

# PROGRAMME DE RÉVISIONS

**FICHES CEJM**  
POUR TOUS LES BTS

**Révision** **BTS MCO**

**ÉDITION**  
**2021 - 2022**

Bonjour à toi et merci pour l'intérêt que tu portes à  
revisionbtsmco.fr

## Introduction

Voici ci-dessous le programme de révision pour la matière **CEJM** Grâce à ce programme tu auras absolument tout ce dont tu as besoin pour obtenir ton diplôme et valider cette matière.

## Nos conseils pour ta réussite

Pour réussir ton BTS tu dois avant tout être organisé et rigoureux. Il sera également crucial de connaître les méthodologies principales.

De manière générale et pour toutes les matières examinées à ton **BTS**, les méthodologies de réponses sont **LA CHOSE** à maîtriser pour réussir les épreuves.

Si tu as des questions, nous restons disponibles et joignable à l'adresse suivante [revisionbtsmco@gmail.com](mailto:revisionbtsmco@gmail.com). Tu peux également nous contacter via les réseaux sociaux.

## Rappels

Les contenus de ce programme sont la propriété intellectuelle de revisionbtsmco.fr et sont soumis aux droits d'auteur et à un Copyright international. Ainsi toute utilisation ou représentation totale ou partielle par quelle que personne que ce soit (morale ou physique), est interdite et constituerait une infraction sanctionnée par l'article L335-2 du Code de la propriété intellectuelle.

## **Notre méthodologie d'apprentissage**

Pour que tu sois le plus à l'aise possible dans la révision de tes examens, nous avons inversé le processus classique d'apprentissage.

C'est-à-dire que nous nous concentrons sur l'épreuve. Nous allons te préparer à réussir chacune des épreuves.

Pour cela, pour chaque épreuve tu as systématiquement 4 parties :

### **1/ → Des fiches introductives**

Introduction à l'épreuve : conseils pour réussir l'épreuve, coefficient, durée, format, attendus des correcteurs.

### **2/ → Des fiches de méthodologies**

Explication de comment, concrètement répondre à chaque question de chaque épreuve, comment structurer ses réponses.

### **3/ → Des fiches de révisions**

Ensemble des notions à connaître sur le bout des doigts pour être à l'aise le jour J. Ici, tu retrouveras les notions essentielles des 2 années de formation.

### **4/ → Des fiches exemples**

Tu retrouveras pour chaque épreuve des sujets type et copie d'étudiant reçu à l'examen du BTS.

# Table des matières

revisionbtsmco.fr

tous droits réservés

## **CEJM**

**Fiche introductive**

pages 6

**Fiche de méthodologie**

pages 7 à 9

**Fiches de révision**

pages 12 à 72

**Études de cas & corrigés**

pages 73 à 80

Révision

revisionbtsmco.fr  
tous droits réservés

revisionbtsmco.fr  
tous droits réservés

# CEJM

**Culture économique  
juridique et managériale**

revisionbtsmco.fr  
tous droits réservés

# Fiche introductive

## CEJM

### Objectifs de l'épreuve

L'épreuve de **Culture Économique Juridique et Managériale** est une **épreuve générale** très importante au BTS.

Vous devez vous préparer à cette épreuve car son **coefficient est de 6** et la durée de l'épreuve est de **4 heures**. Elle se déroule bien évidemment à l'écrit.

Cette épreuve (et matière) est un mix de 3 thématiques : **l'économie, le droit et le management d'entreprise**. Ainsi l'objectif est de montrer à l'écrit que vous maîtrisez des notions managériales, des notions juridiques et que vous avez également des connaissances en économie générale.

Dans cette épreuve, ce que vont avant tout évaluer les correcteurs, c'est votre capacité à **appréhender une situation** que rencontre une entreprise et votre capacité à **identifier les problématiques**.

Ainsi vous devez être capable **d'établir un diagnostic** par rapport au cas donné, et être capable de vous **positionner** en tant que manager en amenant les **décisions nécessaires** et **solutions idéales** à mettre en place pour solutionner ces problématiques.

Bien évidemment vos réponses doivent être **structurées / organisées**, et elles doivent être **argumentées** : n'hésitez donc pas à faire référence aux points bloquants énoncés dans le sujet et expliquer pourquoi pour vous ils sont réellement problématiques.

Également, quand cela est possible, faites références aux **différentes théories et auteurs étudiés** en cours pour montrer par l'exemple et le soutenir par la preuve théorique que votre argument est viable.

# Fiches de méthodologies

## CEJM

### Méthodologie générale

Au début de l'épreuve, vous allez recevoir un **corpus de documents** constitué du sujet principal et d'un cas d'entreprise rencontrant des problématiques. Des **problématiques** pouvant être d'ordre managériale, juridique ou économique.

A côté de ce sujet vous aurez des documents annexes vous permettant de compléter le **sujet principal** et de vous donner des informations complémentaires. Et vous retrouverez bien évidemment les questions à traiter.

Pour votre écrit, nous vous recommandons de vous organiser de la manière suivante :

Commencer par lire entièrement votre **corpus de document** et de surligner les informations et idées essentielles qui ressortent. Il est recommandé de faire **2 lectures** pour confirmer l'idée que vous vous faites du sujet.

Ensuite vous pouvez commencer à **traiter les questions**. Pour traiter les questions, veillez toujours à :

- **Reprendre et définir** les termes importants de la question.
- **Comprendre** dans quelle thématique la question s'inscrit.
- **Annoter** au brouillon vos pistes de réponses (théorie, auteur, élément du document...).
- **Faire référence** aux auteurs et théories quand cela est possible.
- **Organiser** votre réponse et vos idées avant de rédiger.
- **Apporter** des éléments de réponses présent dans les documents.
- **Soigner** votre rédaction et relire vos propos.

# Fiches de méthodologies

## CEJM

### Méthodologie pour une problématique économique

Méthodologie pré-rédactionnelle :

- Lire l'ensemble des documents et prendre en note sur un brouillon les arguments importants (faits, chiffres, théories, citations...)
- Réfléchir à un plan qui répond à la problématique posée en traitant chaque point.

Organisation rédactionnelle :

- Ne pas faire apparaître les titres
- Ne jamais être personnel (dire « je »)
- Sauter des lignes entre chaque partie pour bien les distinguer.
- Se relire pour vérifier la cohérence du texte, les fautes à corriger, les erreurs de syntaxes, ponctuations.

-

Plan rédactionnel :

- Introduction
- Développement : partie 1
- Développement : partie 2
- Conclusion

**Détail du plan rédactionnel :**

Introduction

Commencer par introduire ce que l'on va dire en reprenant la question, le contexte et en définissant les mots-clés. (3-4 lignes).



## Développement

### PARTIE 1 :

Faire un premier paragraphe qui répond à la première partie de la problématique en reprenant les informations collectées dans les documents lors de la pré-rédaction.

Ne pas hésiter à ajouter des connaissances personnelles pour améliorer la qualité de la rédaction si on en connaît.

### PARTIE 2 :

Faire un deuxième paragraphe qui répond à la deuxième partie de la problématique en reprenant les informations collectées dans les documents lors de la pré-rédaction. Comme pour la partie 1, ne pas hésiter à ajouter des connaissances personnelles.

