

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**COMPTABILITÉ GESTION
GESTION DE LA PME
GESTION DES TRANSPORTS ET LOGISTIQUE ASSOCIÉE
MANAGEMENT COMMERCIAL OPÉRATIONNEL
NÉGOCIATION ET DIGITALISATION DE LA RELATION-CLIENT
SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE**

E3. CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

SESSION 2023

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ ET BARÈME NATIONAL

**DOCUMENT CONFIDENTIEL
AUCUNE DIFFUSION AUTORISÉE
À L'EXCEPTION DES CORRECTEURS**

Barème sur 40 points

MISSION 1 : L'INTÉGRATION D'INNOV'SA DANS SON ENVIRONNEMENT (ANNEXES 1 à 5)

1.1 Identifier les principaux agents économiques en relation avec l'entreprise INNOV'SA et leurs rôles respectifs. (5 points)

Programme, compétences et savoirs associés :

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

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique ?	Identifier les principaux agents économiques en relation avec l'entreprise et leurs rôles (ménages, entreprises, banques).	Les agents économiques et leurs rôles.

Les principaux agents économiques sont :

Les entreprises

Les fournisseurs : fournitures de matières premières et de produits semi finis, notamment pour la fabrication de fauteuils.

Les entreprises clientes : les grossistes des réseaux pharmaceutiques ainsi que 2300 magasins spécialisés dans la vente de produits fabriqués par INNOV'SA et en particulier les fauteuils.

Les ménages correspondent aux consommateurs finaux ou autres utilisateurs des produits fabriqués par INNOV'SA (ex : personnes âgées, personnes à mobilité réduite, en convalescence...).

L'État : soutien financier aux ménages par le biais d'allocations comme l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et/ou allocation personnalisée de solidarité aux personnes âgées (ASPA).

L'État collecte des taxes et impôts divers payés par INNOV'SA.

Remarque : admettre les réponses qui font référence à d'autres agents économiques : les banques qui financent le développement de l'activité de INNOV'SA. Exemple : le reste du monde où INNOV'SA exporte ses produits (35 pays).

La question porte sur les rôles des différents agents économiques en relation avec INNOV'SA. Les définitions ne sont pas attendues.

1.2 Montrer si l'entreprise INNOV'SA réussit à concilier ses différentes finalités.

(4 points)

Programme, compétences et savoirs associés :

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

Questions	Compétences	Savoirs associés
De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?	Identifier les finalités économique, sociale et sociétale de l'entreprise	Les finalités de l'entreprise

Les différentes finalités

Finalités économiques : satisfaction des clients, réaliser des bénéfices, assurer sa pérennité

- Satisfaction des clients avec prise en compte de leurs remarques pour l'amélioration des produits.
- Fauteuils de qualité.
- Innovation.
- Recours à des fournisseurs locaux.

Finalités sociales : bien être des salariés.

- Les salariés bénéficient de formation.
- Bonne entente.
- Bonnes conditions de travail.
- Management participatif.
- Promotion interne privilégiée.

Finalités environnementales : respect de l'environnement

- Fabrication en France donc limitation des émissions de gaz à effet de serre.
- Revalorisation des déchets.

Les finalités sont bien réunies pour innov'SA. Elle concrétise son ambition affichée de RSE.

1.3 Analyser les évolutions du macro environnement d'INNOV'SA. (6 points)

Programme, compétences et savoirs associés :

THÈME 2 : LA RÉGULATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE		
Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ?	Repérer les principaux éléments du macro environnement de l'entreprise.	Les caractéristiques de l'environnement : facteurs politiques, légaux, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux.

THÈME 6 : LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE		
Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l'entreprise ?	Présenter les principaux éléments d'un diagnostic externe de l'entreprise.	Le diagnostic externe et l'analyse de l'environnement.

Le macro-environnement désigne l'environnement global de l'entreprise sur lequel elle a peu d'influence.

Il peut être analysé grâce à l'outil PESTEL, autour de 6 grandes catégories.

Accepter tout élément pertinent en lien avec le contexte.

