En effet, l'innovation permet à l'entreprise de réduire les effets des mutations de l'environnement comme l'augmentation de la concurrence, la raréfaction des ressources naturelles, la pollution, l'évolution des technologies, les changements sociaux...En mettant en œuvre des méthodes innovantes et en concevant de nouveaux produits, les entreprises améliorent leur compétitivité et offrent des biens et des services permettant de des concurrents et répondant aux nouvelles exigences écologiques et sociétales. Grâce à l'innovation, l'entreprise pourra créer, développer ou maintenir un avantage concurrentiel. L'innovation constitue donc une arme stratégique que l'entreprise doit maîtriser.

L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) définit l'innovation comme étant la mise en œuvre d'un produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail. L'innovation est le résultat d'un processus qui part d'une découverte souvent issue de la recherche et développement et qui aboutit à l'exploitation d'une invention. L'OCDE a mis en évidence différents types d'innovation :

- L'innovation de produit : consiste à introduire un bien ou un service nouveau ou encore à un produit déjà existant mais incorporant une amélioration sensible des spécifications techniques, des composants et des matières...
- L'innovation de procédé : correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée.
- L'innovation de commercialisation : consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.
- L'innovation d'organisation : consiste à appliquer une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

Les étudiants doivent repérer dans des situations d'entreprise le rôle joué par l'innovation dans la dynamique de l'entreprise et montrer notamment qu'elle est source de compétitivité pour faire face aux changements de l'environnement.

Auteur : Joseph Aloïs SCHUMPETER

---

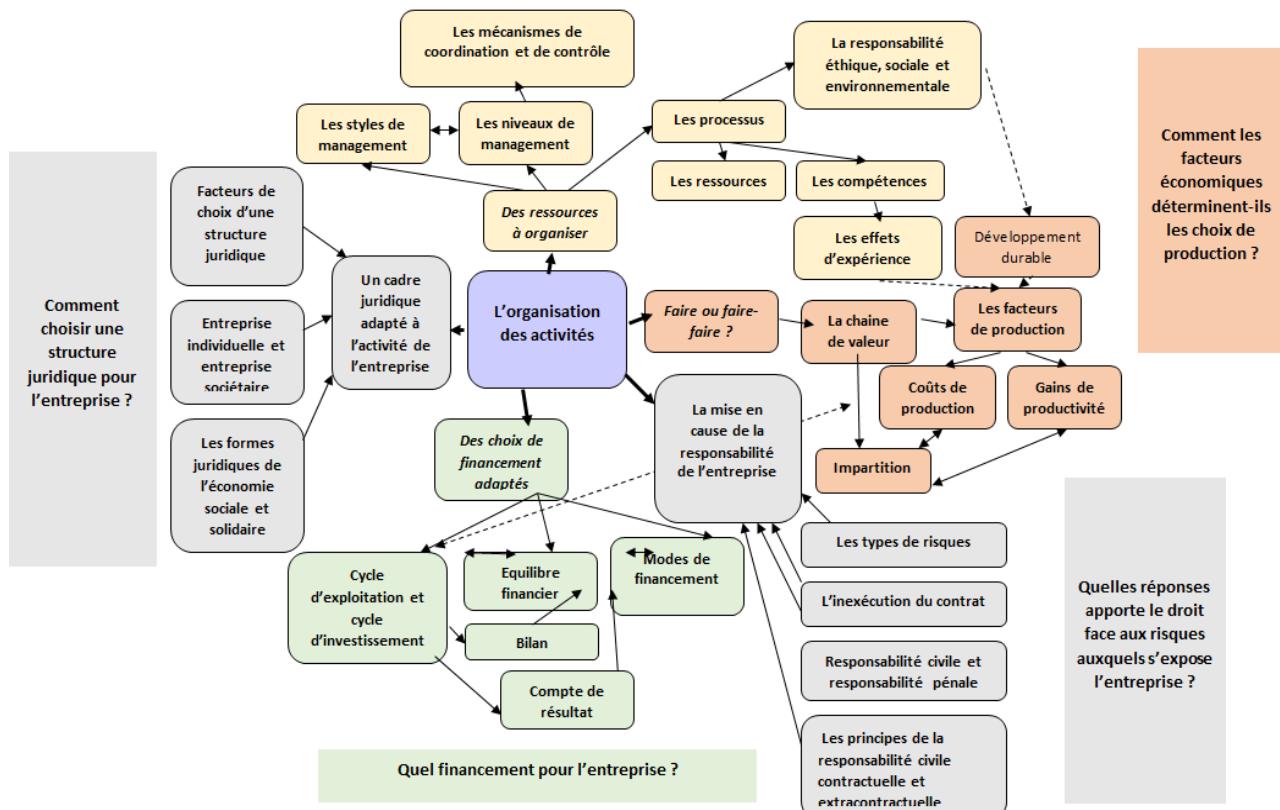
<sup>7</sup> Ce point peut être rapproché de la question de l'innovation traitée dans le thème 2 (questions 2.2 et 2.3)

Programme de culture économique, juridique et managériale, guide d'accompagnement, V1 du 21 mars 2018, document en cours de relecture, diffusion restreinte.



## THÈME 3 : L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

### 3.1- Le réseau conceptuel



### 3.2- Problématisation

Le thème 3 – l'organisation de l'activité de l'entreprise – a pour objet d'identifier l'ensemble des choix que doit réaliser une entreprise en vue d'organiser son activité.

Ils relèvent à la fois de facteurs économiques dans le choix de la combinaison productive, mais également de considérations juridiques pour le choix de la structure juridique de l'entreprise. Une fois ces points identifiés il reste encore à organiser les ressources en formalisant les différents processus ainsi que les mécanismes de coordination et de contrôle. Le financement, à travers l'identification des besoins et des possibilités de financement de l'activité demeure toujours un point important.

Une activité productive mettant en relation un nombre important de parties prenantes et d'acteurs, des risques peuvent survenir. Il conviendra de les identifier afin de repérer les réponses apportées par le droit à ces différentes catégories de risques.

### 3.3- Traitement des questions

#### Question 3.1- Comment les facteurs économiques déterminent-ils les choix de production ?

##### Compétences :

- Caractériser la structure de coût de l'entreprise
- Analyser l'influence des paramètres économiques (taux d'intérêt, coût des facteurs ...) sur les décisions de l'entreprise
- Argumenter le choix de l'entreprise entre « faire » et « faire faire »

##### Savoirs associés :

- Les facteurs de production (capital, travail, matières premières, connaissances)
- Les gains de productivité et coûts de production
- La chaîne de valeur
- Les principes et finalités de l'impartition

## Problématisation

La satisfaction des besoins des clients oblige en permanence les entreprises à être capables de se repositionner sur un marché, à adapter leur production de biens ou de services, voire à reconstruire les relations de concurrence ou de coopération qu'elles entretiennent entre elles. Cela les conduit à devoir identifier dans l'ensemble de leurs activités, celles qui sont essentielles à l'obtention de leur avantage concurrentiel de celles qui le sont moins. Il s'agira de permettre aux titulaires de BTS d'identifier l'influence de ces facteurs économiques sur les décisions de l'entreprise en matière de production.

## Apports scientifiques et limites des savoirs

Le fonctionnement d'une entreprise peut être décomposé en diverses activités lui permettant de transformer des intrants (inputs) en produits et/services (outputs) achetés par les clients. Dans l'ensemble de ces activités, certaines concourent directement à la création matérielle et à la vente des produits, comme la logistique d'approvisionnement, la fabrication, le stockage, la commercialisation ; d'autres viennent en appui telles que la recherche et développement, le recrutement, la formation des ressources humaines.... Chacune de ces activités nécessite l'utilisation de *facteurs de production* (capital, travail, matières premières, connaissances) dont les rémunérations concourent à la formation des *coûts de production* de l'entreprise. Ainsi, chaque activité de l'entreprise contribue à la valeur finale, constitutive du prix que les clients consentent à payer pour obtenir les produits ou services proposés par l'entreprise. Les choix de l'entreprise peuvent être générateurs de *gains de productivité*, source de richesse pour l'entreprise qu'elle pourra répartir ensuite entre différents acteurs.

Cartographier l'ensemble des activités de l'entreprise sous forme de *chaîne de valeur* permet d'affecter à chaque activité un ensemble de coûts spécifiques, de déterminer quelles sont les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client mais également celles qui génèrent des coûts superflus. Il est attendu des titulaires de BTS qu'ils sachent caractériser la structure de coût de l'entreprise afin de mettre en évidence les activités de la chaîne de valeur lui assurant un avantage concurrentiel. Une analyse plus fine de la structure de coût en coûts fixes, coûts variables pourrait permettre d'étudier l'influence du niveau de l'activité sur les coûts de l'entreprise et de mettre en évidence les facteurs de production qui pèsent le plus sur le prix final proposé au client. Cela pourrait amener également les étudiants à construire une argumentation sur la nécessité pour l'entreprise de modifier la combinaison des différents facteurs de production pour certaines activités de sa chaîne de valeur.

Dans le thème 2, il a été montré à travers l'étude du rôle de l'Etat dans la régulation de l'activité économique, que les politiques économiques conjoncturelles et structurelles mises en œuvre affectent l'environnement de l'entreprise et peuvent l'inciter à modifier son offre sur le marché et son organisation. Les titulaires de BTS doivent être aptes à analyser l'influence des paramètres économiques extérieurs sur les décisions de l'entreprise. Une modification du taux d'intérêt, des variations des cours des matières premières sur les marchés ou encore des mesures légales ou réglementaires de nature fiscale ou sociale modifient les coûts de production et peuvent conduire l'entreprise à modifier l'allocation des facteurs de production entre les différentes activités de l'entreprise voire à reconfigurer la chaîne de valeur pour respecter la valeur finale créée et attendue par les clients.

La préoccupation du développement durable s'impose de plus en plus aux entreprises et se traduit pour elles par des contraintes nouvelles issues des préoccupations sociales et/ou environnementales. Dorénavant, les entreprises doivent nécessairement intégrer ces évolutions dans la gestion des flux physiques et de leurs relations avec les différents acteurs concernés par la chaîne de valeur (fournisseurs, prestataires, clients) au risque de limiter la valeur créée.

Cela les conduit à réfléchir en matière de logistique au choix des modes de transport produisant le moins d'externalités négatives, à proposer des produits ou des procédés de fabrication plus économiques en matières premières ou utilisant des matières premières recyclées, à intégrer dans la conception même du produit la possibilité de son recyclage à la fin de sa durée de vie ou à optimiser les processus de retour en provenance des clients. Pour les entreprises, cette contrainte lourde est souvent coûteuse en recherche et

développement et en investissements. Mais satisfaire cette nouvelle préoccupation est également source de création de valeur pour le client et facteur de compétitivité par la différenciation pour l'entreprise. Il importe d'amener les étudiants à travailler sur des situations contextualisées pour qu'ils puissent identifier ces relations entre un paramètre économique et les conséquences pour l'entreprise et ainsi analyser l'influence du paramètre sur une ou plusieurs décision(s) de l'entreprise.

Ainsi, au-delà d'une simple approche activité par activité, la chaîne de valeur permet de comprendre les relations entre les différentes activités sur lesquelles repose le fonctionnement de l'entreprise ; elle montre qu'au-delà de la contribution de chaque activité à la création de valeur, la coordination entre ses différentes activités est essentielle. Pour le client final, peu importe les différents partenaires intervenant dans le processus, la valeur tient aux caractéristiques (adaptation à son besoin, prix, responsabilité environnementale et sociale ...) du produit dans son ensemble. Dans sa volonté de préserver son avantage concurrentiel, la question du choix de l'impartition se pose alors à l'entreprise. *Le principe de l'impartition* réside dans le choix pour l'entreprise de faire réaliser, produire, par des entités externes des biens et services au lieu de les produire, de les développer, en interne. Traditionnellement, il s'agit des activités de sous-traitance, de concession ou de franchise créant des relations de coopération étroites entre les différents partenaires. Dans une logique de création de valeur, bénéficier d'un savoir-faire spécifique de ses partenaires, se recentrer sur ses activités créatrices de valeur, réduire des coûts sont autant de *finalités de l'impartition* recherchées par les entreprises. Il est toutefois nécessaire de montrer qu'une telle décision présente des risques : perte de savoir-faire, dépendance à l'égard des partenaires.

L'exemple de l'industrie automobile et du nouvel équilibre engagé entre constructeurs automobiles et équipementiers permet d'illustrer ces finalités et enjeux de l'impartition. Les investissements en recherche et développement réalisés par les équipementiers sous-traitants les ont conduit à proposer aux constructeurs automobiles des solutions technologiques plus sophistiquées permettant à ces derniers de satisfaire des consommateurs attentifs à la fois à la sécurité, au confort et au respect de l'environnement sans en avoir à supporter en totalité les coûts supplémentaires ; mais ce nouveau pouvoir des équipementiers leur confère également une responsabilité accrue dans la satisfaction des consommateurs dont sont dépendants les constructeurs automobiles.

Les titulaires de BTS doivent ainsi, dans un contexte particulier, argumenter le choix de l'entreprise entre « faire » et « faire faire ».

Auteur : Michael Porter, pour la chaîne de valeur

### Question 3.2- Comment choisir une structure juridique pour l'entreprise ?

#### Compétence

-Justifier le choix d'une structure juridique d'entreprise adaptée à une situation donnée

#### Savoirs associés

-Les facteurs de choix d'une structure juridique

-L'entreprise individuelle et les structures sociétaires (SA, SAS, EURL/SARL)

-Les formes juridiques de l'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles)

#### Problématisation

La structure juridique est le cadre légal de l'activité de l'entrepreneur. Choisir une structure juridique s'effectue à partir de différents critères qui peuvent être convoqués à différents moments de la vie de l'entreprise : à sa création et au cours de son évolution. Il s'agira dans ce point d'amener les titulaires de BTS à comprendre les motivations conduisant au choix d'une structure juridique et/ou à son évolution.

## **Apports scientifiques et limites des savoirs**

L'étude détaillée des structures juridiques est à proscrire. Les étudiants doivent repérer les grandes caractéristiques des principales structures à partir d'une approche par les motivations et les moyens de l'entrepreneur. Les facteurs de choix d'une structure juridique sont centrés d'une part, sur les objectifs de l'entrepreneur et d'autre part, sur la composition de son patrimoine et sa capacité financière. Les objectifs de l'entrepreneur peuvent être patrimoniaux, sociaux, financiers et fiscaux. Sur le plan patrimonial : en fonction de la structure juridique choisie la responsabilité de l'entrepreneur et des associés éventuels sur leur patrimoine sera plus ou moins étendue. Ainsi, l'entrepreneur individuel est seul responsable sur l'ensemble de ses biens personnels. De nombreux mécanismes lui permettent toutefois de protéger son patrimoine personnel. Il peut par exemple opter pour le régime de l'EIRL qui lui permettra de faire échapper ses biens personnels aux poursuites des créanciers. De même, la déclaration d'insaisissabilité lui permettra de protéger ses biens fonciers bâtis et non bâtis à l'exception de la résidence principale qui est insaisissable de droit. La situation personnelle et matrimoniale de l'entrepreneur doit également être prise en considération. La forme sociétaire (SA, SAS, EURL/SARL) permet, en principe, aux associés de limiter leur responsabilité au montant de leurs apports. Sur le plan social : les régimes sociaux du dirigeant et des associés se différencient en fonction de la structure adoptée. L'entrepreneur indépendant sera soumis au régime social des travailleurs non-salariés. Les gérants de l'EURL et de la SARL seront, selon les cas, soumis au régime des travailleurs non-salariés ou à celui d'assimilé-salarié. Les associés de l'EURL auront le statut de travailleurs non-salariés et les associés de la SA, de la SAS et de la SARL bénéficieront du régime des salariés. Sur le plan fiscal : à chaque structure peuvent correspondre des modes d'imposition et des régimes fiscaux distincts. L'entrepreneur individuel sera soumis à l'impôt sur le revenu. L'EURL sera assujettie à l'impôt sur le revenu ou sur option à l'impôt sur les sociétés. Les bénéfices réalisés par les SA, SAS et SARL sont soumis à l'impôt sur les sociétés sauf option pour l'impôt sur le revenu sous certaines conditions en présence de sociétés de moins de cinq ans. Identifier les objectifs de l'entrepreneur au sein d'une situation contextualisée s'avère une étape nécessaire dans la procédure d'analyse du choix d'une structure juridique.