### Conclusion :

Faire un bilan qui synthétise les idées présentes dans le développement et qui répond à la problématique.

# Fiches de méthodologies

## CEJM

### Méthodologie pour une problématique juridique

#### Méthode par syllogisme :

Il s'agit d'un ensemble de faits soulevant des problèmes juridiques. L'objectif est de trouver la solution qu'apporterait un tribunal s'il avait à juger le cas. Ici, il faut être précis et objectif, utiliser des termes juridiques. La solution s'appuie sur un raisonnement rigoureux.

En effet il faut faire un syllogisme lorsque les sujets évoquent :

- Apprécier la légitimité, la décision, les chances...
- Vérifier la validité...
- Evaluer l'opportunité...
- Vérifier la légalité...
- Justifier la mise en cause...

#### Plan rédactionnel du syllogisme :

##### Rappel des faits :

- Qualification des faits et des parties (il faut employer des termes juridiques)
- Présenter les éléments essentiels
- Ordonner l'ensemble dans un ordre logique

##### Formulation d'un (ou plusieurs) problème(s) de droit

- Identifier le problème soulevé par les faits
- Relier ce problème aux règles juridiques concernées

- Poser la question (ou les questions) de manière concise et générale (dans la mesure du possible, rédiger une question fermée)

#### Énonciation des règles applicables :

- Identifier les règles de droit pertinentes (articles d'un Code, jurisprudence...) pour répondre aux questions posées
- Utiliser les documents fournis et vos connaissances
- Justifier l'application de telle ou telle règle de droit

#### Solution :

- Utiliser les règles de droit définies pour apporter une réponse concrète
- Argumenter le choix de la solution
- Déduire les conséquences juridiques de la solution (démarches, juridictions à saisir, délais...)

# Fiches de révisions

## CEJM

### Organisations des fiches de révisions

Les fiches de révisions pour l'épreuve **CEJM** sont organisées en 6 parties, c'est-à-dire qu'elles sont organisées par thématiques, comme le prévoit le programme de Culture Économique, Juridique et Managériale.

Voici les 6 thématiques :

| Thématiques  | Notions abordées   |
|--|--|
| L'intégration de l'entreprise dans son environnement | Les relations entre l'entreprise et son environnement.<br>La modélisation des contrats entre l'entreprises et les parties prenantes  |
| La régulation de l'activité économique               | Le rôle de l'État dans la régulation économique<br>Les activités économiques et le droit juridique<br>L'entreprise et la prise de décision   |
| L'organisation de l'activité de l'entreprise         | Les facteurs économiques et les choix de production<br>La structure juridique des entreprises<br>L'organisation des ressources de l'entreprise<br>L'incidence du numérique sur le management |
| L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise     | L'intégration du numérique dans l'environnement des entreprises<br>L'incidence du numérique sur le management  |
| Les mutations du travail                             | L'évolution du marché du travail<br>Le droit des entreprises et des salariés<br>Emploi et conditions de travail  |
| Les choix stratégiques de l'entreprise               | Les choix stratégiques des entreprises   |

# L'intégration de l'entreprise dans son environnement

## Les agents économiques : rôles et échanges

Le terme « agent économique » caractérise les différents acteurs participant au fonctionnement de l'économie et participant aux échanges commerciaux (achat et vente).

### Les différents agents économiques et leurs fonctions

| Agents économiques | Fonction / rôle   |
|--------------------|---|
| Entreprise         | Produit des biens et des services et les propose à la vente sur le marché   |
| Ménages            | Représente des individus physiques, ils consomment les produits et services des entreprises et épargnent                                    |
| Banques            | Les organismes bancaires collectent l'épargne des ménages, mettent à disposition des emprunts pour les entreprises et les ménages           |
| L'État             | L'État régule les flux financiers, collecte des fonds à travers des taxes et impôts prélevés sur les revenus des entreprises et des ménages |

### Les échanges économiques

Les échanges économiques réalisés entre les différents agents économiques permettent de mettre en place le mécanisme appelé **la main invisible d'Adam Smith**.

Ce mécanisme désigne le fait que chaque action individuelle des agents économiques guidé par des intérêts personnels, permettent de contribuer à la richesse des autres et à la richesse d'un pays.

### Définition du PIB

Le PIB pour Produit Intérieur Brut permet de mesurer la création de richesse des agents économique résidant sur le territoire national, quelle que soit leur nationalité, en faisant la somme des valeurs ajoutées des biens et des services produits.

PIB = somme des valeurs ajoutées brutes + TVA + droits de douane – subventions à l'importation.

## **Le fonctionnement et le rôle du marché**

Le marché est un lieu de rencontre entre les différents agents économiques. La régulation des activités économiques se fait sur le principe de la libre concurrence entre les entreprises.

### **Le fonctionnement du marché**

Pour fonctionner et fixer un prix / une valeur, un marché a besoin d'offre et de demande. Ainsi en fonction de ces 2 critères un prix d'équilibre pourra être fixé. Cette notion d'offre et de demande peut s'appliquer à différentes dimensions :

- Le marché du travail (salaire)
- Les biens et les services (prix)
- Les emprunts bancaires (taux d'intérêt)

### **La concurrence entre les entreprises**

Sur un même marché, les entreprises se font concurrence. On parle donc pour chacune d'un besoin de compétitivité comme élément de différenciation. Le prix, la notoriété d'une marque, l'innovation, la qualité, peuvent être des critères de compétitivité.

### **La libre concurrence**

La libre concurrence permet à chaque structure d'exercer son activité et de vendre aux conditions qu'il le souhaite, tout en respectant les règles de son marché.

### **Les 5 forces de la concurrence de Michael Porter**

- Les entreprises concurrentielles
- Les fournisseurs
- Les nouveaux entrants sur le marché
- Les clients
- Les produits de substitution

## Les situations de défaillance du marché

### Barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée pour une entreprise, représentent un obstacle rendant difficile l'entrée d'une nouvelle entreprise sur un marché spécifique.

Ces barrières à l'entrée se caractérisent de différentes manières selon le marché : accès technologique compliqué (nécessite de breveter son produit), investissement et coûts beaucoup trop important, nécessite un savoir-faire particulier.

### Conséquences des barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée permettent de ralentir le niveau concurrentiel sur un marché, et peuvent en fonction de ce dernier, générer des situations de monopoles pour les entreprises, ce qui peut être dommageable pour le consommateur car il est dépendant de l'offre réduite du marché.

### Asymétrie de l'information

L'asymétrie de l'information représente le fait pour l'offreur (l'entreprise) et le demandeur (le consommateur) de ne pas avoir les informations nécessaires pour faciliter sa décision.

Ainsi une entreprise peut faire le choix de proposer des produits / services qui ne sont pas adaptés aux besoins des consommateurs, et à l'inverse le consommateur peut ne pas consommer car il n'est pas sûr du produit / service mis en vente par l'entreprise à cause d'un manque d'information.

D'un point de vue global cela présente une défaillance pour le marché concerné et ralentit les flux commerciaux.