Composantes de l'environnement	Opportunités	Menaces
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Une politique globale tournée vers l'autonomie. - On compte 1,2 million de bénéficiaires de l'APA [allocation personnalisée à l'autonomie] dont 60 % à domicile et 40 % en établissement. 	
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - Population vieillissante, donc de plus en plus de demande. - Baisse du nombre d'entreprises sur le marché. - Des besoins croissants sur les marchés étrangers. - En 2070 prévision de 28,9 % de la population aura plus de 65 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux entrants : start-up de technologie médical. - Difficulté de recrutement de cadre dans le secteur médical. - Contexte économique dégradé (COVID). - Explosion généralisée des coûts. - Pénurie de matières premières.
Socioculturelle	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des personnes âgées souhaitent un maintien à domicile. - Solidarité intergénérationnelle pour un maintien à domicile. 	
Technologique	Les efforts en R&D sont très importants : 7 % du CA consacré à la R&D dans le secteur.	Les délais d'approvisionnement des composants électroniques ont triplés.
Écologique/environnementale	Sensibilité des personnes au recyclage et faible impact environnemental des produits.	
Légale	Le marquage CE médical.	Le cadre réglementaire français et européen.

MISSION 2 : LES CHOIX DE DÉVELOPPEMENT D'INNOV'SA
(ANNEXES 6 à 9)

2.1 Analyser les stratégies globale et de domaine choisies par INNOV'SA. (4 points)

Programme, compétences et savoirs associés :

THÈME 6 : LES CHOIX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

Questions	Compétences	Savoirs associés
Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?	- Identifier et analyser les choix stratégiques de l'entreprise - Analyser la pertinence de choix stratégiques de l'entreprise.	Les options stratégiques globales et par domaines d'activités.

La société INNOV'SA met en œuvre une stratégie globale de **diversification** en multipliant les offres de fauteuil. Cette stratégie de diversification est notamment permise par le rachat de la société Nausicaa médical. Trois gammes de fauteuils médicalisés sont proposées pour répondre aux différentes spécificités de la demande des clients. Le rachat de l'entreprise Nausicaa médical par la société INNOV'SA lui ouvre les portes du marché des lits médicalisés Anti escarre.

Accepter aussi la stratégie globale de **spécialisation** par élargissement de produits (gamme de produits se trouvant dans le même secteur d'activité avec une clientèle commune.

Remarque : On peut accepter en stratégie globale, la stratégie d'intégration en amont avec le rachat de Nausicaa.

La société INNOV'SA met en œuvre une stratégie de domaine de **différenciation** par la qualité et l'innovation. L'entreprise innove et investit massivement dans la recherche et développement pour proposer des produits de qualité.

2.2 Expliquer en quoi le statut juridique de la SA permet d'accompagner le développement de l'entreprise. (3 points)

Programme, compétences et savoirs associés

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

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment choisir une structure juridique ?	Justifier le choix d'une structure juridique d'entreprise adaptée à une situation donnée.	Les facteurs de choix d'une structure juridique.

De manière générale, la SA offre la possibilité d'attirer davantage d'actionnaires et donc de fonds permettant d'investir (nombre d'actionnaires illimité...). Par ailleurs, cette structure limite la responsabilité aux apports de M. Andurand.

Cession libre entre actionnaires permet une souplesse de transmission.

Le dirigeant conserve son statut de salarié

Ce statut est donc adapté au projet de développement de l'entreprise même si elle perdra en souplesse de gestion (valoriser les limites évoquées)

2.3 À l'aide d'un raisonnement juridique, analyser si M. Andurand peut rompre les négociations. (6 points)

Programme, compétences et savoirs associés :

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

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ?	Qualifier une situation précontractuelle et repérer le processus de formation d'un contrat.	Les principes contractuels et leurs évolutions.

Les faits

INNOV'SA est entrée en négociation avec le fournisseur QUALIMOUSS pour la fourniture d'une mousse de qualité supérieure pour la production de son futur modèle fauteuil.

Les négociations ont duré 3 mois Qualimouss n'a pas répondu aux spécificités et normes édictées par Innov'SA dans son cahier des charges.

Innov'SA envisage de rompre les pourparlers.

Le problème juridique

À quelles conditions est-il possible de rompre les pourparlers ?

La règle de droit

Principe : la liberté contractuelle (liberté de contracter ou de ne pas contracter) permet de rompre librement à tout moment les négociations.

Article 1240 du code civil : réparation du dommage.

Les conditions de mise en œuvre de la responsabilité civile : un dommage, un fait générateur et un lien de causalité.

Art 1112 du code civil : exigence de **bonne foi** dans les négociations.

D'après la décision de la cour de cassation rendue le 18 janvier 2011. La rupture brutale des pourparlers sans raison légitime de manière unilatérale peut entraîner une réparation du préjudice subi sous la forme de dommages et intérêts.

La solution

Cependant, dans le cas présent M. Andurand (personne physique) n'a pas commis de faute contre la société QUALIMOUSS.