Les moyens de l'entrepreneur au moment de la création sont à la fois humains, financiers et matériels. Les moyens humains correspondent au nombre d'entrepreneurs désirant s'associer ou non afin de créer une entreprise. Les moyens financiers et matériels vont constituer le capital social de l'entreprise. Les titulaires de BTS devront être capables, à partir de l'observation et de l'analyse des objectifs (patrimoniaux, sociaux et fiscaux) et des moyens (humains, financiers et matériels) de l'entrepreneur, d'indiquer les différentes structures juridiques envisageables compte-tenu des éléments de contexte.

Le choix entre une structure individuelle et une des structures sociétaires (SA, SAS, EURL/SARL) peut donc s'opérer au moment de la création d'entreprise à partir de ces différents critères (objectifs et moyens) mais aussi à partir d'autres facteurs de choix comme l'autonomie, la simplicité de création et de fonctionnement de l'entreprise. Le régime autoentrepreneur (régime particulier d'entreprise individuelle) servira d'illustration pertinente. Ces différents critères et facteurs peuvent aussi conditionner le choix de l'entrepreneur au cours du fonctionnement de l'entreprise et de son évolution. Ainsi la transformation d'une entreprise individuelle en entreprise sociétaire peut être motivée par des avantages patrimoniaux, fiscaux, sociaux et financiers. Des avantages patrimoniaux car le caractère sociétaire d'une entreprise facilitera sa transmission aux héritiers de l'entrepreneur ou à des tiers. Sur le plan fiscal, le passage à l'entreprise sociétaire permettra l'assujettissement à l'impôt sur les sociétés. En matière sociale, la structure sociétaire débouchera sur un choix de statut social pour l'entrepreneur. Enfin, d'un point de vue financier : la transformation en structure sociétaire donnera la possibilité de faire appel à des capitaux extérieurs mais aussi de créer des alliances avec d'autres structures.

Les titulaires de BTS devront être capables d'identifier l'opportunité de choisir entre une entreprise individuelle et une des structures sociétaires mais aussi de déceler la nécessité de faire évoluer une structure juridique d'une forme vers une autre. Ils pourront ainsi justifier le choix d'une structure juridique adaptée à une situation donnée.

L'économie sociale est née au 19<sup>ème</sup> siècle dans un contexte d'industrialisation et d'émergence des mouvements coopératif et associatif alors que l'économie sociale et solidaire (ESS) est apparue au 20<sup>ème</sup> siècle, au début des années 70 face à la montée du chômage et aux défis environnementaux. Les finalités des formes juridiques de l'économie sociale et solidaire sont spécifiques : la solidarité, l'équité et l'utilité sociale sont à la base de leur statut, de leur organisation et de leur fonctionnement. Leurs domaines d'activité peuvent être multiples : la santé, l'éducation, le logement, l'insertion sociale, l'environnement, la banque ... Les entreprises de l'ESS se caractérisent par des modes de gestion et décision démocratiques et participatifs. Elles se différencient aussi par un encadrement strict de l'utilisation des résultats financiers : pas de profit personnel et un réinvestissement des bénéfices. Deux formes juridiques particulières de ce secteur de l'économie serviront d'illustration : les coopératives et les mutuelles. Ainsi, les coopératives sont des entreprises dont l'activité à caractère social part du principe de la répartition du profit entre les adhérents sans prendre en compte leur nombre de parts et leur ancienneté. Les mutuelles fonctionnent selon un principe démocratique d'égalité entre les adhérents et elles sont dirigées par des bénévoles élus au sein de leurs rangs. Les formes juridiques de l'économie solidaire bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la « Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ». Depuis, des sociétés commerciales peuvent être labellisées ESS, label qui leur permet de bénéficier d'une fiscalité avantageuse et de dispositifs de financement spécifiques. Les titulaires de BTS devront être capables d'identifier les finalités des entreprises de ce secteur de l'économie et d'identifier les formes juridiques qu'elles peuvent prendre.

### Question 3.3- Quelles réponses apporte le droit face aux risques auxquels s'expose l'entreprise ?

#### Compétences

- Caractériser le risque d'une situation donnée
  - Identifier la nature juridique de la responsabilité d'une entreprise dans une situation donnée
  - Analyser une situation juridique d'entreprise mettant en œuvre la responsabilité civile contractuelle ou extracontractuelle
- Savoirs associés
- Les types de risques
  - L'inexécution du contrat
  - Responsabilité civile et pénale
  - Les principes de la responsabilité civile contractuelle et extracontractuelle

#### Problématisation

L'objet de cette étude est d'amener les titulaires de BTS à identifier les risques auxquels peut faire face une entreprise afin de comprendre à quelles conditions la responsabilité d'une entreprise peut être mise en cause.

#### Apports scientifiques et limites des savoirs

Pour le droit le risque est un événement dommageable dont la survenance est incertaine quant à sa réalisation (vocabulaire Cornu). L'entreprise est confrontée à de nombreux risques (environnementaux, technologiques, numériques, politiques...) Risques que l'entreprise doit prévenir sous peine de voir sa responsabilité civile et parfois pénale engagée. La responsabilité civile a pour objectif de réparer le préjudice subi en indemnisant la victime. La responsabilité pénale sanctionne l'auteur d'une infraction. Sur le plan civil le droit gère les risques personnels, prévisibles et probabilisables en mettant en œuvre une indemnisation fondée sur la faute. Il prend également en compte les risques systémiques et collectifs en développant une indemnisation fondée sur le risque. La responsabilité civile peut être contractuelle ou délictuelle. Les titulaires de BTS devront être capables de caractériser le risque d'une situation donnée et d'identifier la nature juridique de la responsabilité de l'entreprise dans une situation donnée.

Dans le thème 1, il a pu être mis en évidence le besoin pour l'entreprise d'une certaine stabilité pour conduire ses activités, avec pour corollaire le recours à la contractualisation. Si les contrats sécurisent

effectivement les relations, il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent être également source d'inexécution et donc de risque. Du fait de son rôle de producteur, une entreprise possède également une responsabilité vis-à-vis des clients et des tiers. L'entreprise, employeur, est également soumise à certaines obligations. Ces différentes situations vont donner lieu pour l'entreprise à l'engagement de sa responsabilité civile voire pénale.

En matière civile, la responsabilité de l'entreprise peut être engagée à l'occasion de la mauvaise exécution ou de l'inexécution d'un contrat (responsabilité contractuelle) mais également en dehors de tout contrat (responsabilité extracontractuelle). Les cinq sanctions légales de l'inexécution du contrat sont l'exception d'inexécution, l'exécution forcée en nature, la réduction du prix, la résolution du contrat et la réparation du préjudice résultant de l'inexécution du contrat. Le Code civil dans ses dispositions énumère les différentes sanctions de l'inexécution mais ces sanctions ne peuvent survenir qu'après le respect de conditions de forme et de fond. Sur la forme, la mise en œuvre est nécessaire, sur le fond, le demandeur doit prouver la mauvaise exécution ou l'inexécution du contrat et le défendeur peut la justifier par la force majeure..

La responsabilité civile contractuelle de l'entreprise peut se trouver engagée en présence de la réunion de trois éléments. La mauvaise exécution ou l'inexécution du contrat, un préjudice et un lien de causalité entre ces deux premiers éléments. La preuve à apporter sera différente selon que l'obligation initiale était de moyen ou de résultat. Les titulaires de BTS devront être capables d'analyser une situation juridique d'entreprise mettant en œuvre la responsabilité civile contractuelle.

La responsabilité civile délictuelle ou extracontractuelle est fondée sur l'article 1240 du Code civil. Ses conditions de mise en œuvre sont l'existence d'un fait génératrice, d'un dommage et d'un lien de causalité. En principe, le fait génératrice de la mise en jeu de la responsabilité civile est une faute mais dans un certain nombre de cas, il est difficile de prouver l'existence d'une faute ce qui peut empêcher l'indemnisation de la victime. Cette limite à la théorie de la faute a permis l'émergence d'une théorie du risque permettant l'indemnisation de la victime même en l'absence de faute. Dans ce cas, l'existence seule du dommage permet à la victime de devenir créancière. Cette application de la théorie du risque a donné naissance à des régimes spéciaux de la responsabilité civile extracontractuelle. Il en est ainsi de la responsabilité extracontractuelle de plein droit du producteur. Ce régime de responsabilité abolit la distinction entre responsabilités contractuelle et délictuelle et figure aux articles 1245 à 1245-17 du Code civil. La responsabilité du producteur du produit défectueux est donc une responsabilité civile extracontractuelle autonome qu'il existe ou pas un contrat donc indépendante de la responsabilité civile contractuelle et du droit commun de la responsabilité civile délictuelle dès lors que ce produit a causé un dommage à une personne ou un bien. Cette responsabilité extracontractuelle de plein droit des producteurs et fournisseurs de produits possède certaines caractéristiques essentielles. Un produit est défectueux lorsqu'il n'offre pas la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre. Les dommages que cette responsabilité a pour objet de réparer sont les dommages à la personne et les dommages aux biens. C'est à la victime d'établir la preuve du lien de causalité entre un tel dommage et la défectuosité d'un produit. Les personnes responsables des produits défectueux sont les producteurs et les personnes assimilées. Les titulaires de BTS devront être capables d'analyser une situation juridique d'entreprise mettant en œuvre la responsabilité civile extracontractuelle.

D'autres types de risques sont concernés par les régimes spéciaux de la responsabilité extracontractuelle. Ces risques ont un lien direct avec la santé et la sécurité des salariés. Il peut donc s'agir des accidents du travail et des maladies professionnelles (notamment les troubles musculo-squelettiques) mais aussi les risques psychosociaux. Ces différents risques exposent l'employeur à une obligation de sécurité de résultat. Par conséquent, il est dans l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires à la sécurité et à la santé physique et mentale de ses salariés. Si à l'occasion de la réalisation de ces risques, la faute inexcusable de l'employeur est prouvée, il peut voir engager sa responsabilité civile mais aussi sa responsabilité pénale en cas d'infraction au Code du travail et/ou au Code pénal.

En matière délictuelle, la responsabilité de l'entreprise peut également être engagée à l'occasion de la survenance d'un préjudice écologique. En effet, depuis la loi du 8 août 2016, le préjudice écologique est inscrit à l'article 1246 du Code civil et « toute personne responsable d'un préjudice écologique est tenu de le réparer ». Enfin comme cela a été étudié dans le thème 1, l'ordonnance du 10 février 2016 fait de

l’obligation précontractuelle d’information une obligation légale et sa violation doit donc être sanctionnée sur le fondement de la responsabilité délictuelle. Les titulaires de BTS devront être capables d’analyser une situation juridique d’entreprise mettant en œuvre la responsabilité civile extracontractuelle.

L’acquisition des compétences juridiques nécessite le recours à des situations concrètes. Ainsi il sera possible d’utiliser des savoirs pour mieux entrer dans la compréhension des contextes et de mettre en pratique la méthodologie de la réponse à la situation pratique par le biais du syllogisme. Le recours à la jurisprudence permet de mettre en évidence les évolutions en matière de responsabilité.

#### Question 3.4 – Comment l’entreprise organise t’elle ses ressources ?

Compétences :

- Caractériser les styles de management
- Repérer le rôle des parties prenantes et des contre-pouvoirs
- Identifier le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l’entreprise
- Repérer les ressources et les compétences au sein de l’entreprise
- Distinguer les différents processus

Savoirs associés :

- Les ressources tangibles et intangibles
- Les compétences
- Les mécanismes de coordination et de contrôle
- Les styles de management
- Les différents niveaux de management
- Les processus de l’entreprise
- La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale
- Les effets d’expérience

#### Problématisation

Pour organiser l’activité de l’entreprise, une des tâches importantes du management est d’organiser les ressources, c’est-à-dire d’agencer l’ensemble des moyens dont l’entreprise dispose, qu’elle contrôle et qu’elle peut engager dans ses *processus* productifs et organisationnels pour offrir des biens adaptés aux besoins des clients. Il s’agira ici de mettre en évidence les facteurs de contingences influençant l’organisation des ressources au sein d’une entreprise.

#### Apports scientifiques et limites des savoirs

Un processus est un ensemble d’activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d’entrée en éléments de sortie. Selon la norme AFNOR FD X 50-176 d’août 2017, trois types de processus existent dans l’entreprise : les processus productifs assurant la réalisation du bien ou du service correspondant au cœur de métier de l’entreprise, les processus de support permettant la gestion des ressources (processus organisationnels) et les processus de pilotage assurant la prise de décision (processus décisionnels). À travers des exemples significatifs, tels que le processus d’achat, la gestion de la relation clients, le traitement des réclamations clients, le recrutement, la formation, le traitement des factures fournisseurs, la planification des moyens, l’évaluation de la satisfaction clients ..., il convient que les titulaires de BTS puissent distinguer et caractériser les différents processus de l’entreprise.

Si les processus définis et mis en œuvre par l’entreprise contribuent à sa performance, ils font intervenir différents acteurs (clients, salariés, fournisseurs ...) qui sont autant de parties prenantes (*savoir installé dans le thème 1*). Selon leur degré de contribution aux processus de l’entreprise et/ou de leur degré de dépendance, ces différents acteurs peuvent agir en contre-pouvoir si leurs intérêts sont menacés. En effet, chaque acteur a sa vision des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l’entreprise, de ce qu’il peut lui apporter (expertise technique, connaissances d’information interne et/ou externe, de réseaux de

communication, de règles organisationnelles) ; cela lui donne une marge de liberté dans l'exécution de sa partie du processus créant ainsi une zone d'incertitude dans la recherche de la performance de l'entreprise. L'organisation des activités de l'entreprise résulte donc de choix réalisés par le management. En matière d'exercice de la responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale , l'organisation des ressources peut être influencée par les valeurs personnelles défendues par les dirigeants et par les attentes des parties prenantes, pouvant aller au-delà de la seule recherche de la rentabilité nécessaire pour permettre à l'entreprise de croître et se développer Pour les titulaires de BTS, repérer le rôle des parties prenantes et des contre-pouvoirs met en évidence que l'organisation des ressources résulte de choix révélateurs du fonctionnement de l'entreprise.<sup>8</sup>

La définition des processus induit de repérer les ressources et les compétences au sein de l'entreprise. Les ressources peuvent être classées en ressources tangibles – moyens physiques et financiers apparaissant au bilan de l'entreprise – et ressources intangibles - dont la valeur réelle est plus difficilement évaluable ; il s'agit des ressources technologiques, de la marque, de la réputation de l'entreprise, de la qualification, des compétences et de l'expérience de ses ressources humaines. La déclinaison de ces compétences en compétences générales, spécifiques aux fonctions ou services de l'entreprise, ou transversales est nécessaire pour repérer leur contribution aux différents processus. La distinction entre les compétences collectives acquises lors des apprentissages organisationnels et les compétences professionnelles individuelles permet d'aborder les effets d'expérience sur lesquels l'entreprise appuie son avantage concurrentiel.