## Rôle des banques et du marché financier

### Le système financier

Le système financier de notre société regroupe l'ensemble des institutions financières et des agents économiques : banque, ménages, entreprises, administrations).

Le système financier permet de mettre en relation les demandeurs et les offreurs, et de faire transiter les flux monétaires entre les différentes parties prenantes.

### Financement direct

Le financement direct correspond au fait pour une entreprise d'avoir une autonomie financière (capacité d'autofinancement) et donc ne fait pas appel à un organisme bancaire pour augmenter son capital.

### Types de marchés directs

- Marché monétaire
- Marché financier
- Marché obligataire
- Marché des actions

### Financement indirect

Le financement indirect pour une entreprise correspond au fait de passer par un intermédiaire pour accéder à une capacité d'investissement plus grande.

Pour un financement indirect, une entreprise passera souvent par une banque.



## La finalité de l'entreprise

### Définition

La finalité d'une entreprise c'est l'objectif final recherché par cette dernière. Son objectif est avant tout la maximisation du profit pour exister et se développer sur son marché.

Une entreprise cherche également à satisfaire ses parties prenantes : les clients, fournisseurs, salariés, banques, actionnaires, etc...

### Finalités RSE

L'entreprise peut également avoir des finalités RSE : finalités sociétales, environnementales et/ou sociales.

### Facteurs d'influence

La finalité d'une entreprise est influencée par des facteurs internes et externes : le marché, le positionnement de l'entreprise, ses valeurs, l'aspiration des dirigeants, etc...

**Peter Drucker** prône la satisfaction client comme finalité principale pour entreprise et cela notamment par l'innovation. Le seul but de l'entreprise doit donc d'être de satisfaire les besoins du client et au global les besoins de la société.

## Les parties prenantes

### Définition

Dans une entreprise, une partie prenante représente un individu ou un groupement de personnes, en relation direct avec l'entreprise. Une partie prenante peut avoir un impact ou affecté les choix et décisions de l'entreprise.

Est partie prenante, tout acteur pouvant affecter ou affecter directement ou indirectement le fonctionnement de l'entreprise.

### Les parties prenantes internes :

- Les actionnaires : possèdent une part du capital, peuvent investir et demander des dividendes en retours.
- Les salariés : attendent une rémunération, représentent la ressource clé pour l'activité de l'entreprise, peuvent demander une évolution.

### Les parties prenantes externes :

- Les banques : peut financer l'entreprise, demander des intérêts et remboursements.
- Les clients : consomment le bien ou service d'une entreprise, attendent quelque chose en retour (service, qualité, délais).
- Les fournisseurs : fournissent l'entreprise en matière première.
- L'état et l'administration : attendent un reversement pour les impôts et cotisations sociales.
- Associations : défendent les intérêts du consommateur.

## La logique entrepreneuriale et managériale

### La logique entrepreneuriale

La logique entrepreneuriale qualifie un individu adoptant un comportement lié à l'innovation, la création de valeur, la prise de risque et le leadership.

**Définition de l'entrepreneur :** L'entrepreneur est une personne qui investit des moyens humains, matériels et/ou financiers pour réussir un projet économique dans la volonté de réaliser des profits et d'assurer la réussite d'une entreprise sur le long terme.

**L'entrepreneur innovateur** est quelqu'un qui est capable d'identifier de nouvelles opportunités d'affaires. Il est capable d'innover en créant, imaginant et inventant de nouvelle chose. (Joseph Schumpeter).

**L'entrepreneur organisateur** est un individu capable de gérer des ressources et de les optimiser pour accroître la production de l'entreprise (Jean Baptiste Say). L'objectif final de l'entrepreneur est de créer de la valeur à travers la création d'une entreprise, la reprise ou la réactivation d'une entreprise.

**Qualité de l'entrepreneur :** Innovateur, créatif, prise de risque, opportuniste, créateur de valeur.

**La logique managériale** A la différence de la logique entrepreneuriale liée principalement à la décision et l'innovation, la logique managériale correspond à un individu au profil de manager et donc possédant des capacités avant tout liées à la gestion et à la recherche d'optimisation des ressources.

Ce type d'individu définit les objectifs à réaliser, planifie et structure l'existant, contrôle les ressources, motive et forme les équipes. Avec son profil différent de l'entrepreneur, le manager, gère une entreprise, prend des décisions complexes et mesurées. Il possède des compétences relationnelles fortes.

## Les indicateurs de performances

### Évaluer la performance

Pour évaluer la performance on utilise un tableau de bord. Le tableau de bord (voir tableau de bord prospectif de **Norton et Kaplan**) permet d'avoir une vision synthétique de données retenues par l'entreprise (% ventes, panier moyen, visiteurs, etc...). Il permet de :

- Voir l'efficacité et l'efficience d'une entreprise.
- Mettre en place une stratégie à long terme.
- Effectuer des comparaisons entre différentes périodes.

### Les critères de performance

Pour mesurer la performance, on se base sur des critères quantitatifs et qualitatifs (critères économiques par exemple) : le chiffre d'affaires, la marge, la qualité, la notoriété, les parts de marché, la compétitivité.

Ou d'autre critères comme : des critères sociaux (formation du personnel), critères organisationnels (réalisation des objectifs), critères sociétaux (investissement pour le respect de l'environnement)

On se base également sur l'efficience et l'efficacité d'une entreprise.

**L'efficacité** : c'est réussir à atteindre des objectifs définis.

**L'efficience** : c'est réussir à atteindre des objectifs définis tout en optimisant au mieux les ressources permettant l'atteinte de ces objectifs.

### Manager la performance

La performance se gère sur le court terme et le long terme. Pour cela l'entreprise définit des objectifs à réaliser dans un temps proche et d'autres dans un temps plus éloigné.

Pour les objectifs longs termes : on parle de management stratégique.

Pour les objectifs courts termes : on parle de management opérationnel.

## Le processus de décision

On distingue 3 types de décisions quand on met en place une stratégie d'entreprise. **Igor Ansoff** propose la classification suivante :

|  | Décision stratégique                     | Décision tactique                                | Décision opérationnelle                                     |
|--|--|--|---|
| <b>Horizon</b>                         | Long terme                               | Moyen terme                                      | Court terme   |
| <b>Objet de la décision</b>            | Adapter l'entreprise à son environnement | Gérer les ressources au mieux                    | Faire fonctionner l'entreprise au quotidien                 |
| <b>Caractéristiques de la décision</b> | Risquée et irréversible                  | Risquée mais non irréversible                    | Peu risquée   |
| <b>Qui prend la décision ?</b>         | La direction générale                    | Les directions fonctionnelles ou opérationnelles | Les chefs de service, les collaborateurs et les exécutants. |
| <b>Exemples</b>                        | Racheter un concurrent                   | Acheter un brevet                                | Passer une commande   |

### Définir et analyser la décision :

Pour analyser et modéliser la prise de décision, il est possible d'utiliser le **modèle IMC(E) d'Herbert Simon**. Un outil de prise de décision rationnelle basé sur :

- **Intelligence** : identification du problème à traiter et des objectifs à atteindre et recherche des informations disponibles.
- **Modélisation** : identification et évaluation des solutions possibles.
- **Choix** : sélection de la solution qui satisfait au maximum de contraintes.
- **Evaluation** de l'efficacité de la décision : Contrôle a posteriori qui permet d'améliorer la prise de décision future

# La régulation de l'activité économique

## Le rôle de l'État

### Les fonctions de l'Etat

Fonction d'affectation : éducation, police, infrastructure.