La mauvaise foi de M. ANDURAND n'est pas démontrée, le motif de la rupture des pourparlers est lié au fait que Qualimouss ne répond pas aux exigences du cahier des charges défini par INNOV SA.

La responsabilité civile d'Innov'SA ne peut être engagée puisqu'il n'y pas de préjudice.

Valoriser le candidat qui aura de manière pertinente fait référence au régime de la responsabilité civile.

Remarque : certains candidats peuvent estimer que la durée des négociations est un argument suffisant pour admettre la rupture brutale et donc abusive des pourparlers.

MISSION 3 : LA GESTION DES COMPÉTENCES CHEZ INNOV'SA (ANNEXES 10 à 14)

3.1 Présenter la difficulté à laquelle INNOV'SA est confrontée sur le marché du travail des dispositifs médicaux et ses raisons. (5 points)

Programme, compétences et savoirs associés :

THÈME 5 : LES MUTATIONS DU TRAVAIL

Questions	Compétences	Savoirs associés
Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?	Décrire les principales tendances du marché du travail.	- L'offre et la demande de travail. - Les déséquilibres du marché du travail.

La **principale difficulté** rencontrée par Innov'SA sur le marché du travail est le problème de **recrutement**. En effet, l'entreprise (demandeur) rencontre des difficultés pour recruter sur le marché du travail, des salariés (offreurs).

Le marché est déséquilibré malgré une forte croissance. Les **principales raisons sont** :

- Les rigidités réglementaires (code du travail, charges sociales, réglementation européennes...).
- Des compétences peu maîtrisées par les candidats potentiels, des profils rares : problème lié à l'offre de travail (**offre de travail**).
- Des postes à pourvoir avec des technologies de « rupture » (IA, Robotique...) : problème lié à la **demande de travail**.

- Peu d'attractivité pour ce secteur d'activité (**demande de travail**).

Toute autre proposition pertinente présentée par l'étudiant (rémunération, ...) peut être valorisée.

3.2 Montrer qu'INNOV'SA doit poursuivre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). (3 points)

Programme, compétences et savoirs associés

THÈME 5 : LES MUTATIONS DU TRAVAIL

Questions	Compétences	Savoirs associés
Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?	Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences.	Le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à identifier des écarts entre les ressources humaines disponibles et les besoins à court et moyen terme.

Les évolutions rapides dans le secteur des DM obligent les entreprises à recruter des profils de plus en plus qualifiés. INNOV'SA pourrait à l'avenir manquer de commerciaux performants et diplômés. Pour répondre à ce besoin, l'entreprise devra mettre en œuvre des actions appropriées.

Des dispositifs existent déjà chez INNOV'SA: pour fidéliser les **talents**.

- La formation des commerciaux en interne pour maintenir le niveau de compétences.
- Mobilité interne.
- Promotion interne.

À l'avenir, la société INNOV'SA devra développer ou renforcer ses dispositifs de GPEC, au niveau du recrutement et au niveau de la fidélisation des talents (plan de carrière personnalisé, bilan de compétences, recherche des talents, etc.).

3.3 Déterminer à l'aide d'un raisonnement juridique, si Madame X peut s'opposer au changement de mission de son poste au sein du service marketing (4 points)

Programme, compétences et savoirs associés :

THÈME 5 : LES MUTATIONS DU TRAVAIL

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?	Qualifier une modification ou une rupture du rapport d'emploi et en déduire les conséquences juridiques.	Les modifications du rapport d'emploi.

Syllogisme juridique non attendu mais une réponse structurée est exigée.

Les faits

Madame X (personne physique) a été embauchée (contrat de travail) par la société INNOV'SA (personne morale) au sein du service commercial. La direction souhaite muter Madame X au service Marketing en raison de ses résultats de vente trop faibles.

Problème juridique

Dans quelle mesure un salarié peut-il contester une mutation de service ?

La règle de droit

Toute modification du contrat de travail ne nécessite pas obligatoirement l'acceptation par le salarié

La mutation de service d'un salarié constitue un changement des conditions de travail, qui relève du pouvoir de direction de l'employeur (élément non essentiel ou jugé non essentiel)

Le refus d'un salarié constitue une faute grave qui peut être sanctionnée par un licenciement pour motif personnel sans indemnité de licenciement, ni préavis.

La solution juridique

Le refus de se soumettre à cette demande de mutation entre dans cette hypothèse du simple changement des conditions de travail. Il n'y a pas de modification de rémunération, le poste proposé est équivalent.

Madame X s'expose donc à un licenciement pour faute grave.

Remarque : valoriser les candidats qui mettent en avant les conséquences d'un tel licenciement.