Organiser les ressources induit des décisions de la part des différents niveaux de management de l'entreprise pour rendre les membres de l'entreprise capables de réaliser des performances communes. Au manager, revient le rôle de définir la structure se révélant la plus apte à assurer et à contrôler les activités en vue de la réalisation de l'objectif commun. Choisir une structure détermine la division du travail entre les différentes unités, le contrôle des tâches réalisées et les mécanismes de coordination (ajustement mutuel, supervision directe, standardisation) permettant d'assurer la cohérence de l'ensemble des tâches menées au sein de l'entreprise. L'observation de la diversité des entreprises conduit à déterminer les combinaisons possibles des éléments de la structure et à identifier un certain nombre de structures-types, sans en chercher l'exhaustivité. Il convient cependant de caractériser les formes d'organisation flexibles ou organiques plus aptes à s'adapter aux changements de l'environnement. Il peut être pertinent de montrer, par exemple, l'impact structurel des relations de coopération nées de choix d'impartition faits par les entreprises qui peuvent conduire à des structures en réseaux. Les titulaires de BTS doivent ainsi pourvoir identifier un type de structure, les mécanismes de contrôle et coordination mis en œuvre au sein de l'entreprise à partir de situations concrètes.

À l'intérieur de la structure, les responsables sont avant tout des managers opérationnels dont le rôle est de gérer de manière performante les ressources humaines. Il convient de montrer que la gestion des activités dépend aussi du style de management. Il est nécessaire que les titulaires de BTS sachent caractériser les styles de management afin de comprendre que les interactions entre les managers à tout niveau et les subordonnés influencent la prise de décision et déterminent sensiblement le choix des solutions adoptées. Ainsi, par exemple, selon R. Likert, le style de management participatif, en reconnaissant à chaque membre du groupe ses compétences et en l'intégrant dans la prise de décision, contribue davantage à l'efficacité des processus utilisés et à la performance de l'entreprise.

La formation devra s'appuyer sur des cas d'entreprise afin de pouvoir analyser l'influence des différents facteurs sur l'organisation des ressources. Pour cela il sera nécessaire de procéder par étape afin d'identifier les différentes influences et ainsi pouvoir argumenter une analyse globale.

Auteurs :

Michel Crozier et Erhard Friedberg, pour les sources des pouvoirs des parties prenantes

---

<sup>8</sup> Ces différents éléments sont à mettre en relation avec le thème 1

Programme de culture économique, juridique et managériale, guide d'accompagnement, V1 du 21 mars 2018, document en cours de relecture, diffusion restreinte.

Henry Mintzberg, pour les mécanismes de coordination

Rensis Likert, pour les styles de management

### Question 3.5- Quel financement pour l'entreprise ?

Compétences :

- Identifier le besoin de financement de l'entreprise en fonction de son cycle (exploitation / investissement)
- Recenser les solutions de financement adaptées à l'entreprise dans une situation donnée

Savoirs associés :

- La distinction cycle d'exploitation, cycle d'investissement
- Le compte de résultat de l'entreprise
- Le bilan de l'entreprise
- Les différents modes de financement
- L'équilibre financier de l'entreprise

### Problématisation

Pour assurer sa production et offrir des produits adaptés aux besoins des clients, l'entreprise doit faire des choix de financement.

L'objectif est d'amener les étudiants à comprendre comment et pourquoi l'entreprise doit assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins de financement nés de son activité et les modalités de financement dont elle dispose ou peut disposer.

### Apports scientifiques et limites des savoirs

L'activité de l'entreprise repose sur des cycles au cours desquels les mêmes opérations se répètent, le cycle d'exploitation, le cycle d'investissement et le cycle de financement. Le cycle d'exploitation est l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise, la succession des étapes allant de l'achat des matières premières (pour une entreprise industrielle) ou les marchandises (pour une entreprise commerciale) à l'encaissement des créances clients. Le cycle d'investissement concerne l'acquisition et l'utilisation des immobilisations nécessaires à l'entreprise pour développer son activité. A chacun de ces cycles, correspond un besoin de financement né du décalage temporel entre les dépenses qu'il engage et les encaissements qu'il génère. Pour le cycle d'exploitation, ce besoin est un besoin de court terme induit par la durée du processus de production (ou de vente), les délais de stockage et la durée du crédit consenti aux clients, pendant lesquels l'entreprise doit faire face à ses charges (paiement des salaires, des fournisseurs ...) sans avoir encore reçu les paiements des clients. Le cycle d'investissement présente un besoin de financement de long terme né de ressources financières à engager pour se procurer l'immobilisation et les recettes engrangées par celui-ci lors des différents cycles d'exploitation qu'il permet d'assurer.

Afin d'identifier le besoin de financement de l'entreprise en fonction de son cycle (exploitation/investissement), les titulaires de BTS doivent être capables de faire *la distinction entre le cycle d'exploitation et le cycle d'investissement*.

Cette notion de cycle (d'exploitation et d'investissement) induit des besoins permanents de financement qui conduit l'entreprise à immobiliser des fonds qu'elle doit se procurer selon différentes modalités. Les différents *modes de financement* sont présentés et distingués en fonction du besoin à financer. Aux côtés des moyens traditionnels de financement (autofinancement, augmentation de capital, emprunt bancaire, crédit-bail, concours bancaires, mobilisation de créances ...) sera rappelé l'accès au marché financier pour les grandes entreprises (*rappel sur thème 1*). Il sera présenté également le crowdfunding<sup>9</sup> ou financement participatif auquel ont recours les start-up ou des entreprises plus établies développant des technologies

<sup>9</sup> Lien possible avec le thème 4.

Programme de culture économique, juridique et managériale, guide d'accompagnement, V1 du 21 mars 2018, document en cours de relecture, diffusion restreinte.

innovantes en s'adressant de façon désintermédiaée à une multitude de personnes (particuliers, investisseurs, ...) pouvant financer leur projet. Ainsi, les titulaires de BTS doivent pouvoir recenser les solutions de financement adaptées à l'entreprise dans une situation donnée.

Il convient toutefois de mettre en évidence que le choix de ces modes de financement est contraint par le nécessaire respect de *l'équilibre financier* de l'entreprise.

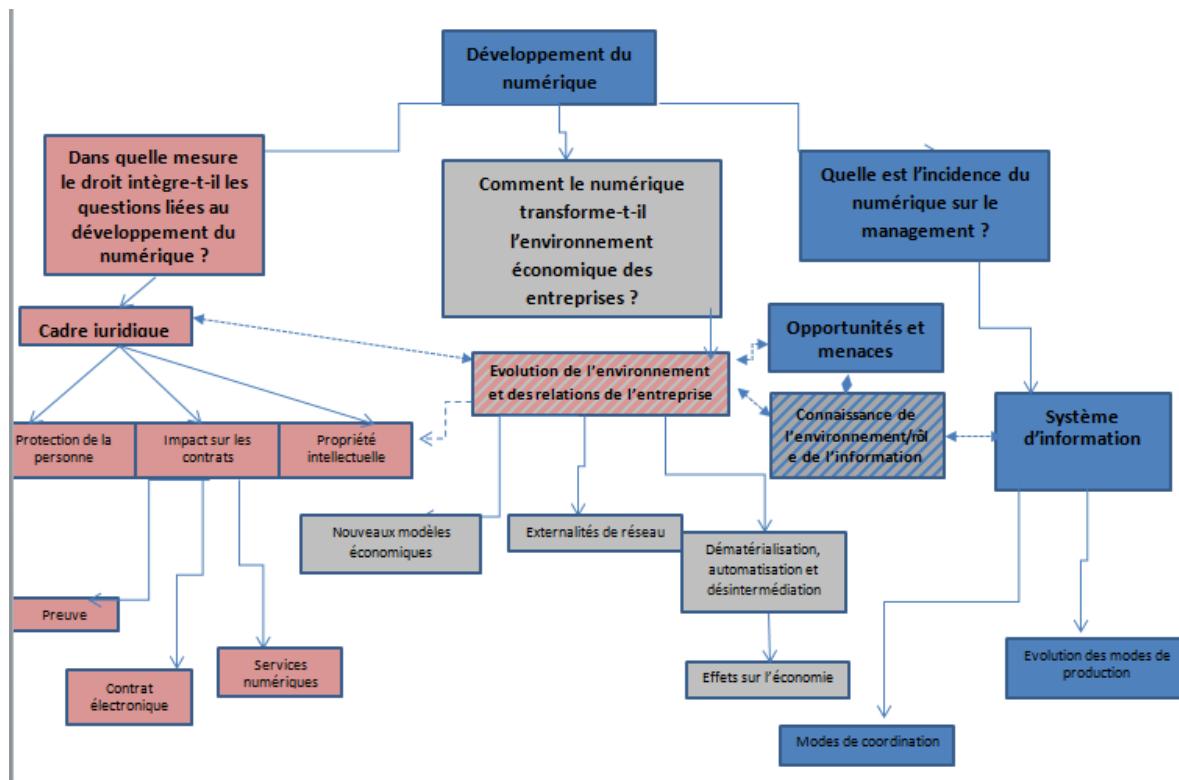
La lecture du *bilan* permet de vérifier que les ressources de l'entreprise sont suffisantes pour faire face à ses besoins permanents de financement de ces cycles d'exploitation et d'investissement.

La lecture du *compte de résultat* permet d'apprecier la capacité de l'entreprise à générer de l'autofinancement et l'impact des choix de financement sur son résultat. De même le bilan pourrait amener à l'appréciation des valeurs respectives du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie, cette dernière étant souvent à l'origine de difficultés pour les entreprises.

Les techniques comptables ne sont pas demandées.

## THÈME 4 : LES IMPACTS DU NUMÉRIQUE SUR LA VIE DE L'ENTREPRISE

### 1-1 Schéma notionnel



### 1-2 Problématisation

Le déploiement du numérique, la digitalisation des activités bouleversent l'environnement des entreprises - avec l'arrivée de nouveaux acteurs ou modèles économiques, les relations entretenues par les entreprises – soulevant des questions juridiques fortes - et le fonctionnement interne des entreprises notamment avec le rôle des systèmes d'information.

### 1-3 Traitement des questions

#### Question 4.1 Comment le numérique transforme-t-il l'environnement des entreprises ?

<b>Compétences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifier les conséquences du numérique sur les modes de production et de consommation de biens et services de l'entreprise</li> <li>-Analyser les conséquences du numérique dans les relations d'échange de l'entreprise</li> </ul>
<b>Savoirs associés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Place de marché,</li> <li>- Relations d'échange: B to B, B to C, C to C</li> <li>-Externalités de réseau</li> <li>-Évolution des modèles économiques : relations marchandes, non marchandes, économie collaborative, propriété et usages</li> <li>-Effets de la dématérialisation, de l'automatisation et de la désintermédiation/réintermédiation sur l'économie</li> </ul>

## **Problématisation**

L'objectif de l'étude est de permettre aux titulaires du diplôme de comprendre comment le développement du numérique affecte l'environnement des entreprises, l'environnement devant être compris notamment dans ses composantes économiques. Il vise la construction de quelques repères permettant d'analyser l'évolution des relations entre les entreprises et leurs partenaires quels qu'ils soient.

## **Apports scientifiques et limites des savoirs**

La question de l'impact du digital (et/ou du numérique) est liée à une économie en pleine mutation dans des pays comme le nôtre où les secteurs traditionnels peuvent être menacés sinon de disparaître, du moins d'affaiblissement. Dans le cadre de cette étude, les titulaires du diplôme doivent être en mesure d'analyser les conséquences du numérique dans les relations d'échange et les modèles de production de l'entreprise. La réponse à la question peut être structurée autour de 3 points :

- 1 – comment le numérique affecte-t-il l'environnement de l'entreprise ?
- 2 – quelles sont les modalités de fonctionnement d'une économie numérique ?
- 3 – quels sont les impacts sur les décisions de l'entreprise ?

### **1 – comment le numérique affecte-t-il l'environnement de l'entreprise ?**

L'influence du numérique sur l'environnement peut être appréhendée sous quatre aspects :

- 1 Des évolutions sectorielles : de nouveaux secteurs d'activités émergent (par exemple les secteurs liés aux prestations informatiques comme l'hébergement de données),
- 2 Un mouvement de dématérialisation des échanges au sein des secteurs traditionnels tels que le secteur du tourisme, le secteur bancaire, le secteur du transport de personnes :
  - a. de nouvelles modalités de mise en relation entre acteurs économiques apparaissent. Ces acteurs entretiennent des relations directes en ligne marchandes (e-commerce) ou non marchandes (formalités administratives en ligne par exemple) - on parle alors de phénomène de désintermédiation -,
  - b. des relations indirectes via des plateformes électroniques - on parle alors de phénomène de ré intermédiation
- 3 L'apparition de nouveaux opérateurs et de nouvelles formes de concurrence : les entreprises des secteurs traditionnels sont confrontées à une nouvelle concurrence celle d'acteurs apparus sur le marché (notamment les « pureplayers ») mais aussi celle des consommateurs qui proposent des biens et services via des plateformes électroniques. « L'ubérisation » de certains secteurs d'activité constitue un exemple, certes complexe mais susceptible d'éclairer les étudiants sur ces évolutions. Il peut être opportun également d'aborder avec les étudiants les aspects juridiques de l'« ubérisation » (contournement de la réglementation, contrat de travail et lien de subordination etc). Ces intervenants cherchent à s'imposer en développant de nouveaux modèles économiques (business model). Ces évolutions interrogent les pouvoirs publics poussés à réfléchir aux conditions de la concurrence entre les acteurs d'un secteur, mais également aux règles y compris fiscales applicables dans ces situations de dématérialisation et désintermédiation.
- 4 Une accélération de l'accès à l'information : les opérateurs sont alors confrontés à des phénomènes spéculatifs, de remise en cause de leur réputation et les consommateurs ont la possibilité de comparer les différentes propositions. Les entreprises recherchent alors des moyens de fidéliser les clients.

La révolution numérique conduit à la transformation du marché désormais ouvert à tous les acteurs (élimination des frontières géographiques).

## 2 – quelles sont les modalités de fonctionnement de l'économie numérique ?

La notion de place de marché illustre le fonctionnement d'une économie numérique. Une place de marché correspond à une application web développée à des fins commerciales (qui peut être B2B, B2C, C2C) fournissant, via des tiers, des biens ou services.

*Il convient de déterminer la nature des relations structurées par la place de marché.* Le volume d'activité de ces places de marché est en forte progression. La rencontre des acteurs économiques sur une place de marché s'organise via des plateformes d'échanges, servant d'intermédiaires entre les offreurs et demandeurs, utilisateurs de la plateforme, et facilitant leurs échanges. Ces plateformes intègrent souvent des mécanismes de réputation et de fiabilisation des transactions<sup>10</sup>. Il convient également de montrer que l'économie des places de marché est caractérisée par les effets de réseau. L'attractivité d'une place est ainsi renforcée avec le nombre de ses utilisateurs. Cette situation peut être décrite par la notion d'externalités de réseau. L'étude vise à permettre aux étudiants de comprendre le fonctionnement de telles places de marché.

La notion de concurrence s'applique à la fois aux utilisateurs des places de marché et aux places de marché. En effet, ces places de marché sont en concurrence sur la qualité du service offert aux utilisateurs mais aussi sur le prix reversé aux offreurs (intégrant le coût du service proposé, ou commission, prélevée par le gestionnaire de la place de marché). Le numérique a facilité le développement d'une économie collaborative<sup>11</sup>. La notion de plateforme qui sous-tend le fonctionnement des places de marché peut être appliquée à d'autres modes de mise en relation, avec les plateformes de contenus, les plateformes de travail ou encore les plateformes de financement (« plateforme de crowdfunding ») dont le fonctionnement peut être également décrit à partir des externalités de réseau. Il n'est pas question d'envisager une exhaustivité, ni même une typologie ; la présentation de quelques exemples doit suffire à en comprendre le fonctionnement.