Fonction de régulation : croissance, stabilité, emploi.

Fonction de redistribution : réduire les inégalités, aider certaines classes.

### L'intervention de l'Etat

Il peut financer la production et la distribution des biens collectifs. L'Etat peut intervenir pour corriger les défaillances du marché en favorisant les activités productrices d'externalités positives avec des subventions. L'Etat peut distribuer des droits de propriétés.

### Le budget de l'Etat

Les recettes de l'Etat proviennent des différentes taxes et impôts :

- La TVA, taxe sur la valeur ajoutée.
- L'IRPP, l'impôt sur le revenu des personnes physiques.
- La TIPP, taxe intérieure sur les produits pétroliers.
- L'impôt sur les sociétés.

### Le dysfonctionnement des marchés

Les marchés imparfaits correspondent à des marchés avec un modèle s'éloignant du modèle de concurrence pure et parfaite. L'Etat peut intervenir sur ces marchés grâce à la régulation institutionnelle pour fixer un cadre réglementaire.

## La croissance économique

### Rôle de l'Etat dans la croissance.

L'Etat fixe les règles de fonctionnement des marchés et veille à leur respect avec la mise en place des institutions nécessaires. L'Etat peut encourager l'épargne, l'investissement, et les échanges puis il met en œuvre des politiques visant à améliorer le taux de croissance.

### Les facteurs de croissance.

Le facteur travail et le facteur capital sont déterminants pour la croissance économique. Ces facteurs représentent 50% de la croissance économique. Le progrès technique et les investissements en recherche et développement sont 2 autres facteurs de croissance.

### Les déterminants de la croissance.

Croissance de la population active : La population active correspond à l'ensemble des individus exerçant ou déclarant chercher à exercer une activité rémunérée. Il s'agit donc de la population active occupée et de la population active inoccupée (chômeurs).

La productivité du travail : c'est le ratio entre production et quantité de travail utilisée. Il permet de mesurer l'efficacité productive. Celle-ci peut provenir : d'une main d'œuvre plus nombreuse, d'une main-d'œuvre plus productive.

Cette amélioration de la productivité est le résultat d'une meilleure qualification des salariés, d'une nouvelle organisation du travail ou d'une prise en compte du capital humain. Ces gains de productivité sont alors source de croissance.

## Les politiques économiques

### Définition

Les politiques économiques représentent les décisions prises par l'État afin de réguler l'activité économique pour atteindre des objectifs sociétaux et économiques.

**Nicholas Kaldor** a défini 4 facteurs à prendre en compte pour les politiques économiques, on l'appelle le « carré magique » :

- La croissance économique
- La stabilité des prix
- L'équilibre extérieur de la balance commerciale
- Le plein emploi des facteurs de production

### Les leviers des politiques économiques

Les politiques économiques permettent souvent d'accélérer la régulation des flux monétaires entre les différents agents économiques.

#### La politique budgétaire

Permet d'accélérer la croissance économique et accroît les consommations et les investissements.

#### La politique monétaire

Permet d'agir sur la densité de monnaie disponible dans l'économie générale. Elle est placée sous la responsabilité des banques centrales. Elle permet de freiner la création de monnaie et réduit le risque d'inflation.



## Les politiques conjoncturelles et structurelles

### Les politiques conjoncturelles

#### Définition et concept :

Une politique conjoncturelle permet de changer les déséquilibres d'une situation économique. Dans la politique conjoncturelle on retrouve : la politique monétaire et la politique budgétaire.

#### Politique monétaire :

Permet de contrôler la quantité de monnaie en circulation pour assurer la stabilité des prix et ne pas créer des inflations.

Elle permet également de veiller à ce que les Etats membre ne dépassent pas un certain pourcentage de déficit et de dette par rapport à leur PIB.

#### Politique budgétaire :

Permet d'agir sur la situation économique via le budget de l'Etat à travers les dépenses publiques et les recettes fiscales.

La politique permet de trouver un équilibre en matière de croissance, de prix, d'emplois et d'échanges commerciaux.

### Les politiques structurelles

#### Définition

La politique structurelle permet d'améliorer les marchés et favorise la croissance et la compétitivité. C'est l'ensemble des actions mises en œuvre par les pouvoirs publics pour transformer le système économique afin d'en améliorer le fonctionnement.

Elle vise à assurer durablement la croissance et la compétitivité de l'économie nationale.

## Le droit de la concurrence

### Définition

Le droit de la concurrence permet de protéger les marchés et d'éviter les situations de monopoles. Le droit de concurrence permet également de dynamiser les marchés : en créant une concurrence dans l'offre, les entreprises sont obligées de rechercher la compétitivité et donc participent aux flux économiques dans leur création de valeur.

### Organisme de contrôle

Autorités Administratives indépendantes : représente une autorité administrative reliée au gouvernement ayant un pouvoir d'influence et de décisions et de réglementation.

### La concurrence déloyale

La concurrence déloyale représente une pratique commerciale abusive d'une entreprise sur son marché et mettant en difficulté les autres entreprises de ce marché.

### Modéliser une concurrence déloyale

Pour être recevable devant un tribunal compétent, la concurrence déloyale doit être caractérisée par :

- Une faute professionnelle
- Un lien de causalité entre la faute et le préjudice causé
- Un préjudice pour l'entreprise victime

### Conséquence d'une concurrence déloyale

- Versement de dommages et intérêts
- Condamnations et cessation d'activité

## Le rôle de l'innovation

Pour croître et se développer, les entreprises peuvent adopter une politique d'innovation. Cette politique vise à adopter une démarche d'évolution continue et de recherche d'innovation pour notamment développer un avantage concurrentiel.

Pour mener une politique d'innovation, l'entreprise base sa démarche sur son patrimoine technologique. Pour faire évoluer ce patrimoine, l'entreprise prévoit de la recherche et développement, dépose des brevets.

### Caractéristique qui permet de modéliser une innovation :

- La création de nouveaux produits
- Le développement d'une nouvelle méthode de production
- La conquête de nouveaux marchés
- La réponse à un nouveau besoin identifié

### Le patrimoine technologique :

Le patrimoine technologique représente l'ensemble des technologies que possède une entreprise.

Des technologies permettant de montrer un avantage concurrentiel notamment. On parle de patrimoine car ces technologies sont souvent développées par l'entreprise elle-même ou sont acquises à 100%.

La protection de ce patrimoine technologique s'assure par le dépôt de brevet (assure le droit de propriété sur la création ou l'invention technologique).

L'innovation possède un rôle important dans la croissance d'une entreprise et peut représenter un avantage concurrentiel très important selon les marchés.

# L'organisation de l'activité de l'entreprise

## Les facteurs de production

L'organisation de la production correspond pour une entreprise à l'organisation de la production de son offre de biens et services destinés à mise en vente sur un marché.