## 3 – quels sont les impacts sur les décisions de l'entreprise ?

Il est également important que les titulaires du diplôme puissent *identifier les conséquences du numérique dans les relations d'échange de l'entreprise et sur les modes de production et de consommation de biens et services de l'entreprise en évoquant le cas des entreprises réseaux*, mais également sur la nature des qualifications et des emplois.

Le numérique facilite l'émergence de nouveaux modèles de consommation avec le passage de la propriété vers une économie de l'usage : les propriétaires mettent leurs biens à la disposition de tiers qui en auront l'usage pendant un temps déterminé. Il convient d'illustrer cette nouvelle forme de production et de consommation à partir de quelques exemples (recours au cloud computing par les entreprises, abonnement à des services). Les entreprises ont ainsi été amenées à repenser leur modèle économique en réfléchissant à l'évolution de leur structure de coûts.

La notion de propriété mérite d'être développée et nécessite d'être interrogée, pour en montrer les limites (notamment avec l'exemple de la diffusion et de la consommation de contenus en ligne), comme il peut être intéressant de présenter aux étudiants de nouveaux modèles économiques facilités par le numérique (le yield management, le free to play, le freemium par exemple) y compris en relation avec les structures de coût évoquées dans le thème 3.

Il est à noter que les entreprises ont intégré les technologies de l'information et de la communication dans leurs modes de production afin de gagner en flexibilité et en réactivité pour adapter leur offre de biens et des services aux attentes des clients

---

<sup>10</sup> L'étude n'intègre pas les modalités par lesquelles les transactions sont sécurisées.

<sup>11</sup> Lien possible avec le thème 2.

Enfin, le programme pousse à s'interroger sur les effets de la dématérialisation, de l'automatisation et de la désintermédiation/réintermédiation sur l'économie. En effet, les évolutions technologiques liées à la numérisation et marquées par un potentiel d'automatisation considérable, peuvent-elles avoir un impact sur l'emploi ? L'étude vise à montrer toute la complexité d'une réponse avec d'un côté, le risque de disparition d'emplois, mais aussi des perspectives de transformation pouvant affecter l'essentiel des emplois. En outre « les technologies numériques ne constituent alors plus seulement une nouvelle brique permettant d'aller plus loin en matière d'automatisation des tâches et d'optimisation des procédés de production : elles remettent radicalement en cause le fonctionnement et l'organisation de certains secteurs et filières, et en permettent l'émergence de nouveaux, ce qui soulève des enjeux de régulation »<sup>12</sup>.

L'étude peut aborder quelques pistes :

- L'impact de l'automatisation des tâches « routinières » sur la demande de travail ;
- L'éventualité d'un effet de substitution du capital au travail et l'importance des effets de compensation qui domine l'effet de substitution initial. Cette réflexion ouvre sur l'évolution des qualifications et des compétences ;
- Les divergences sectorielles avec des effets de compensation entre création et destruction d'emplois très variables ;
- Les conséquences sur la localisation des activités ;
- Les conséquences sur les salaires et le statut des travailleurs.

## Bibliographie

- "Economie du numérique et de l'Internet " Eric Malin, Thierry Pénard - Ed. Vuibert
- Un panorama de la consommation collaborative via les plateformes numériques : une analyse des usages et des revenus, vendredi 16 décembre 2016 , par Thierry Pénard, Vincent Malardé, [https://www.marsouin.org/IMG/pdf/un\\_panorama\\_de\\_la\\_consommation\\_collaborative\\_via\\_les\\_plateformes\\_numeriques.pdf](https://www.marsouin.org/IMG/pdf/un_panorama_de_la_consommation_collaborative_via_les_plateformes_numeriques.pdf)
- « Une économie basée sur les plateformes : Une innovation des business models entièrement inspirée par les nouvelles technologies » Accenture, 2016
- Conseil d'orientation pour l'emploi, « automatisation, numérisation et emploi, Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi » tome 1, janvier 2017

## Question 4.2 Dans quelle mesure le droit intègre-t-il les questions liées au développement du numérique ?

### Compétences

- Identifier pour l'entreprise les modalités juridiques de protection des actifs immatériels.
- Caractériser les conséquences juridiques des choix opérés par l'entreprise, sur la protection des personnes, des données
- Qualifier et analyser les clauses de contrats relatives à une vente ou à une prestation de service numérique entre professionnels

### Savoirs associés

- Le rôle de la CNIL

Protection des actifs immatériels : droit d'auteurs et droits d'utilisation des services et des applications

- Protection de la personne : les données à caractère personnel, l'identité numérique, l'usage du numérique dans l'activité de travail

### La preuve électronique

<sup>12</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi, « automatisation, numérisation et emploi, Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi » tome 1, janvier 2017

- Nom de domaine
- Le contrat de vente électronique
- Le contrat de prestations de service numérique

### **Problématisation**

Le développement du numérique impacte le droit. Les étudiants et les étudiantes doivent comprendre que dans un premier temps le droit commun a permis de répondre aux interrogations juridiques suscitées par les activités numériques, aujourd’hui des dispositions autonomes concernant le droit de la propriété intellectuelle, la protection des personnes et des données, le droit de la preuve et des contrats, ont été mises en place.

### **Apports scientifiques et limites des savoirs**

Dans l’économie numérique actuelle, force est de constater que les actifs immatériels prennent une place de plus en plus importante. Dans un souci de différenciation les entreprises s’appuient par conséquent sur leur patrimoine immatériel qui constitue une source de création de valeur et nécessite une protection juridique. Ces actifs immatériels sont encadrés et protégés juridiquement par le droit commun et parfois par un droit spécifique. L’étude se limitera aux noms de domaine, bases de données, logiciels, sites internet. Les étudiants et les étudiantes doivent être en capacité de distinguer les différentes catégories d’actifs immatériels

Les logiciels, et les sites internet relèvent du droit de la propriété littéraire et artistique et bénéficient ainsi de la protection par le droit d'auteur. Il convient d'amener les titulaires du diplôme à s'interroger sur les modalités de protection et sur la difficulté d'identifier les titulaires des droits moraux et patrimoniaux lorsque la création a lieu dans le cadre du contrat de travail, et, plus globalement, sur le respect des droits de l'auteur d'une œuvre de l'esprit dans une société dématérialisée. Les différents types de licences peuvent être évoqués

Pour accroître leur présence sur les marchés, les entreprises sont conduites à créer un site internet identifiable par un nom de domaine qui fait l'objet d'une protection juridique autonome.

Le développement du numérique engendre également une forte croissance des informations disponibles. Celles-ci sont centralisées, compilées, classées et diffusées grâce à des bases de données qui bénéficient d'une protection hybride à la fois par le droit d'auteur et le droit sui generis du producteur. D'autres formes émergent avec notamment les blockchains soulevant des questions d'ordre juridique : le droit de la propriété intellectuelle, le droit du contrat ainsi que la gouvernance de la chaîne.

D'une façon générale, la dématérialisation bouscule la diffusion et l'utilisation de ces actifs immatériels qui se visionnent, se reproduisent, se transmettent sans entrave. Les atteintes aux droits de propriété sont ainsi facilitées telles l'utilisation de codes sources de logiciels sans l'accord du titulaire des droits, la copie de sites internet, la reproduction servile<sup>13</sup> de bases de données, le cybersquatting ou typosquatting de noms de domaine, la confusion entre marques et noms de domaine etc.

Des actions en justice telles l'action en contrefaçon, l'action en concurrence déloyale permettent aux entreprises de lutter contre les atteintes aux droits de propriété. Les procédures extra judiciaires ne sont pas abordées. Dans le cadre de cette étude, les titulaires du diplôme doivent donc être en mesure d'identifier les modalités juridiques de protection des actifs immatériels

L'objectif n'est pas d'aborder de manière exhaustive les évolutions technologiques, mais d'envisager avec les étudiants et les étudiantes les questions juridiques soulevées par ces évolutions liées au développement du numérique.

---

<sup>13</sup> Une copie servile est une **reproduction** d'une œuvre protégeable au titre du droit d'auteur et donc sanctionnable sur le terrain de la contrefaçon

Au sein d'une organisation, l'utilisation des technologies numériques par les individus génèrent des traces informatiques qui peuvent être enregistrées et exploitées à des fins commerciales, à des fins de contrôle voire à des fins malveillantes. L'abondance des données numériques disponibles ainsi que les technologies développées pour les traiter (le big data) font peser des risques sur la vie privée des internautes, des consommateurs, des salariés. Les données exposées consciemment ou non échappent à leur propriétaire, la vie privée est dévoilée.

- Les données à caractère personnel des consommateurs présentent une valeur marchande considérable et les entreprises multiplient les outils de collecte et d'analyse pour se les approprier.
- Les données formelles et informelles laissées par une personne sur internet constituent son identité numérique. Cette identité numérique peut faire l'objet d'usurpation par des tiers malveillants afin de commettre des actes répréhensibles sous une fausse identité, de bénéficier d'avantages à la place d'un autre ou encore de nuire en portant atteinte à l'honneur ou à la réputation de la personne dont l'identité a été usurpée. Cette usurpation constitue une infraction pénale : le délit d'usurpation d'identité numérique.
- L'usage du numérique dans l'activité de travail renforce le contrôle des salariés par l'employeur. L'activité des salariés est ainsi facilement surveillée (accès au contenu de leur poste de travail, surveillance de leur navigation web, de leur déplacement...). Des outils de cyber surveillance peuvent être mis en place tels la vidéosurveillance, la géolocalisation, l'autocommutateur....

Le droit met en œuvre des moyens juridiques pour protéger les personnes contre ces risques.

Les titulaires du diplôme doivent être capables d'exposer les conséquences juridiques des choix opérés par l'entreprise sur la protection des personnes et des données.

Les principes fondamentaux de droit au respect de la vie privée, de droit à l'image restent en vigueur dans la société de l'information. Le droit interne et le droit communautaire précisent que la protection des données à caractère personnel est un droit pour les personnes (droit d'opposition, d'accès, de rectification et d'oubli...) et une obligation pour les entreprises soumises à de nombreuses règles (déclaration, autorisation, sécurisation, loyauté de la collecte, légitimité de la finalité du traitement ...) sous le contrôle de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Le règlement n° 2016/679, dit règlement général sur la protection des données (RGPD) constitue le texte de référence européen en matière de protection des données à caractère personnel. Il renforce et unifie la protection des données pour les individus au sein de l'Union européenne. Il convient également dans cette étude de montrer que l'employeur outre le respect des dispositions du droit interne et communautaire en matière de protection de la vie privée du salarié et de ses données à caractère personnel peut aussi mettre en place une charte informatique précisant les droits et obligations de chacun. L'équilibre entre protection du salarié et pouvoir de direction doit être assuré.

La dématérialisation des échanges a conduit à l'adaptation du droit de la preuve en intégrant la preuve électronique comme mode de preuve. Les règles du code civil relatives à la preuve consacrent la force probante de l'écrit sous forme électronique sous réserve que l'émetteur du message puisse être identifié (signature électronique) et l'intégrité du message garanti (cryptologie).

Le développement du numérique entraîne la conclusion de contrats de vente par voie électronique avec les consommateurs et rend indispensable le recours par les entreprises aux services de prestataires informatiques pour les besoins de leur activité.

Les contrats de prestations de service numérique (hébergement de données, développement de logiciels ou de sites internet, conseils en ingénierie, maintenance matérielle ou logicielle...) se multiplient.

Les titulaires du diplôme doivent savoir qualifier et analyser les clauses des contrats de vente électronique et des contrats de prestations de services numériques entre professionnels.

Le contrat de vente par voie électronique est un contrat spécifique de par l'échange de consentement réalisé à distance. L'achat sur Internet comporte des risques et le droit de la consommation a été

complété par de nouvelles obligations à la charge du cyber vendeur afin de renforcer la protection de l'acheteur. Des clauses figurent obligatoirement dans ces contrats en matière d'information, de délai de rétractation, de validation de commande, de collecte et de traitement des données à caractère personnel etc...

Les contrats de prestations de service numérique conclus entre professionnels sont soumis au droit commun des contrats, mais leur nature impose la rédaction de clauses spécifiques en matière de conseil et d'assistance, d'élaboration d'un cahier des charges, de confidentialité, de réversibilité des données, de collaboration du client, de droit d'auteur, de responsabilité etc. Le travail de réflexion mené avec les étudiants doit se limiter à l'étude de quelques contrats.

### **Propositions de ressources pédagogiques**

Sitographie :

CNIL

Legalis

CERTA (fiches juridiques)

Etude de l'INPI - « Propriété intellectuelle et transformation numérique de l'économie » octobre 2015

### **Bibliographie**

Economie et management n°147 sur « les enjeux des données numériques »

« Droit des créations immatérielles» - collection LAMY

« Droit d'auteur et propriété intellectuelle dans le numérique » - Fabrice Mattatia - Editions EYROLLES

« Pratique du droit de l'informatique et de l'internet » - Alain Hollande et Xavier Linant de Bellefonds Editions DELMAS

« Cyberdroit » - C. Féral- Schuhl – Editions Dalloz

« Droit de la donnée » - Matthieu Bourgeois - Editions Litec

“Internet et les réseaux sociaux : que dit la loi ? ” - Fabrice Mattatia - Editions Eyrolles

“La protection des données personnelles ” - Guillaume Desgens-Pasanau- Editions Lexisnexis

“CYBERDROIT Le droit à l'épreuve de l'internet” - Christiane Feral-Schuhl - Editions Dalloz

« Droit et expertise des contrats informatiques» - collection LAMY

“Guide des contrats en informatique” de Jérôme DEBRAS – Editions Eni – collection datapro

Ressources pour la classe

### **Les droits d'auteur logiciels, site web, bases de données**

<https://www.inpi.fr/fr/comprendre-la-propriete-intellectuelle/les-autres-modes-de-protection/le-droit-d'auteur>

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23431>

<http://www.caprioli-avocats.com/fr/informations/le-regime-juridique-des-bases-de donnees-- proprietes-intellectuelles-21-13-0.html>

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006069414>

<http://www.caprioli-avocats.com/fr/informations/le-regime-des-creations-salariees--panorama-et-solutions--proprietes-intellectuelles-21-21-0.html>

### **Noms de domaine**

<https://www.afnic.fr/fr/votre-nom-de-domaine/qu-est-ce-qu-un-nom-de-domaine/>

<https://www.village-justice.com/articles/protection-domaine,12658.html>

<https://www.inpi.fr/fr/comprendre-la-propriete-intellectuelle/les-autres-modes-de-protection/le-nom-de-domaine>

[http://www.murielle-cahen.com/publications/p\\_cassation.asp](http://www.murielle-cahen.com/publications/p_cassation.asp)

<http://eduscol.education.fr/chrgt/marques-et-nom-de-domaine.pdf>

<https://www.village-justice.com/articles/accaparer-domaine-detourner-marque,9005.html>

### **Usurpation d'identité**

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023707312&categorieLien=id>

<https://www.legalis.net/actualite/premier-jugement-sur-lusurpation-didentite-numerique/>

<https://www.village-justice.com/articles/Delit-usurpation-identite,18790.html>

### Droit de la preuve

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000399095&categorieLien=id>

<http://www.caprioli-avocats.com/fr/informations/tracabilite-et-droit-de-la-preuve-electronique--securite-de-l-information-21-26-0.html>

[http://www.droit-internet.com/htm/fr/publications/avocat\\_signature\\_droit\\_premere.htm](http://www.droit-internet.com/htm/fr/publications/avocat_signature_droit_premere.htm)

### Cybersurveillance des salariés

[https://www.challenges.fr/emploi/management-mails-messages-prives-jusqu'où-peut-aller-votre-employeur-en-matiere-de-cybersurveillance\\_497354](https://www.challenges.fr/emploi/management-mails-messages-prives-jusqu'où-peut-aller-votre-employeur-en-matiere-de-cybersurveillance_497354)

<https://www.cnil.fr/fr/le-controle-de-l-utilisation-d-internet-et-de-la-messagerie-electronique>

[Loi informatique et libertés/règlement européen sur la protection des données](https://www.cnil.fr/sites/default/files/typo/document/CNIL_Guide_enseignement.pdf)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000886460>

[https://www.cnil.fr/sites/default/files/typo/document/CNIL\\_Guide\\_enseignement.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/typo/document/CNIL_Guide_enseignement.pdf)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000441676&dateTexte=20040807>

7

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

<https://www.cnil.fr/fr/comprendre-le-reglement-europeen>

### Question 4.3. Quelle est l'incidence du numérique sur le management ?

#### Compétences

-Repérer le rôle du système d'information dans le fonctionnement de l'entreprise.

- Identifier les conséquences du déploiement du numérique sur le management et les processus décisionnels de l'entreprise.

#### Savoirs associés

-Spécialisation, intégration, action collective

-Mode de coordination, flexibilité, modalités d'organisation du travail

-Composantes et rôles du système d'information, opportunités et risques liés au système d'information

### Problématisation

Dans un contexte où les entreprises se livrent à une vive concurrence, l'information est une variable stratégique essentielle. L'objectif de l'étude est de permettre aux titulaires du diplôme de comprendre le rôle du système d'information (SI) dans la restitution d'une information exploitable, dans la coordination et la prise de décision au sein de l'entreprise.

### Apports scientifiques et limites des savoirs

Il est envisageable de caractériser le système d'information comme « un ensemble organisé de ressources techniques, organisationnelles et humaines requises par le traitement des informations nécessaires à la stratégie et aux métiers de l'entreprise<sup>14</sup> ».

Dans sa dimension technique, le système d'information repose sur un système informatique composé de ressources matérielles et immatérielles et peut recouvrir selon les entreprises tout ou partie des éléments suivants : bases de données, outil de gestion de la relation client (Customer Relationship Management), outil de gestion de la chaîne logistique (SCM - Supply Chain Management), applications métiers, infrastructure réseau, serveurs de données et systèmes de stockage, serveurs d'application, dispositifs de sécurité etc.

Dans sa dimension humaine, ce sont les hommes et les femmes qui traitent l'information et qui lui donnent du sens et la transformant ainsi en une connaissance à gérer<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Robert Reix, SI et management des organisations, Vuibert, 2004

<sup>15</sup> Bernard Quinio, crcom.ac-versailles.fr, février 2008

Enfin, dans sa dimension organisationnelle, le SI intègre un ensemble de processus, de règles et de procédures qui ont pour objectif de collecter, mémoriser, traiter et diffuser l'information<sup>16</sup>.

Les étudiants doivent être en mesure d'expliquer le rôle du SI dans les entreprises. Le SI remplit quatre fonctions essentielles :

- collecter : l'entreprise acquiert des données, des informations provenant de son environnement interne ou externe
- stocker : une fois l'information acquise, le système d'information la conserve afin de pouvoir la restituer
- traiter : l'information est transformée, analysée, structurée
- diffuser : le SI transmet ensuite l'information dans son environnement interne ou externe.

Un SI performant permet en effet de fournir les informations indispensables à la prise de décision au sein de l'entreprise aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. La maîtrise et la gestion des flux abondants d'informations qualifiés de « Big Data » représentent un défi pour les organisations. La multiplication des sources d'information peut complexifier la prise de décision voire immobiliser l'action et s'avérer contre-productive. Le SI structure les processus de l'entreprise en facilitant la circulation des informations pertinentes et en permettant l'échange informationnel entre les acteurs internes et externes à l'organisation. L'entreprise doit alors mettre en place une démarche visant à accélérer la fluidité des processus intra et inter organisationnel, à simplifier la gestion des infrastructures, à favoriser la maîtrise des coûts mais surtout à éviter la fragmentation des données nécessaires à l'ensemble de l'organisation. Les PGI permettent de répondre à cette démarche d'intégration en rassemblant les données des différents processus clés de l'entreprise dans une base de données unifiée et structurée.

Le système d'information est indispensable à la définition puis à la mise en œuvre de la stratégie. Le SI comme vecteur de valeur doit contribuer efficacement à la capacité d'évolution de l'organisation et s'aligner sur la stratégie de l'entreprise. Le système d'information peut créer de la valeur et ainsi être constitutif d'avantages concurrentiels à condition d'assurer son adéquation avec les besoins métiers à travers l'alignement stratégique<sup>17</sup>.

Il apporte à l'entreprise : flexibilité, et agilité, intégration, cohérence et réactivité.

Dans ce thème, l'objectif est aussi de montrer aux étudiants que le déploiement du numérique dans les entreprises a eu des conséquences sur le management et les processus décisionnels.

Sans entrer dans une analyse des structures d'organisation, on peut montrer aux étudiants que les années récentes ont été marquées par l'émergence de nouvelles configurations structurelles plus réactives face aux aléas d'un environnement devenu plus ouvert et plus incertain : instabilité des marchés, innovations technologiques, individualisation des demandes des clients, nouvelles exigences des salariés et des actionnaires. Pour répondre à ces enjeux, les entreprises ont dû modifier les modalités de coordination afin de gagner en flexibilité et en réactivité. Le fonctionnement des organisations peut être appréhendé par deux principes :

- la spécialisation des entités afin de mieux adapter les réponses de l'entreprise aux contingences de l'environnement,
- l'intégration des entités nécessaire à la cohérence de l'ensemble et à la valorisation des synergies. De nouvelles formes d'organisation apparaissent reposant sur ces deux principes. Les caractéristiques principales de ces nouvelles structures concernent la réduction des niveaux hiérarchiques, une gestion plus transversale des activités sur la base de processus (notion de reengineering)<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Bernard Quinio, crcom.ac-versailles.fr, février 2008

<sup>17</sup> Rapport Cigref 2002

<sup>18</sup> En lien avec la notion de processus étudiée dans le thème 3

Dans d'autres cas, on assiste à la redéfinition des frontières de l'entreprise avec le recours croissant à des stratégies d'externalisation et de partenariat (entreprise réseau). La digitalisation est l'un des moyens de cette dynamique organisationnelle. En effet, le numérique favorise le développement de nouvelles formes de relations entre entreprises avec notamment les entreprises « étendues » soulevant la question des frontières de l'entreprise. En effet, le SI doit permettre aux collaborateurs de l'entreprise d'interagir, de co-innover, de co-construire avec ses fournisseurs et ses clients.

Le déploiement du numérique favorise une évolution des modalités de travail au sein de l'entreprise en permettant aux collaborateurs de communiquer, de collaborer et d'interagir. Pour pouvoir coordonner leurs activités, les collaborateurs doivent modifier leurs méthodes de travail. Les entreprises ont besoin de mettre en place des outils pour faciliter le travail collaboratif et l'action collective (coworking).

Le SI, véritable facteur de performance, fait néanmoins peser des risques sur l'entreprise :

- risques en matière de sécurité : atteintes au patrimoine informationnel de l'entreprise tant en interne qu'en externe (cyber-attaques, vol, piratage, destruction, perte)
- risques opérationnels : obsolescence ou panne du matériel, défaut de maintenance, mauvaise gestion des licences logicielles ...
- risques juridiques : négociation et gestion des contrats de prestations informatiques, respect de la réglementation en matière de protection des données à caractère personnel ...
- risques sociaux : utilisation excessive voire illégale à des fins privées des moyens informatiques professionnels mis à la disposition des salariés, intrusion dans la vie privée des salariés, perméabilité entre la sphère professionnelle et privée, gestion de la résistance au changement, gestion des compétences et des qualifications des salariés face aux évolutions du SI ...
- risques financiers : le SI génère des coûts importants qu'il faut maîtriser (coût d'acquisition et de maintenance du matériel, des licences logicielles, cout de l'intégration et du paramétrage du PGI, formation des utilisateurs)...

Il convient également de montrer que cette évolution des structures peut également être génératrice de crises (L.E. Greiner) et de résistances au changement : représentations des dirigeants, jeux d'acteurs (M. Crozier), inertie de la culture d'entreprise.

Ressources bibliographiques (premières pistes)

Management des systèmes d'information – K. et J. Laudon E. Fimbel et Serge Costa, édition Pearson Education – 13ème édition, 2010

Systèmes d'information, obstacles et succès – La pensée aux prises avec l'informatique de Laurent Bloch chez Vuibert

Systèmes d'information et management des organisations de R. REIX, 5ème édition, chez Vuibert  
Sécurité informatique : Principes et méthodes de L. BLOCH ET C. Wolfhugel chez EYROLLES

Les fonctions SI et organisation au service des métiers, rapport CIGREF, octobre 2010

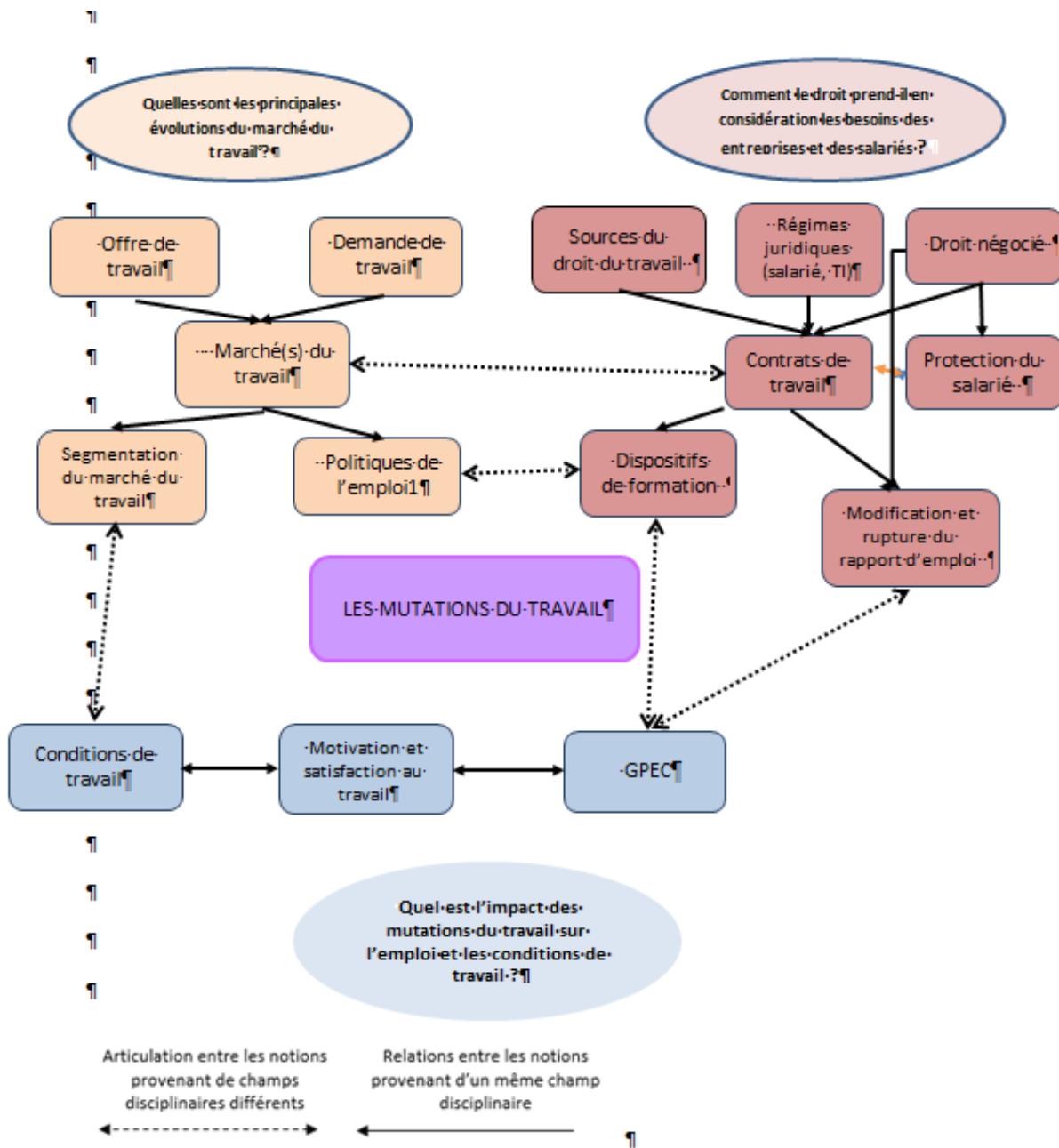
L'entreprise face à ses enjeux et risques numériques – gouvernance et organisation des SI – CIGREF,

### **Ressources pour la classe**

Ressources produites et publiées pour l'accompagnement de l'enseignement d'économie, droit et management en BTS SIO (site du réseau CERTA, rubrique EDM)

## THÈME 5 : LES MUTATIONS DU TRAVAIL

### 5.1- Réseau conceptuel



### 5.2- Problématisation

Le thème 5 – les mutations du travail - a pour objet d’analyser les évolutions constatées et prévisibles des métiers et des emplois, de repérer comment le cadre juridique intègre et régule ces évolutions, qui au sein des entreprises ont une incidence forte en termes de GRH et de conditions de travail.

### 5.3- Traitement des questions

#### Question 5.1- Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?

##### Compétences

-Décrire les principales tendances du marché du travail

-Caractériser l'action des pouvoirs publics pour accompagner les transformations du marché du travail

##### Savoirs associés

-L'offre et la demande de travail

-La segmentation du marché du travail

-Les déséquilibres du marché du travail et la politique de l'emploi

#### Problématisation

Le marché du travail occupe une place particulière au sein de l'économie. L'objectif est ici d'en permettre la compréhension en amenant le titulaire de BTS à identifier les principales évolutions de ce marché pour mieux saisir l'influence des mesures prises dans le cadre de politique de l'emploi.

#### Apports scientifiques et limites des savoirs

Il conviendra dans un premier temps de définir et de présenter le marché du travail dans son acception néo-classique tout en s'étant assuré de la juste distinction par les étudiants entre respectivement, *l'offre et de la demande de travail* avec l'offre et la demande d'emploi.

La dimension protéiforme du travail en termes de compétences mobilisées (physiques, techniques, sociales, transversales...), en termes de nature de demande de travail émanant des entreprises (types de contrat, temporalités, profil et qualités attendus...), et enfin en termes d'offre de travail émanant des salariés (formations acquises, parcours professionnels, degré de mobilité ...) conduit de fait à considérer une multiplicité de marchés du travail. Cette affirmation pourra être illustrée par l'analyse de certains marchés en tension - *ou non* (exemples : les opérateurs et techniciens dans la production agro-alimentaire dans l'ouest de la France, les profils technico-commerciaux en B to B, de nombreux profils de développeurs dans l'univers du numérique ou au contraire l'emploi de conseiller de clientèle dans la banque de détail...).

Dans cette analyse économique de *la segmentation du marché du travail*, on pourra distinguer un premier secteur particulièrement protégé - où les salaires sont relativement élevés, les emplois qualifiés et stables, les possibilités de promotion existantes - et un second secteur où les mêmes attributs sont beaucoup plus défavorables pour les employés. Le premier secteur présente également la particularité d'avoir constitué en son sein un marché du travail interne (cf. approche économique en termes d'insiders versus outsiders).