### Les facteurs de production :

- Les moyens financiers
- Les moyens matériels
- Les connaissances et l'expertise
- Les matières premières
- Les moyens humains

### Le processus de production

- L'approvisionnement en matières
- La gestion des stocks
- La phase de fabrication
- L'étape de contrôle qualité
- La livraison

### Les types de production

- La production en continu
- La production de masse ou en grande série
- La production sur mesure

### Les systèmes de production

- La production en flux tendu
- La production poussé / d'échelle

## La chaîne de valeur

### Définition

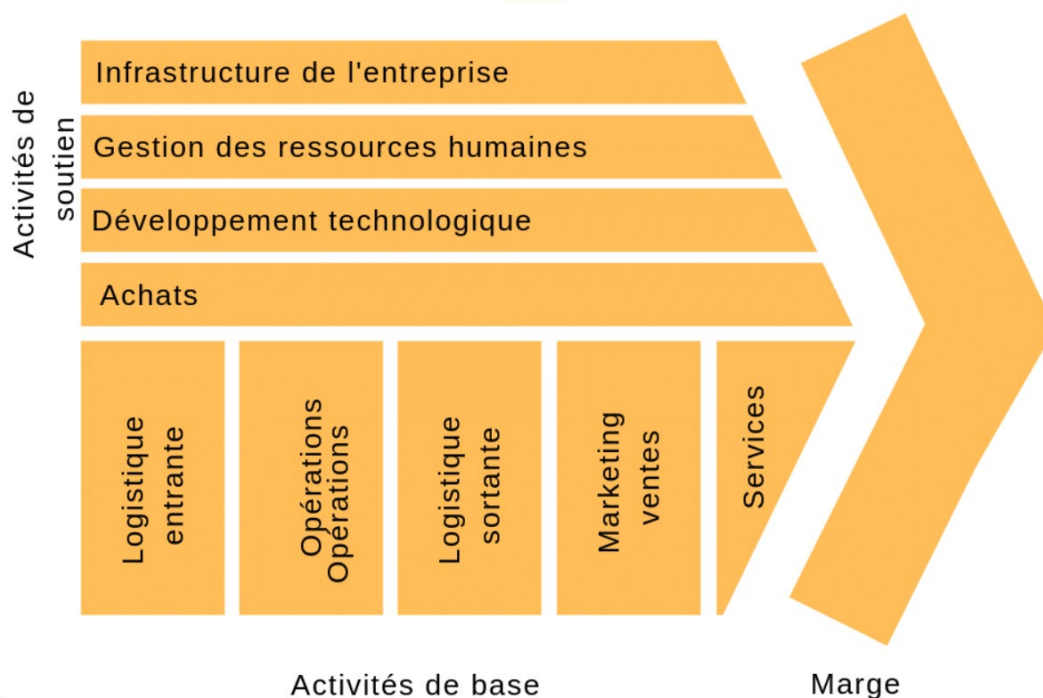
La chaîne de valeur pour une entreprise, représente ses facteurs clés / ses activités et services, lui permettant d'être compétitive sur son marché et de garder un avantage concurrentiel.

### La chaîne de valeur selon Michael Porter

La chaîne de valeur de Michael Porter permet de définir les activités essentielles d'une entreprise. On distingue 2 types d'activité : les activités de bases et les activités de soutiens

En définissant sa chaîne de valeur dans son entreprise, on est en mesure de se focaliser sur des activités pleinement profitables à la création de valeur dans l'entreprise.

Ces sur les activités les plus essentielles que l'entreprise devra concentrer ses efforts, ou à l'inverse concentrer ses efforts sur des activités non génératrice de valeurs pour les optimiser.



## La structure juridique pour l'entreprise

### Facteur de choix d'une structure juridique :

- Volume de l'entreprise
- De l'objet / de l'objectif
- Constitution / organisation capital social

La création de la société permet de créer une personnalité juridique indépendante de celles et ceux qui la constitue. Il y a différenciation entre l'entreprise et l'entrepreneur. Les sociétés commerciales ne présentent pas toutes les mêmes avantages.

Pour d'autres sociétés de type EURL / EIRL / SA / SAS, l'avantage est de limiter la responsabilité du dirigeant comme celle de tout associé, au montant des apports qu'il a effectué pour constituer le capital social.

### Le pouvoir en entreprise :

L'entrepreneur individuel exerce un pouvoir sans partage (EURL, EIRL). Pour les autres formes de sociétés le pouvoir est partagé.

### L'évolution de l'entreprise :

Les petites entreprises seront contraintes de changer de statut à partir du moment où elles auront besoin de faire évoluer leur capital depuis des sollicitations extérieures.

### Le choix du régime matrimonial :

Selon son régime matrimonial, l'entrepreneur peut voir ses droits changer sur ses propres biens en cas de liquidation d'entreprise. Il existe 3 régimes :

- La communauté légale : régime par défaut selon le Code civil
- La communauté universelle : les biens appartiennent au 2 époux
- La séparation des biens : chaque bien est individualisé

## Les styles de management

### Les 4 styles de management selon Likert

Rensis Likert psychologue américain, a identifié 4 styles de direction en fonction du degré de participation et d'importance des salariés :

|                         | Management autoritaire / autocratique             | Management paternaliste / bienveillant | Management consultatif / démocratique | Management participatif                              |
|-------------------------|---|--|---------------------------------------|--|
| Principe                | Décision imposée, pas de contact avec ses équipes | Décision imposée, manager bienveillant | Le manager consulte ses équipes       | Les équipes ont un poids dans la décision du manager |
| Confiance               | Absence   | Condescendance                         | Suscitée                              | Forte, mutuelle                                      |
| Responsabilité          | Inexistante                                       | Personnel soumis                       | Moyenne                               | Forte  |
| Motivation du personnel | Menaces et sanctions                              | Récompenses et sanctions               | Récompenses                           | Participation et intéressement                       |
| Décisions               | Unilatérales, hiérarchiques et solitaires         | Hiérarchiques                          | Hiérarchiques et après concertation   | Collectives  |
| Communication           | Faible et uniquement descendante                  | Surtout descendante                    | Ascendante et descendante             | Ascendante, descendante et transversale              |

Le **management participatif** est le style de direction le plus efficace car il implique l'équipe mais limite la prise de décision.

Néanmoins peut générer du stress et des difficultés liées à l'esprit d'équipe.