L'explicitation de la théorie de la segmentation du marché du travail (ou tout au moins de la dualité du marché du travail) permettra de mettre en évidence et de décrire certaines tendances lourdes du marché du travail français, à savoir :

- un taux de chômage qui reste durablement élevé comparativement aux autres pays européens, indépendamment des évolutions des cycles économiques ;
- un accès à l'emploi difficile, pour les personnes ne disposant pas de qualifications professionnelles ;
- un temps d'accès à un emploi durable de plus en plus important, notamment pour les primo-accédant sur le marché du travail, et ce indépendamment de leur niveau de diplômes ou de qualifications (même s'il existe des exceptions) ;
- un taux d'emploi pour les personnes âgées de plus de 50 ans, plus faible que dans les autres pays européens ;

- un nombre important de salariés rémunérés au niveau du SMIC, lequel par son niveau relativement élevé (comparativement aux autres pays européens), ne favorise pas l'emploi dans les secteurs où la productivité est la plus faible (commerce, restauration...) ;
- l'existence de secteurs fortement réglementés présentant des contingentements et/ou des conditions de diplômes (santé, droit, transport de personnes ou de marchandises...) ;
- un différentiel de rémunérations entre les hommes et les femmes qui même s'il diminue, n'en reste pas moins conséquent ;
- l'augmentation notable des contrats salariés dit « atypiques » et plus récemment et dans une moindre mesure, des personnes ayant un statut d'indépendants et/ou d'auto-entrepreneurs ;
- l'accroissement du nombre d'employés à temps partiel qui souhaiteraient pouvoir bénéficier d'une quotité horaire plus importante ;...
- ...

Cette liste ne se veut aucunement exhaustive. C'est au travers d'une analyse dynamique et comparative avec un ou plusieurs autres pays européens que les caractéristiques saillantes et discriminantes du marché du travail français pourront être mises en exergue. Dans cette partie, il serait intéressant que les étudiants puissent accéder à la compréhension du fonctionnement d'autres marchés, sachant que nombre d'entre eux auront l'occasion de travailler de manière durable (ou temporaire) hors du territoire national.

Il conviendra ensuite de caractériser l'action des pouvoirs publics en termes de politiques de l'emploi<sup>19</sup>, pour accompagner les transformations et pallier aux principaux déséquilibres du marché du travail. Selon l'OCDE, les politiques de l'emploi ont essentiellement pour objet d'accroître le taux d'emploi de la population en âge de travailler, mais également d'accompagner financièrement et en matière de formation, les périodes de transition professionnelles.

De ces finalités, on peut déduire deux types de *politiques de l'emploi* ; des politiques « actives » qui visent à accroître le volume d'emplois dans l'économie, et des politiques « passives », dont la finalité n'est autre que de rendre le chômage « plus supportable » pour les intéressés. Incidemment, les « politiques passives » poursuivent l'objectif de ne pas accroître la demande de travail (...)

Les politiques actives s'appuient essentiellement sur :

- la mise en place et le déploiement d'un service public de l'emploi efficace, en termes de médiation entre les offreurs et les demandeurs de travail. Les récentes réformes de Pôle Emploi concourent à cet objectif (...);
- le déploiement de formation professionnelle pour améliorer l'employabilité des personnes sans emploi. Les récentes lois relatives à la formation professionnelle (2014, 2018...) visent plus particulièrement les publics les moins qualifiés et les plus éloignés de l'emploi ;
- la mise en place de contrats aidés (ou subventionnés) permettant à des employeurs publics ou privés de recruter durant une période de quelques mois à quelques années, des personnes en situation de précarité.

Quant aux politiques passives, si elles ne sont plus aujourd'hui autant mises en avant que par le passé, elles n'en demeurent pas moins importantes. Il s'agira de porter une attention plus particulière sur :

- l'évolution de l'indemnisation ainsi que le suivi et l'accompagnement des personnes sans emploi, amené à des rééquilibrages pour assurer une gestion pérenne des comptes de l'UNEDIC ;
- l'évolution quantitative de l'offre de travail, susceptible de varier en fonction des incitations (ou désincitations) au travail de certains segments de population (jeunes, séniors, personnes handicapées...).

La définition conventionnelle des politiques de l'emploi retenue par l'OCDE se concentre sur les politiques en direction de populations cibles (cf. paragraphes précédents) excluant ainsi les mesures politiques, d'ordre macroéconomique (exemple : évolution du SMIC, baisse des charges ...) ou

---

<sup>19</sup> Lien avec le thème 2 et notamment la question 2.1

Programme de culture économique, juridique et managériale, guide d'accompagnement, V1 du 21 mars 2018, document en cours de relecture, diffusion restreinte.

réglementaire. En ce qui concerne les mesures de politique économique, elles ont normalement dû être étudiées dans le module 2 (la régulation de l'activité économique). En matière réglementaire, il est indispensable de se référer aux évolutions récentes des textes du Code du Travail, censés permettre à davantage d'individus d'accéder à un emploi, de quelque nature qu'il soit.

### Question 5.2- Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?

#### Compétences

- Analyser un contrat de travail et justifier les clauses de ce contrat au regard des besoins de l'entreprise et des salariés
- Caractériser les obligations de l'employeur en matière de protection des salariés
- Identifier les dispositifs de formation au sein de l'entreprise
- Identifier le rôle du droit négocié
- Identifier le rôle des partenaires sociaux dans l'entreprise
- Qualifier une modification ou une rupture du rapport d'emploi et en déduire les conséquences juridiques

#### Savoirs

- Les différentes sources du droit du travail
- Les régimes juridiques du salarié et du travailleur indépendant
- Les contrats de travail
- Les principes de la protection du salarié
- Les modifications du rapport d'emploi
- Les modes de rupture du rapport d'emploi
- Le droit négocié et le rôle des partenaires sociaux.

#### Problématisation

L'objet de cette question est d'analyser les réponses apportées par le droit aux problématiques liées à l'emploi en écho aux questions économiques et managériales. .

Le droit du travail régit les rapports individuels et collectifs créés par la relation de travail entre employeurs et salariés. Au sein de cette relation, il s'agira de caractériser les obligations de chacun, et d'identifier les réponses du droit à différentes situations : besoin de formation, modification ou rupture du rapport d'emploi. .

#### Apports scientifiques et limites des savoirs

L'activité économique se réalise dans un cadre juridique. Celui de la relation d'emploi met en évidence la coexistence de différentes sources de droit. Il s'agit de montrer au travers d'exemples que les sources du droit du travail sont nombreuses et diversifiées, sans viser l'étude exhaustive de toutes les sources. Le droit du travail a la particularité d'accorder une place importante aux normes internationales et constitutionnelles. Le droit de l'Union Européenne a pour objet d'harmoniser les règles sociales des États membres, soit en imposant des règles minimales applicables sur le territoire de l'Union européenne, soit en favorisant la reconnaissance de certains droits.

Au niveau national, le droit Constitutionnel et particulièrement le préambule de la Constitution de 1958 affirme différents principes : droit à l'emploi, liberté syndicale, principe de non-discrimination ou droit de grève. La seconde originalité des sources du droit du travail est la forte présence de sources non étatiques, ainsi le droit négocié et le droit émanant de l'employeur occupent une place particulièrement importante dans le droit du travail actuel. Les accords d'entreprise, tout comme le règlement intérieur, les usages ou le contrat de travail sont des sources de droit interne.

Le droit du travail régit les rapports individuels et collectifs créés par la relation de travail entre les employeurs, et les salariés. La première fonction du droit du travail est de protéger le salarié face au pouvoir de l'employeur. Il a pour objet le travail juridiquement subordonné. La subordination se caractérise par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives à son salarié, d'en contrôler le déroulement de son travail et d'en sanctionner les manquements (soc.13 nov.96). Critère essentiel du contrat de travail, le lien de subordination permet de distinguer le contrat de travail d'autres contrats. Le régime juridique du salarié sera différencié de celui du travailleur indépendant en mettant en évidence leurs points communs et leurs spécificités. Il importe de montrer que dans une société du numérique les frontières du salariat deviennent de plus en plus floues du fait de l'extériorisation de l'emploi.

Le contrat de travail individualise la relation de travail et fixe les obligations des parties. Le contrat de travail peut se définir comme une convention par laquelle une partie, le salarié, met son travail à disposition de l'autre partie, l'employeur, moyennant rémunération et dans un lien de subordination juridique. Ces trois critères caractérisent l'existence d'un contrat de travail.

Le contrat de travail fait naître des obligations et des droits et doit respecter la réglementation en vigueur. Il sera utile de rappeler que le contrat de travail, comme tout contrat doit respecter les conditions de validité étudiées dans le thème 1.

Il existe plusieurs types de contrats de travail : le contrat de travail à durée indéterminée, contrat de droit commun, et des contrats dérogatoires notamment le contrat à durée déterminée et le contrat de travail temporaire. L'étude de ces deux contrats précaires montrera qu'ils sont encadrés par le droit du travail dans un souci de protection du salarié. Ainsi le code du travail énumère un certain nombre de situations dans lesquelles il est possible d'y recourir, leur durée et les conditions de renouvellement.

Plusieurs contrats de travail seront étudiés, en identifiant les éléments du contrat (parties, fonction, durée, lieu de travail, rémunération) et les clauses éventuelles particulières du contrat. On montrera au travers d'exemples que l'insertion de clauses contractuelles se justifie au regard des besoins de l'entreprise et des salariés. Certaines de ces clauses ont des caractéristiques particulières (et des conditions de validité spécifiques) :

- La période d'essai a du sens au regard de la rupture du contrat de travail. Elle permet aux parties de mettre fin au contrat pendant la période d'essai sans avoir à justifier d'un motif.
- Le salarié a un devoir de loyauté qui l'oblige à une certaine non concurrence. Les parties peuvent ainsi prévoir une clause de non concurrence par laquelle le salarié se voit interdire certaines activités après la rupture du contrat de travail car celles-ci risquent de concurrencer son ancien employeur.
- La clause de confidentialité interdit au salarié de divulguer à autrui toute information sensible et stratégique de la vie de l'entreprise.
- La clause de mobilité est une clause par laquelle le salarié s'engage par avance, à accepter un changement de son lieu de travail.

Ces clauses ne doivent être mises en œuvre que dans le cadre de la protection des intérêts légitimes de l'entreprise.

Il importe d'amener les titulaires de BTS à être capables d'analyser un contrat de travail et de justifier les clauses de ce contrat au regard des besoins de l'entreprise et des salariés

Le droit du travail a changé de paradigme en évoluant d'un droit des travailleurs aux droits de la personne au travail. Le salarié n'abandonne pas ses droits fondamentaux en travaillant. L'article L1121-1 du code du travail fixe ainsi quatre limites au pouvoir de direction de l'employeur :

- L'absence de discrimination
- Le respect d'une obligation de sécurité permettant de préserver la sécurité et la santé des salariés (obligation étudiée dans le thème 3)
- le respect des libertés fondamentales et de la vie privée
- Le respect de la bonne foi. L'employeur doit agir dans l'intérêt de l'entreprise.

L'étudiant doit être capable de caractériser les obligations de l'employeur en matière de protection des salariés dans des situations concrètes

Selon l'article 6111-1 du Code du travail, « la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale ». La formation est le moyen pour un salarié d'acquérir ou d'actualiser ses connaissances, de développer ses compétences et son employabilité. La formation est aussi une nécessité pour l'entreprise qui contribue à son financement. Les salariés ont accès à plusieurs dispositifs de formation. Certains permettent au salarié de choisir librement sa formation, d'autres sont à l'initiative de l'employeur. Il n'est pas attendu d'entrer dans le détail des modalités d'application mais seulement d'étudier les contours des principaux dispositifs (comme la VAE ou les autres types de congés formation en vigueur). Il est intéressant de montrer que la formation est de plus en plus attachée à la personne du salarié et non à l'entreprise.

Les étudiant(e)s doivent pouvoir identifier les dispositifs de formation mis en place au sein d'une entreprise.

En raison du caractère successif du contrat de travail, la relation de travail n'est pas figée dans le temps. Ainsi les changements de l'environnement professionnel (transformations de l'organisation productive, restructurations, ...) peuvent remettre en cause le rapport d'emploi. Le droit intervient pour assurer la protection du salarié face à ces évolutions.

Ainsi, en application du principe de la force obligatoire du contrat l'employeur ne peut modifier unilatéralement le contrat de travail. La jurisprudence distingue entre la modification du contrat de travail, laquelle est soumise à l'approbation du salarié, et le changement des conditions de travail qui peut être imposé de façon unilatérale par l'employeur.

Le principe de l'effet relatif du contrat est lui remis en cause en cas de changement d'employeur. Les contrats de travail se poursuivent avec le nouvel employeur. Les conditions et conséquences de ce principe sont examinées.

De même le rapport d'emploi peut prendre fin.

Le droit réglemente la rupture du rapport d'emploi et ses conséquences juridiques afin de protéger le salarié. Cette rupture peut être à l'initiative du salarié (démission, départ à la retraite), de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour licenciement économique), par négociation entre les deux parties (rupture conventionnelle individuelle ou collective). Le licenciement exige l'existence d'une cause réelle et sérieuse et le respect de formalités. Le licenciement pour motif personnel repose sur une cause inhérente à la personne du salarié, il peut s'agir d'un motif disciplinaire ou non. Le licenciement pour motif économique n'est pas inhérent à la personne du salarié, il résulte d'une suppression ou d'une transformation d'emploi ou d'une modification refusée par le salarié d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutive notamment à des difficultés économiques, des mutations technologiques, à une réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité, à la cessation d'activité de l'entreprise. Il convient de montrer que le droit cherche à prévenir les licenciements économiques en mettant en œuvre un droit des restructurations négociées. Ce dernier prend la forme de négociation en matière de gestion des compétences et des emplois et d'accords de

préservation de l'emploi. Des obligations d'adaptation à l'emploi et de reclassement sont à la charge des entreprises. La notion de plan de sauvegarde de l'emploi est abordée.

Des exemples de rupture seront présentés sans entrer dans le détail des procédures. Les conséquences de la rupture sont précisées.

Le titulaire du BTS devra savoir qualifier une modification ou une rupture du rapport d'emploi et en déduire les conséquences juridiques en utilisant la méthode de l'argumentation juridique

Le droit négocié concerne l'ensemble des textes qui résulte de la concertation entre les partenaires sociaux : les organisations syndicales de salariés représentatives (OSR) et une ou plusieurs organisations d'employeurs ou tout autre groupement d'employeurs ou un employeur pris individuellement. Les partenaires sociaux ont pour rôle de négocier dans le but de conclure une convention collective ou un accord collectif. Seules les organisations syndicales représentatives peuvent prendre part aux négociations. Les fonctions de la négociation collective ont changé et visent à l'équilibre entre efficacité économique et justice sociale. Il importe de montrer que coexistent différents niveaux de négociation et que les solutions de proximité sont préférées et facilitées. Le droit négocié, issu de la convention collective, a pour objectif d'adapter les règles du code du travail aux spécificités de la branche, de l'entreprise, voire de l'établissement. L'articulation entre les différents niveaux est présentée. Les notions d'accord dérogatoire, majoritaire ou supplétif sont expliquées.

Les étudiants doivent être en mesure d'identifier le rôle du droit négocié et le rôle des partenaires sociaux dans l'entreprise.

### Question 5.3 – Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?

#### Compétences

- Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences
- Identifier les leviers de motivation conciliant l'objectif de l'entreprise et les attentes de l'individu

#### Savoirs

- Le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Les facteurs de la motivation et de la satisfaction au travail
- Les conditions de travail et leurs évolutions

#### Problématisation

Le management des ressources humaines se trouve au cœur de la révolution numérique qui a commencé à modifier en profondeur notre société et notre économie. Dans un environnement incertain et plus concurrentiel que jamais, les compétences et la capacité d'adaptation des hommes et des femmes qui produisent, prennent des décisions, innovent au cœur de chaque organisation sont devenus sources d'avantages concurrentiels. L'objectif de ce thème est de montrer comment les organisations peuvent faire face aux bouleversements actuels en adaptant leurs pratiques de gestion des compétences ainsi que leurs modes de management, et en actionnant de nouveaux leviers de motivation correspondant aux attentes des nouvelles générations. C'est aussi l'occasion d'expliquer comment, en accompagnant la mise en œuvre de sa stratégie, la gestion des ressources humaines contribue aujourd'hui à la réussite des organisations.

#### Appports scientifiques et limites des savoirs

La gestion des compétences est constituée d'un ensemble de démarches permanentes visant à rechercher la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'organisation et les ressources humaines disponibles. Bien installée dans les pratiques RH depuis les années 90, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue le volet prévisionnel de la gestion des compétences. La GPEC permet d'anticiper les conséquences engendrées par les changements survenus dans l'environnement et dans les orientations stratégiques de l'organisation sur ses ressources

humaines. La GPEC comprend un volet quantitatif lié à l'évaluation du volume d'emploi dont l'organisation aura besoin, à plus ou moins long terme, pour mettre en œuvre sa stratégie. La GPEC comprend aussi un volet qualitatif qui concerne les compétences détenues par les salariés.

Au plan individuel, la gestion des compétences s'est traduite par la mise en place généralisée d'un entretien annuel d'évaluation conduit, pour chaque salarié, par son manager de proximité. Au plan collectif, elle peut donner lieu à diverses mesures d'adaptation des ressources humaines telles que des politiques de réduction des effectifs, des recrutements, des dispositifs de réduction du temps de travail, de formation professionnelle, de promotion ou encore de mobilité interne. Le titulaire du diplôme doit être capable de proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences. Choisir les actions appropriées implique d'être à même de les adapter à la stratégie de l'organisation concernée, à son environnement, mais aussi aux nouveaux modes d'organisation du travail et au profil des générations nées à l'ère numérique.

Dans le contexte actuel, on reconnaît à la GPEC certaines limites tenant notamment à une certaine rigidité des outils utilisés et à un ciblage insuffisant. En effet, si la GPEC est utile pour anticiper les évolutions des hommes au regard des changements stratégiques, elle n'est pas faite pour développer la propension naturelle d'un individu à s'épanouir en tant que personne dans l'organisation. La GPEC ne permet pas de faciliter la réactivité de l'organisation à court terme. C'est pourquoi les pratiques d'évaluation sont actuellement questionnées. C'est ainsi que l'on voit apparaître, par exemple, des pratiques d'évaluation ponctuelles et collectives, à la fin d'un projet, en lieu et place d'une évaluation annuelle individuelle systématique. En tout état de cause, les aspirations des jeunes générations, réputées plus individualistes, doivent être prises en considération. De ce point de vue, le concept de talent, envisagé comme la combinaison de compétences rares, apparaît aujourd'hui comme une clé possible pour permettre à la gestion des compétences de se renouveler. La notion de talent permet de valoriser l'unicité de la personne et de ses compétences actuelles et futures. L'enjeu tient à l'avantage compétitif durable que sont susceptibles d'offrir les talents aux organisations.

La nouvelle génération de collaborateurs nés avec le digital n'appelle pas seulement à de nouvelles pratiques en matière de gestion des compétences, car leurs attentes sont différentes de celles de leurs aînés. La motivation des salariés est généralement considérée comme un facteur de performance de l'organisation. Les fondements de la motivation portent essentiellement sur la satisfaction des besoins des salariés. La stabilité de la relation contractuelle, l'aménagement du temps de travail, le mode de rémunération ou la présence de dispositifs d'épargne salariale, ou encore la gestion de carrière étaient traditionnellement considérés comme des outils permettant de prendre en compte les différents facteurs de motivation. Mais ces dispositifs se révèlent aujourd'hui ne plus être totalement en phase avec les attentes des « digital natives » qui souhaitent avant tout un mode d'organisation qui favorise les échanges, la reconnaissance et le développement individuel. Ces jeunes veulent apprendre en permanence. Ils recherchent également plus de rapidité, de qualité de vie et de sens au travail et ils n'hésitent pas à quitter l'organisation dès lors que ces conditions ne sont plus réunies et que le travail leur semble devenir routinier. Soucieuses d'entretenir la motivation de leurs jeunes salariés et de les fidéliser, les organisations repensent aujourd'hui leur communication, leur organisation du travail et même leurs styles de management. Le titulaire du BTS doit être capable d'identifier les leviers de motivation conciliant l'objectif de l'entreprise et les attentes de l'individu.

Ainsi, les réseaux sociaux s'imposent aujourd'hui comme le principal levier d'accès à l'information, de communication et d'influence. Les jeunes générations ont transposé ce mode de fonctionnement collaboratif dans le monde du travail. Depuis, certaines organisations mettent en place les conditions qui permettent de favoriser un travail plus collaboratif, d'accéder aux informations de manière plus fluide et transparente, et de favoriser le partage de connaissances. *Ces nouvelles formes de travail amènent à repenser le pouvoir dans l'entreprise.*

Dans ce contexte, le rôle traditionnel du manager évolue au profit d'un management participatif. Il s'agit de traiter les collaborateurs de manière la plus individualisée possible, et de les « nourrir » de manière permanente de nouvelles responsabilités. La question de la reconnaissance, mot riche de sens et

porteur d'attentes multiples, devient centrale. Face à l'usage généralisé des technologies de communication mobiles, qui permettent aux collaborateurs d'être connectés où et quand ils le souhaitent, de plus en plus d'organisations expérimentent le télétravail, pour contribuer à la qualité de vie au travail et répondre aux attentes de certains collaborateurs. Le défi n'est plus technique ; il concerne l'accompagnement de ce mode de travail par le management et les Ressources humaines. Ainsi, c'est l'ensemble des conditions de travail qui est actuellement en évolution. Le périmètre du management des ressources humaines est lui-même questionné face à la remise en cause des frontières mêmes des organisations et à un contexte législatif amené à se transformer. Le nombre de travailleurs indépendants ne cesse de croître car il s'agit d'une forme de travail en cohérence avec les aspirations des nouvelles générations et avec le besoin de flexibilité des organisations. Demain, l'organisation devra se montrer capable d'intégrer chacun des acteurs qui composent cette main d'œuvre « élargie », dans une logique de coopération plus que de collaboration.

Les auteurs indispensables : Les théories fondatrices telles que la théorie des besoins d'A. Maslow, la théorie bifactorielle de F. Herzberg ou encore la notion de ratio d'équité de JS Adams semblent indispensables. D'autres auteurs tels que Jean-Marie Peretti, sur la gestion de la diversité et la reconnaissance au travail, Philippe Zarifian sur la notion de compétences, ou encore Cécile Dejoux et Maurice Thévenet, sur la gestion des talents et le rôle du manager, permettront de développer des problématiques plus actuelles.

Les auteurs conseillés pour aller plus loin : Sylvie Guerrero, sur les Outils des ressources humaines, Michel Capron, sur la responsabilité sociale d'entreprise

## Bibliographie

- Capron Michel, Quairel-Lanoizelée, Françoise, « La responsabilité sociale d'entreprise », Ed. La Découverte, 2010, 128 p.
- Dalmas Michel, Lima Marcos, « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », Revue Management et avenir 2016/8, p. 151
- Dejoux, Cécile ; Thévenet, Maurice, « La gestion des talents », 2010, Dunod, 216 p.
- Guerrero Sylvie, « Les outils des RH », Dunod, 2014, 240 p.
- Imhoff Camille, « L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise », Revue management et avenir 2017/3, p. 85 ;
- Naulleau Mickaël, « La gestion du talent », Actes du 24<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, 2013
- Perreti Jean-Marie, 2005, « Tous reconnus », Editions d'organisation, 448 p.
- Silva François, Strohl, Hélène, « Emergence de la post-modernité en entreprise : quel management se met en place ? », Revue management et avenir 2016/8, p. 107
- Suppiot Alain, Rapport « Au-delà de l'emploi », 2016, Flammarion, 316 p.

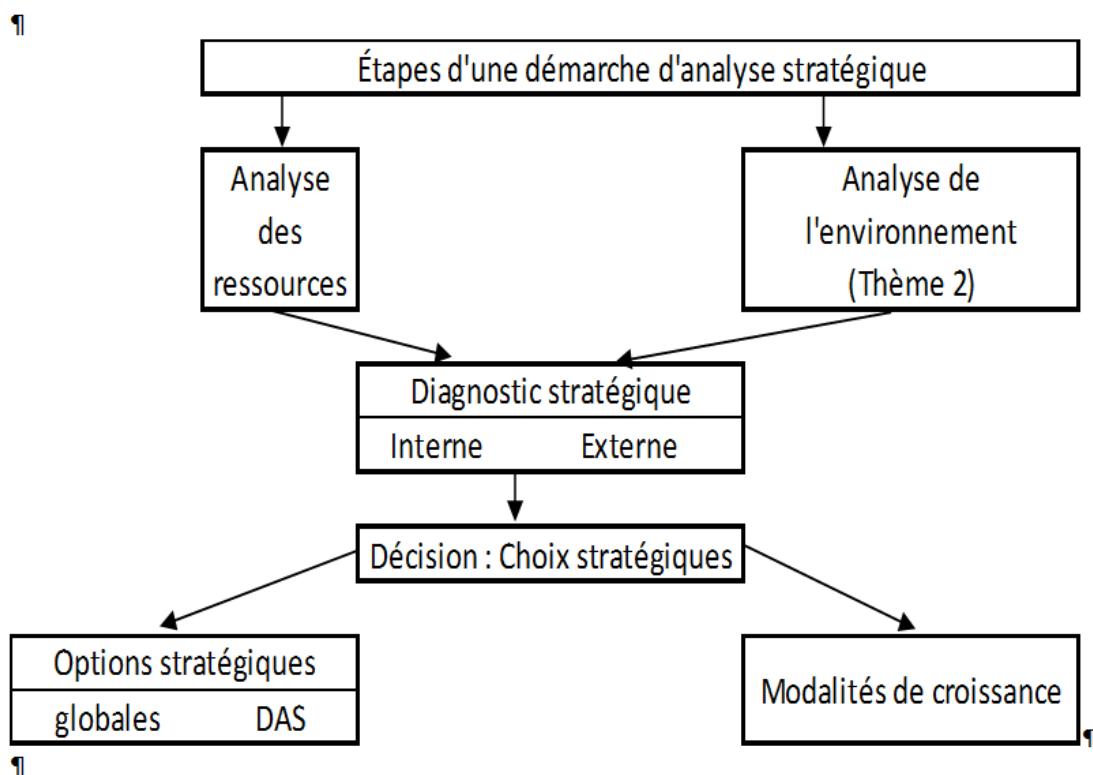
## THÈME 6 : LES CHOIX STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

Pour les deux questions du thème 6 - les choix stratégiques des entreprises, nous présentons, une problématisation simple, et un développement plus nourri sur les apports scientifiques et les limites des savoirs. Ce thème comporte une double spécificité, d'abord, il n'est structuré que par des questions ancrées dans le champ du management, ensuite, il reprend de nombreux prérequis issus des thèmes précédents. Ainsi, le diagnostic externe peut intégrer des aspects économiques, juridiques, mais également des dimensions techniques liées au déploiement de solutions numériques.

Le moment de la problématisation est ce premier temps d'une séquence où l'on pose un problème que l'élève doit s'approprier. C'est un temps privilégié où l'on suspend la quête de réponse et de solutions immédiates, pour comprendre toutes les dimensions d'une question, interroger la question elle-même et les termes de sa formulation.

Les apports scientifiques et les limites des savoirs délimitent les savoirs attendus que les élèves doivent construire. Les savoirs qui ne sont pas abordés dans cette partie ne sont donc pas attendus, mais il va de soi que si certains savoirs sont nécessaires à la construction d'une trame conceptuelle cohérente, le professeur n'hésitera pas à les aborder.

### 6.1 Réseau conceptuel



### 6.2. Problématisation du thème

Les frontières entre le stratégique, le tactique et l'opérationnel ne sont pas toujours évidentes, et aussi nettes que le voudraient la théorie. Il importe d'identifier la spécificité de la stratégie, sa temporalité, et son caractère multidimensionnel.

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur le long terme et impactent sa structure, ses performances, ses choix en matière d'investissements, ses ressources humaines. Il est donc important

de montrer en quoi les choix stratégiques résultent toujours d'arbitrages et non pas de l'application systématique d'une démarche formalisée, d'un unique « one best way ». Élaborer la stratégie de l'entreprise c'est choisir son ou ses domaines d'activité stratégique (DAS), fixer des objectifs (rentabilité, pérennité, croissance, satisfaction des parties prenantes) puis sélectionner les modes d'action et d'allocation des ressources.

Par-delà l'impact des technologies (voir le thème 4), il importe de comprendre que les problématiques stratégiques conservent une pérennité structurelle qui va au-delà de l'état des techniques. L'entrepreneur dispose maintenant de nombreux outils de pilotage de l'entreprise, que l'intelligence artificielle ne cessera de développer, mais la volonté, la prise de risque, l'aptitude à arrêter des choix stratégiques et à les appliquer reste le propre de l'équipe de direction.

Dans ce sixième thème l'élève doit habiter la posture de l'entrepreneur et sa réflexion faire un pas de côté, pour sortir d'une vision de cadre intermédiaire et s'approprier pleinement la direction d'une organisation. Il faut devenir stratège pour comprendre les questions stratégiques et sortir d'une technicité apte à résoudre des micros problèmes, mais pas les enjeux décisifs de l'avenir de l'entreprise. L'élève/stratège doit adopter un regard large, ouvert, anticipateur des évolutions des marchés et de la position de l'entreprise sur ses marchés ; seul le franchissement de cet obstacle permet de développer une réflexion stratégique pertinente et de construire une réelle compétence entrepreneuriale.

### 6.3 Traitement des questions

#### Question 6.1 - Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?

Compétences :

- Identifier les différentes étapes d'une démarche d'analyse stratégique,
- Présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne et/ou externe de l'entreprise.

Savoirs associés :

- Le diagnostic externe et l'analyse de l'environnement,
- Le diagnostic interne et les ressources stratégiques de l'entreprise.

#### Problématisation

Comment prendre en compte le temps dans la démarche stratégique ? Ainsi le schéma classique pose un ordre logique :

- 1) les diagnostics stratégiques interne et externe,
- 2) le choix des options stratégiques,
- 3) la mise en œuvre de ces options.

Le problème est que cette approche idéale est toujours bouleversée dans la réalité, car les facteurs de contingence remettent en cause ce séquencement logique du management des entreprises.

Quelle est la pertinence des outils avec lesquels l'entreprise réalise les diagnostics ? L'enjeu est de comprendre que l'on peut lire l'entreprise avec diverses grilles de lecture pour comprendre le plus complètement possible la réalité organisationnelle.

Une autre tension ne manquera pas d'apparaître sur le caractère stratégique de telle ou telle ressource, seule l'analyse de situations concrètes d'entreprises, avec les outils adéquats, permettra de trouver une solution aux situations-problèmes proposées aux élèves.

Soulignons enfin que les questions traitées ici renvoient au rôle de l'entrepreneur ainsi qu'à la problématique entrepreneur/manager.