**Blake et Mouton** ont établi une **grille managériale** selon le degré d'intérêt porté aux hommes et le degré d'intérêt porté à la production.

| Repères  | Objectifs  |
|--|--|
| <b>1.9 Management Country Club :</b>                         | L'accent est mis sur les besoins des individus.  |
| <b>1.1 Management appauvri :</b>                             | Le minimum d'effort est déployé pour accomplir la tâche requise afin de se maintenir dans l'organisation.  |
| <b>9.1 Management fondé sur l'autorité et l'obéissance :</b> | L'efficacité des opérations est d'autant plus grande que le travail est arrangé de façon que l'élément humain intervienne le moins possible.                       |
| <b>5.5 Management institutionnel :</b>                       | Atteindre des performances correctes en établissant un équilibre entre les nécessités de production et le maintien du moral des employés à un niveau satisfaisant. |
| <b>9.9 Management fondé sur le travail en équipe.</b>        | Les résultats sont obtenus par le sentiment d'engagement partagé par tous les membres.   |

## Les différents types de décisions

Le type de décision caractérise l'impact qu'aura cette dernière sur l'entreprise. **Igor Ansoff** met en avant 3 types de décisions qu'une entreprise peut avoir :

| Décisions                      | Impacts et intérêts   |
|--------------------------------|---|
| <b>Décision opérationnelle</b> | Représente une décision pour une action avec un impact sur le court terme<br>Décision réversible  |
| <b>Décision tactique</b>       | Représente une décision pour une action relativement importante avec un impact sur le court et moyen terme. Décision réversible                 |
| <b>Décision stratégique</b>    | Représente une décision pour une action sur le long terme. Action souvent importante pour l'entreprise. Décision potentiellement non réversible |



## Le management des connaissances

Le management des connaissances ou **knowledge management**, correspond à une démarche permettant d'identifier, d'analyser et de formaliser les connaissances et savoirs utiles à l'organisation.

### Les types de connaissances

|                        | Caractéristiques  | Avantage  | Limite  |
|------------------------|---|---|---|
| Connaissance explicite | Elle est transférable et partagée à travers un vocabulaire précis. Elle peut être traitée par ordinateur et transmise de manière électronique ou stockée dans des bases de données (plan, modèles...).  | Avec les TIC, la transmission est facile              | Le langage employé doit être compris par tous.    |
| Connaissance tacite    | C'est une connaissance personnelle, spécifique à un contexte donné et difficile à transcrire dans un langage. Elle est très difficile à communiquer ou à partager avec les autres car c'est la connaissance acquise par l'expérience (tour de main, secrets de métier, routine...). | C'est une connaissance primordiale pour l'entreprise. | Le salarié n'a pas toujours envie de la partager. |

### L'importance de la gestion de connaissance

- La réduction des coûts car la gestion des connaissances permet de ne pas répéter les mêmes erreurs.
- Une meilleure réactivité car la gestion des connaissances permet de gagner du temps pour la recherche de l'innovation.
- L'innovation permet une plus grande compétitivité de l'entreprise.
- Une meilleure indépendance car sans la gestion des connaissances l'entreprise risque de perdre du capital intellectuel en cas de départ de salariés.
- Une meilleure qualité des produits et services et davantage de valeur apportée aux clients.
- Pérenniser l'entreprise (transmission de l'expérience acquise).

## La responsabilité sociétale des entreprises

La responsabilité sociétale de l'entreprise, est pour une organisation, la prise en compte de sujets sociaux et environnementaux dans ses activités commerciales et ses relations avec ses parties prenantes.

Les avantages de la RSE :

- Meilleure image de marque pour l'entreprise
- Impact possible sur le CA
- Avantage concurrentielle

Une politique d'entreprise RSE permet d'avoir un impact important sur la société, un impact qui peut se modéliser à travers différentes dimensions : dimension sociale, dimension environnementale, dimension sociétale, dimension nationale.

La RSE permet notamment aux entreprises d'avoir une dimension éthique aux yeux de la société et de son marché.

La dimension RSE pour une entreprise peut être interne ou externe. Interne = mise en place d'une politique 0 déchet dans l'entreprise. Externe = favoriser l'achat de matière première auprès de fabricants locaux et français.

### Le développement durable

Le développement durable correspond à un développement qui accorde croissance économique et croissance écologique. Le développement durable a pour but de satisfaire la génération actuelle et les générations futures.

### Principes du développement durable

Principe de participation : participation des individus, des organismes publics et privés. Principe de solidarité : solidarité intergénérationnelle. Principe de précaution : évaluer les risques pour les agents économiques et l'environnement.

## Les différents modes de financement

En fonction de la stratégie adoptée par l'entreprise, il peut être nécessaire pour cette dernière d'avoir besoins de moyens financiers pour se développer et croître.

### Les modes de financement :

| Financement interne   | Financement externe  |
|---|--|
| Capacité d'autofinancement : l'entreprise finance ses investissements avec ses propres ressources financières | Augmentation du capital : l'entreprise émet de nouvelles actions à de potentiels investisseurs<br>Apports financiers des associés : apport au capital par les associés |
| Cession d'actifs : l'entreprise se finance par elle-même en cédant une de ses activités / entreprises.        | Emprunt bancaire : l'entreprise réalise l'emprunt d'un montant auprès d'un organisme bancaire.<br>Autres apports : levée de fonds, crowdfunding, love money            |

### Les besoins de financement

- L'entreprise a besoin de s'équiper (cycle d'équipement).
- L'entreprise a besoin de produire (cycle d'exploitation).
- L'entreprise à besoins d'un financement permanent.

### Les modes de financement

#### Le financement interne.

- Augmentation de capital.
- L'autofinancement.

#### Le financement externe.

- L'emprunt obligataire.
- Les emprunts à long terme.
- Le crédit-bail.

# L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise

## L'impact du numérique sur les marchés

### Définition

Le numérique et son évolution technologique provoque des effets sur les marchés et créer des changements positifs et négatifs.

Avec l'émergence des plateformes comme les réseaux sociaux, les individus sont confrontés à un flux d'informations plus importants dont la qualité peut varier. Ainsi les comportements et les habitudes de ces derniers peuvent changer et certains marchés consultés peuvent se voir perdre de l'importance.

### L'abus de position dominante

L'écosystème digital - numérique permet de faire croître rapidement la notoriété et l'activité d'une entreprise. Ainsi en fonction de son activité forte ou en croissance exponentielle à un instant T, une entreprise pourrait avoir une position dominante et exercer une pression sur ces parties prenantes (fournisseurs, clients, concurrence).

### La régulation des plateformes numériques

Il est encore compliqué de réguler efficacement l'économie numérique car tout n'est pas traçable et certaines informations numériques n'ont pas d'obligations déclaratives ou de moyen de vérification systématique.

Il est donc parfois délicat d'assurer un traçage ou une régulation fiable à 100% des données numériques.

## L'évolution des modèles économiques

### Définition :

Le « modèle économique » ou « business model » en anglais correspond pour une entreprise à la manière par laquelle elle va réaliser son chiffre d'affaires. Un modèle économique vise donc à trouver le processus de vente idéal à travers la vente d'un produit / service à une cible client dite B2C ou B2B et l'association (ou non) avec des parties prenantes pour générer de l'argent.

### L'impact du numérique sur les modèles économiques

L'évolution des technologies et la place du numérique dans la société obligent les entreprises à faire évoluer leur modèle économique. Ainsi une entreprise classique peut voir son modèle économique se tourner vers le numérique par exemple par de la vente en ligne.

Côté consommateur on peut constater un impact au niveau des conditions générales de ventes et des droits de propriété et d'usages.

### Les nouveaux modèles économiques

- Le modèle économique par abonnement : consiste à proposer la vente d'un produit / service sur la durée (paiement chaque mois / chaque année)
- Le modèle économique par affiliation : une entreprise est affiliée à une autre et elle perçoit une commission sur les ventes qu'elles génèrent.
- Le modèle économie freemium : consiste à proposer un produit dont une partie est gratuite et l'autre est payante.
- Le modèle économique par la publicité : consiste à transformer son entreprise (souvent des sites internet) en annonceur et à diffuser des contenus promotionnels d'autres entreprises / structures.