## **Apports scientifiques et limites des savoirs**

*Il est attendu des titulaires du diplôme d'identifier les différentes étapes d'une démarche d'analyse stratégique, à partir d'une base documentaire relative à une entreprise et/ou à des informations sur sa gouvernance.*

Les choix stratégiques sont naturellement précédés d'une phase de diagnostic, l'analyse et la réflexion devançant la prise de décision. Le diagnostic permettra d'évaluer le potentiel stratégique de l'entreprise en relation avec son environnement et de faire les liens avec l'ensemble des thèmes précédents. L'objectif est donc de montrer comment ce diagnostic, intégré dans une démarche d'analyse stratégique, éclaire les choix des dirigeants. On attend des étudiants qu'ils maîtrisent aussi d'autres outils usuels :

Une démarche d'analyse stratégique s'appuie généralement sur celle mise en évidence par l'école de HARVARD (modèle LCAG : LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH). Elle procède d'une démarche rigoureuse (diagnostic externe, diagnostic interne, évaluation des choix stratégiques possibles, définition des objectifs stratégiques, mise en œuvre et contrôle de la stratégie). Cette matrice permet d'analyser conjointement les deux dimensions (Forces/Faiblesses en interne et Opportunités/Menaces en externe) mais cette analyse va au-delà du simple repérage des différentes dimensions de l'environnement et des ressources de l'entreprise qui doivent être évaluées. La démarche stratégique sera très différente selon qu'elle est mise en œuvre dans une PME ou dans une grande entreprise, dans une entreprise mono-activité ou pluriactivités. Au niveau de l'environnement global de l'entreprise, l'analyse menée grâce à l'outil PESTEL (installé dans le thème 2) complètera le diagnostic stratégique externe et la mise en lumière des opportunités et menaces. Ainsi, une analyse du macro environnement permettra de sélectionner parmi les composantes du PESTEL20 (thème 3), celles dont l'impact sur la stratégie est important. Le caractère prospectif du diagnostic externe pourra être illustré à travers des cas concrets. Enfin, des facteurs externes comme les valeurs environnementales<sup>21</sup> incitent de plus en plus les dirigeants à intégrer le développement durable dans leurs choix.

Au niveau d'un domaine d'activités stratégiques (DAS), le modèle des cinq forces + une de M. PORTER étudie les rapports entre l'entreprise, ses concurrents et ses marchés afin de montrer l'attractif ou non d'un DAS. Le degré d'intensité de chacune de ces forces éclaire la position de l'entreprise sur ce DAS et contribue à déterminer les facteurs clé de succès.

Par ailleurs, des facteurs internes influencent l'évaluation des choix stratégiques possibles. La rationalité du décideur reste limitée par manque d'informations, et à cause des biais liés à sa propre perception de l'environnement (H.A.SIMON)<sup>22</sup>. Les décisions prises au sein de l'entreprise apparaissent souvent comme le fruit de négociations entre groupes d'individus poursuivant des objectifs différents (R. CYERT et J. MARCH)<sup>23</sup>. De même, chaque acteur décide de collaborer, plus ou moins, à la mise en œuvre de la démarche stratégique (M. CROZIER et E. FRIEDBERG). Il importe aussi de montrer que les mécanismes de gouvernance d'entreprise déterminent également les choix stratégiques des dirigeants, notamment les choix de création de valeur. Au niveau des ressources et des compétences, l'approche d'É.PENROSE montre les différences de croissance entre les entreprises résultant de la combinaison des ressources spécifiques mise en œuvre en fonction de l'expérience des managers. Ce sont ses compétences distinctives qui lui permettent d'être compétitive (G. HAMEL et C.K.PRAHALAD). La chaîne de valeur de M. PORTER, étudiée dans le thème 3, est également un outil important du diagnostic stratégique interne. Il permet la détermination des sources de l'avantage concurrentiel et la mise en évidence de la création de valeur pour le client final.

La démarche stratégique apparait donc comme un outil de management, qui légitime les décisions stratégiques auprès des différentes parties prenantes. Elle reste malgré tout contrainte par les forces

<sup>20</sup> Cf. thème 2 : repérer les principaux éléments du macro environnement (PESTEL).

<sup>21</sup> Cf. thème 1 : finalités économiques, sociales et sociétales de l'entreprise.

<sup>22</sup> Cf. liens avec le thème 4.

<sup>23</sup> Cf. liens avec le thème 1.

internes de l'entreprise et par un environnement complexe et changeant. La stratégie « effective » résulte ainsi souvent d'une interaction entre une stratégie « délibérée » et une stratégie « émergente » (H. MINTZBERG).

*Afin de mieux comprendre les choix stratégiques des dirigeants, il est indispensable que les titulaires du BTS puissent présenter les principaux éléments d'un diagnostic interne et/ou externe* <sup>24</sup>.

Le professeur pourra utiliser diverses ressources tirées de la presse généraliste, économique ou professionnelle, ou divers documents publiés par les entreprises sur leurs sites internet : rapport annuels, documents à destination de la presse, présentations, historique... Faire intervenir un dirigeant de TPE, de PME, d'ETI, et lui poser des questions sur ses choix de développements et sa stratégie, quelle que soit la taille de la structure, s'avère aussi très fécond à la condition de préparer soigneusement l'intervention.

Afin de cerner l'environnement de l'entreprise et après en avoir identifié les différents acteurs, il importe de construire un diagnostic. Le diagnostic stratégique, préalable aux décisions stratégiques, est réalisé à deux niveaux : « interne et externe ».

### Prolongements possibles

On pourrait compléter l'analyse en évoquant le modèle VRIN (ressources Valorisables, Rares, Inimitables et Non substituables) de J. BARNEY. La protection des actifs immatériels (thème 4) pourra illustrer les concepts de ressources intangibles et la non imitation du modèle VRIN.

Il serait aussi fécond d'approfondir l'analyse des ressources par la typologie de C. THEVENARD (ressources tangibles, intangibles, séparables ou non) qui permet d'affiner ce diagnostic. Le travail réalisé sur la GPEC et les leviers de motivation (thème 5) pourra aussi compléter ce diagnostic. En effet, la notion de compétences est devenue, surtout en Europe, une source importante d'avantages concurrentiels. Enfin, ces éléments pourront être mis en relation avec le thème 3 (substitution facteur travail/capital).

### Question 6.2 - Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?

Compétences :

- Présenter les étapes de la décision stratégique,
- Identifier et analyser les choix stratégiques de l'entreprise.

Savoirs associés :

- Analyser la pertinence de choix stratégiques de l'entreprise,
- Les domaines d'activités stratégiques,
- Les options stratégiques globales et par domaines d'activités,
- Les modalités de croissance des entreprises.

### Problématisation

La question de l'élaboration des choix stratégiques et de leur mise en œuvre est celle de la confrontation au réel – du marché de la concurrence, des parties prenantes. Il importe que l'étudiant comprenne les tensions entre anticipation et pragmatisme dans les choix et la mise en œuvre de la stratégie (stratégies délibérées/émergentes de H. Mintzberg)

<sup>24</sup> Cf. Thème 1 : repérer les opportunités/menaces associées à l'environnement, thème 6 : les intégrer au diagnostic.

La problématique des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise est celle de l'évolution permanente des entreprises qui oblige à revoir les domaines d'activités au fil du temps et à redéfinir le cœur d'activité de l'entreprise.

Le problème de la caractérisation des stratégies ne manque pas d'engendrer des discussions souvent vives pour identifier une stratégie comme relevant de telle ou telle autre catégorie du modèle d'Ansoff. Cela montre les limites des catégories posées par ces modèles et ces classifications qui peuvent donner lieu à argumentation.

La pertinence des choix stratégiques d'une entreprise ne peut être évaluée qu'à l'aune d'éléments contextuels, qui ont déterminé ces choix. A posteriori ces choix peuvent sembler erronés ou hasardeux, mais au moment où ils furent pris ils étaient les meilleurs pour les acteurs compte tenu de leur niveau d'information sur l'environnement (opportunités et menaces) de l'entreprise et de ses propres forces et faiblesses.

### **Apports scientifiques et limites des savoirs**

Décider c'est choisir la solution qui paraît être la meilleure. J. G. MARCH et H.A. SIMON distinguent trois étapes dans la décision : recenser les stratégies possibles compte tenu de l'intelligence que l'on a de la situation, déterminer les conséquences de chacune d'elle et prendre la meilleure décision compte tenu de contraintes. La rationalité limitée du décideur d'H.A. SIMON prend ici tout son sens afin de montrer que le choix du décideur est contraint par un manque d'informations, un budget restreint, les biais liés à sa propre perception de l'environnement notamment.

Les choix stratégiques des dirigeants varient selon la taille de l'entreprise, ses activités, ses ressources. L'étude des groupes stratégiques rappelle que ces choix peuvent être différents au sein d'un même secteur d'activité. A la suite du diagnostic stratégique, l'entreprise confronte ses forces aux opportunités de l'environnement. Elle identifie alors les alternatives stratégiques qui se présentent et évalue leur pertinence. À partir de situations d'entreprises, d'articles de presse généraliste ou professionnelle, de sites internet ou de communiqués et dossiers de presse, le titulaire du BTS devra être capable de présenter les étapes de la décision stratégique, d'identifier et d'analyser les choix et leur pertinence. Au niveau des options stratégiques, la décision doit se prendre au niveau global (corporate strategy) et au niveau d'un domaine d'activité stratégique (business strategy).

*Afin de présenter les choix stratégiques, un titulaire du diplôme de BTS doit identifier les options stratégiques prises au niveau de l'entreprise puis celles prises au niveau du/des domaine(s) d'activité(s) stratégique(s).*

Au niveau de l'entreprise ou du groupe, la stratégie globale vise à gérer le portefeuille d'activité(s) en termes de spécialisation/diversification (I. Ansoff), intégration/externalisation. Au niveau d'une activité, la stratégie de domaine ou concurrentielle vise avant tout à se démarquer durablement de la concurrence. Au niveau des options stratégiques globales, l'entreprise pourra se spécialiser ou choisir d'entrer dans un ou plusieurs domaines d'activité nouveaux (stratégie de diversification d'I. ANSOFF). Il est important de souligner que les stratégies d'intégration peuvent viser une optimisation de la chaîne de valeur et de la structure des coûts (thème 3) mais peuvent aussi déboucher sur de la diversification (intégration d'une activité nouvelle en amont par exemple). Enfin, dans une économie mondialisée, globalisée, l'entreprise peut choisir de se développer à l'international. Elle pourra opter pour des exportations à partir du pays d'origine, des investissements directs à l'étranger ou créer des partenariats locaux. Pour la stratégie de spécialisation les notions d'avantages concurrentiels, d'effet d'expérience et d'économies d'échelles seront abordées.

La diversification permet de réduire les risques en équilibrant sa présence sur différents DAS qui n'ont pas la même maturité, les mêmes caractéristiques mais un coût financier qui peut être important. Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit déterminer la stratégie à mettre en œuvre sur chacun de ses DAS. La typologie de M. PORTER sera présentée et illustrée pour chacune des trois stratégies concurrentielles.

Si une entreprise est présente dans plusieurs activités différentes, elle devra définir autant de stratégies de domaines qu'il y a d'activités. Il est important de montrer que la difficulté est alors de segmenter l'entreprise en Domaines d'Activité Stratégiques cohérents. Cette segmentation stratégique est complexe à mener car elle repose sur une grande variété de critères (concurrence, facteurs clés de succès, clientèle, marché géographique..). Elle est enfin d'autant plus importante qu'elle conditionne le(s) niveau(x) d'analyse du diagnostic. Pour une entreprise multi-activités, il apparaît logique que ce diagnostic soit réalisé au niveau global et au niveau de chaque DAS.

Au niveau des options stratégiques par domaines d'activités, les choix de l'entreprise visent à atteindre un avantage concurrentiel (stratégies génériques ou concurrentielles). Selon le type d'avantage concurrentiel que l'entreprise peut mettre en œuvre, elle optera pour une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation. Si des coûts plus bas peuvent être obtenus par l'effet d'expérience dans certains secteurs d'activités, ils peuvent aussi découler d'une réorganisation de la chaîne de valeur et de choix de production entre intégration et impartition (thème 3). De la même façon, les sources de différenciation sont multiples et la qualité n'est qu'une composante de cette différenciation. Des exemples concrets pourront montrer que la différenciation peut aussi diminuer la valeur-prix de l'offre (stratégies dites « d'épuration », contrairement aux stratégies dites « d'amélioration »). Pour ces deux choix stratégiques, l'entreprise pourra choisir de se concentrer sur un segment de clientèle particulier (stratégie de concentration).

Enfin, quelle que soit l'orientation stratégique choisie, l'entreprise devra trouver des modalités de croissance pertinentes. Il conviendra de présenter les avantages et les limites de la croissance interne et de la croissance externe. Il est pertinent de faire un focus sur l'intégration amont et l'intégration aval. Les partenariats sont également à étudier car ils permettent aux entreprises de lier des relations qui dépassent les simples relations de marché. Une alliance stratégique (croissance conjointe) se distingue des fusions-acquisitions (croissance externe) par le maintien de deux entreprises, juridiquement distinctes. Elle peut aussi déboucher sur la création d'une entité commune.

Afin d'analyser la pertinence de choix stratégiques de l'entreprise, un titulaire du diplôme pourra, à travers l'étude de cas, apprécier ces choix en lien avec le diagnostic stratégique. Des choix pertinents permettent de répondre aux exigences de l'environnement (facteurs clés de succès) et d'identifier les ressources et compétences capables de fournir à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Enfin, la pertinence tient également à la cohérence des différents choix stratégiques entre eux. Ainsi, une stratégie d'internationalisation peut, dans le cas d'une offre standardisée, permettre de développer un avantage concurrentiel par les coûts du fait des économies d'échelle.

*Pour chaque option stratégique, le titulaire du BTS est capable de qualifier et d'analyser le choix et la pertinence de la décision stratégique en insistant sur les avantages et les risques de chacune d'elle.*

Enfin, le diagnostic stratégique peut amener les entreprises à se désengager d'un DAS par externalisation (lien à faire avec le thème 3) ou simple abandon du DAS. Les avantages et les risques seront soulignés. En effet, les entreprises sont souvent contraintes de prendre cette décision pour satisfaire certaines parties prenantes et notamment les actionnaires, l'État ou les clients. Le lien avec le thème 1 sera posé.

## **Prolongements possibles**

La typologie de B. Garrette et P. Dussauge pourrait être utilement mobilisée pour différencier les alliances entre entreprises concurrentes et non concurrentes. Le lien devra être fait avec le thème 2 et le rôle du droit dans la régulation des relations entre entreprises et le thème 1 présentant l'importance du droit pour sécuriser les relations entre partenaires.

L'étude de la diversification des entreprises gagnera à s'enrichir de l'approche de J.-P. Détrié et B. Ramanantsoa qui développe les raisons pour lesquelles une entreprise se diversifie.

## **Quelques ressources bibliographiques**

- B. Garrette et P. Dussauge (2016), *Stratégor*, Paris, Dunod, 7ème édition. .  
F. Fréry et G. Johnson et alii (2017), *Stratégique*, Paris ; Pearson, 11ème édition.  
S. Landrieux-Kartochian, S. Josien (2017), Management des entreprises, Paris, Editeur Gualino, 3ème édition.  
J.-M. Plane (2016), *Management des organisations - Théories, concepts, performances*, Paris, Dunod, 4ème édition.  
M.E Porter (2003), *L'Avantage concurrentiel*, Paris, édition Dunod.  
R.-A. Thiétart et Alii (2015), *Stratégies, des concepts à leur mise en œuvre*, Paris, Dunod, 3ème édition.