## **Le numérique et la protection des personnes**

### **Respect de la vie privée des individus dans le numérique**

Lorsque les individus naviguent sur internet, ils sont susceptibles de transmettre volontairement et involontairement des données personnelles.

Ainsi lorsque cette collecte de donnée est réalisée, l'utilisateur doit en être informé de manière explicite. Les articles 9 du Code Civil permettent d'encadrer cette collecte de données.

### **La CNIL**

La CNIL pour la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés est une Autorité Administrative Indépendante (AAI). La CNIL assure un contrôle des usages informatiques pour qu'ils demeurent en conformité avec la loi française. Les missions et les pouvoirs de la CNIL sont les suivants :

- Informer et protéger
- Accompagner et conseiller
- Contrôler
- Sanctionner
- Anticiper

### **La protection du salarié dans le cadre du numérique**

Dans le cadre d'un travail sur des postes numériques, l'employeur peut avoir un droit de regard plus important sur ses salariés. L'employeur peut donc surveiller l'activité d'un de ses salariés sur son poste de travail tout en étant encadré par l'article 1121-1 du code du travail.

## Le contrat de vente électronique

### La formation du contrat électronique

Pour que le contrat soit valablement formé, il doit valider les conditions classiques du droit des contrats concernant le consentement, la capacité, et le contenu (cause et objet). Toute forme de publicité fait partie intégrante du contrat.

C'est un contrat d'adhésion, il respecte des obligations de faire et de ne pas faire, et de donner ou de ne pas donner (j'ai contracté, on me délivre la chose ou le service).

**La signature du contrat :** La signature autographe et la signature électronique ont la même force et la même valeur à conditions que l'intégrité de la signature électronique ait été respectée.

**L'archivage du contrat :** Le contrat électronique doit être conservé par le professionnel et le consommateur. Toutefois les contrats d'un montant supérieur à 120€ doivent être archivés par le professionnel pendant 10 ans. Le professionnel doit assurer au consommateur, l'accès à ce contrat à tout moment et sur simple demande.

**Le droit de rétractation :** Le consommateur, comme pour toute autre forme de contrat, dispose d'un droit de rétractation, qui lui permet de revenir sur la parole donnée, pour se désengager de la relation contractuelle. Le délai de rétractation est aujourd'hui de 14 jours.

En matière de vente de biens, le point de départ de ce délai est la réception du bien (pour les biens tangibles).

En matière de fourniture de services, le point de départ de rétractation est au moment à l'acceptation de l'offre, et dans ce cas si le consommateur a donné son accord pour le début d'exécution du service, avant l'expiration de ce délai, il perd son droit de rétractation.

### **Les obligations qui pèsent sur le cybercommerçant :**

- **Obligation de conformité :** Le prestataire a une obligation de résultat.
- **Obligation de livraison :** Le cybercommerçant doit livrer le bien au consommateur sous un délai de 30 jours. Ce délai débute au lendemain du jour où le consommateur lui a accepté le contrat.
- **Responsabilité de plein droit :** Le cybercommerçant est responsable de plein droit, c'est-à-dire automatiquement de la bonne exécution des obligations résultant du contrat. Il peut s'exonérer de sa responsabilité dans 3 cas :
  - La faute du client.
  - La force majeure.
  - Le fait imprévisible et insurmontable d'un tiers

### **Les obligations qui pèsent sur le cyberconsommateur :**

- Prendre livraison de la chose
- Payer le prix convenu

### **La loi applicable :**

Si le cas concerné est une transaction électronique internationale à l'intérieur de l'UE, un règlement européen pose que la loi applicable est celle du lieu de résidence habituelle du consommateur. Mais sans modifier en substance la marge de manœuvre du professionnel lors de la conception de ces contrats.

Ce contrat s'applique aux transactions entre personnes physiques, consommateurs pour un contrat dont l'objet est autre que professionnel et toute autre personne agissant dans le cadre de ses activités professionnelles

Si les parties ont conclu un contrat dans le cadre d'une convention internationale, il convient d'appliquer ces dispositions (ex : convention de Vienne).



## Les contrats de prestation de services numériques

### Le consommateur électronique :

Ce type de consommation a généré des problèmes spécifiques et un environnement juridique particulier. Les difficultés inhérentes relatives à la distance entre consommateurs et professionnels.

- Atteinte à sa liberté et à sa vie privée.
- Consentement donné à partir d'images et de descriptions et non pas à partir d'un objet réellement vu.
- Absence de négociations et échanges contradictoires.
- Paiement dématérialisé.
- Délai de livraison parfois aléatoire.
- Difficulté de recours en cas de livraison non conforme.

### Protéger le consommateur électronique

#### Le respect de l'ordre public

Tout bien ou service proposé sur internet ne doit pas être contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs

#### Le respect de la vie privée

Pour recevoir des courriers électroniques, le cyber consommateur doit donner son consentement préalable. C'est la règle de « Opt-In » (interdiction de diffuser des offres et publicités sans accord du consommateur).

Dans l'absolu il est interdit d'émettre des messages à des fins de prospection directe, au moyen de courrier électronique, sans indiquer de coordonnées auquel le destinataire puisse transmettre sans frais une demande afin d'obtenir que ces communications cessent.

Le spamming est un envoi massif de courriels non sollicités à des personnes dont l'adresse électronique a été captée de manière irrégulière. Cette pratique déloyale est réprimée pénalement.

## **L'obligation de loyauté**

Le cyber commerçant ne doit en aucun cas recourir à des pratiques commerciales déloyales ou trompeuses. Sont considérées comme pratique déloyales toutes celles qui sont contraires aux règles professionnelles qui altèrent ou peuvent altérer le comportement économique du consommateur. Les pratiques trompeuses sont celles qui cherchent à induire le consommateur en erreur.

## **L'absence de clause abusive**

Toute offre commerciale ne doit pas comporter de clause abusive pour être considérée comme étant valable. La notion de clause abusive est définie par l'article L.132-1 alinéa 1 du code de la consommation. Une clause abusive est celle qui a pour objet de créer un déséquilibre significatif au profit du professionnel. Une liste des clauses abusives est fixée par décret. Et elle contient des clauses noires et des clauses grises

Les clauses noires sont réputées abusives de manière irréfragable (disproportionnées, illégales). Reconnaître aux professionnels le droit de résilier de façon « discrétionnaire » un contrat sans reconnaître le même aux non-professionnels (consommateur).

Les clauses grises sont réputées abusives sauf si le professionnel démontre le contraire. Dans ce cas il y a présomption simple. Quand un consommateur n'exécute pas son obligation il sera contraint à une indemnité monétaire forte.

## **L'obligation de transparence**

Comme pour tous contrats, le législateur obligatoire la mise en œuvre d'un dispositif d'information. LE cyber consommateur doit donc avoir la possibilité de connaître les informations concernant l'éditeur du site, le cyber commerçant et les caractéristiques essentielles du produit ou du service.

# Les mutations du travail

## Le marché du travail

### Définition

Le marché du travail ou marché de l'emploi représente le lieu où se rencontre les offreurs d'emplois : les entreprises – les employeurs, et les demandeurs d'emplois : les salariés.

Sur ce marché du travail, l'activité professionnelle régule l'activité économique. L'activité professionnelle (l'emploi) permet de répondre aux besoins de production des entreprises.

### Marché interne

Le marché du travail interne est associé aux travailleurs pouvant avoir à disposition de meilleurs sécurités liés à l'emploi. Pour qualifier le marché interne, on parle alors des travailleurs ayant un contrat de travail sur le long terme (CDI), ayant un niveau de qualification, un niveau de rémunération plus élevé.

### Marché externe

A l'inverse du marché du travail interne, le marché du travail externe concerne les travailleurs ayant de moins bonnes dispositions pour leur place sur le marché du travail.

On parle alors de travailleurs étant en contrat de travail à durée déterminée (CDD ou intérim).

## Les contrats de travail

### Définition

Le contrat de travail est un contrat conclu entre une entreprise (employeur et un individu (salarié). En signant un contrat de travail, le salarié s'engage à fournir une prestation de travail, de manière personnelle et loyale en échange d'une rémunération. Un contrat de travail se formalise lorsqu'on retrouve entre l'employeur et le salarié : un lien de subordination juridique, une prestation de travail, une rémunération.

### Les formes du contrat de travail

- Le CDI : contrat à durée indéterminé : aucune date de fin n'est définie. Le CDD : contrat à durée déterminée : choisi pour l'exécution d'un travail temporaire. Le CTT : contrat de travail temporaire.

### Les clauses particulières

La clause de mobilité : accepter une mobilité de son lieu de travail.

- La clause de non-concurrence : impose au salarié à ne pas concurrencer son employeur en cas de rupture de contrat.
- La clause d'exclusivité : interdit à un salarié de travailler pour un autre employeur pendant la durée de son contrat de travail.
- La clause d'obligation de loyauté : elle s'applique pendant la durée du contrat de travail
- La clause de non-démarchage : interdit à un salarié de démarcher les clients de son ancien employeur.

### Modification du contrat de travail

En cas de modification d'un élément du contrat de travail l'employeur doit obtenir l'accord du salarié. En cas de refus de la part du salarié, l'employeur doit renoncer à la modification.

## GRH et GPEC

La gestion des ressources humaines regroupe l'ensemble des pratiques et méthodes permettant de développer les ressources humaines d'une entreprise.

### **L'importance des ressources humaines**

Les ressources humaines permettent à une entreprise de créer de valeur pour cette dernière à travers des actions de production ou de réflexion. La gestion des ressources humaines doit optimiser le capital humain en fonction des objectifs de l'entreprise. Les ressources humaines sont une ressource stratégique pour le développement d'une entreprise. Une entreprise doit donc être capable de mettre en œuvre une gestion permettant d'augmenter l'efficacité et l'efficience de cette dernière.

### **La GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

Le rôle de la GPEC est d'étudier les besoins futurs d'une entreprise et les ressources humaines dont elle dispose. Avec la GPEC il est donc possible d'anticiper, de détecter et de résoudre de futurs problèmes liés aux compétences, aux métiers et à l'environnement des travailleurs par rapport au besoin de l'entreprise.

La GPEC se construit en 3 étapes :

- Diagnostic
- Analyse
- Mise en place d'actions pour les ressources humaines

### **Développer la formation et la flexibilité du travail**

Pour permettre à l'entreprise de se développer, cette dernière peut proposer des solutions à ses ressources humaines. On retrouve notamment la formation des salariés, une obligation légale. Et la flexibilité du travail : développement des missions, polyvalence.

## **La motivation et satisfaction au travail**

La motivation se définit comme une force qui incite un individu à réaliser quelque chose. Dans une entreprise la motivation peut être d'ordre individuel et collectif.

En entreprise, la motivation du salarié se construit autour de 4 facteurs :

- L'élément déclencheur qui pousse à l'action.
- Le but et la finalité recherchée de l'action.
- L'effort nécessaire à fournir pour l'action.
- La continuité et la répétitivité de l'action.

### **Favoriser la motivation des salariés**

La motivation du salarié peut être favorisée à travers des facteurs matériels et des facteurs personnels :

- Condition de travail, formation, évolution de carrière.
- Salaire fixe, avantage en nature, salaire variable.

### **Éléments de motivation individuels**

- Les salaires, les primes, avantages divers, stock-options

### **Éléments de motivation collectifs**

- La participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprise

### **Les théories de la motivation**

La hiérarchie des besoins de Maslow (pyramide de Maslow) établie en 1943, permet aux dirigeants de distinguer les actions à mener pour permettre aux individus d'exprimer leur potentiel.

La théorie bi-factorielle d'Herzberg : distingue les facteurs d'hygiène relatifs aux conditions de travail et à la rémunération. Et les facteurs de motivation relatifs au contenu du travail et à la possibilité d'évolution de carrière

La théorie des attentes de Victor Vroom

Processus motivationnel appelé modèle VIE et basé sur 3 facteurs (niveau d'expectation, instrumentalité, valence). Permet de conditionner la motivation de l'individu.

Révision

revisionbtsmco.fr  
tous droits réservés

# Les choix stratégiques de l'entreprise

## Le diagnostic interne et externe

### Le diagnostic externe

Un diagnostic stratégique externe représente l'analyse des opportunités et des menaces du marché pour une entreprise. Dans un diagnostic stratégique on analyse l'environnement de manière macroéconomique et microéconomique.

#### Analyse de l'environnement :

L'analyse de l'environnement se fait par la méthode SWOT ou MOFF qui permet d'analyser côté externe les menaces et opportunités d'une entreprise. Aussi, on réalise cette analyse par la méthode PESTEL :

|                                 | Domaines concernés  | Exemples  |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Facteurs politiques</b>      | Politiques fiscales, budgétaires, monétaires, sociales...   | Politique fiscale sur les hauts revenus, relèvements de TVA...                              |
| <b>Facteurs économiques</b>     | Evolution de la consommation des ménages, prévisions de croissance, niveau des taux d'intérêts...                 | Variation des prix des carburants, directives de la BCE concernant les taux directeurs...   |
| <b>Facteurs socio-culturels</b> | Tendances démographiques, évolution des modes de vie, niveau d'éducation...                                       | Familles monoparentales, génération X et génération Y.                                      |
| <b>Facteurs technologiques</b>  | Nouvelles découvertes, Politiques publiques de recherche, politique de protection de l'innovation.                | Révolution numérique, et applications telles que téléphone, télévision, géolocalisation...  |
| <b>Facteurs écologiques</b>     | Evolution et application des normes environnementales : consommation d'énergie, recyclage, gestion des déchets... | Normes HQE pour le bâtiment, normes CO <sup>2</sup> pour l'automobile.                      |
| <b>Facteurs légaux</b>          | Droit du travail, de la concurrence, de la consommation, règlements et normes.                                    | Loi de modernisation de l'économie, nouvelles modalités de rupture du contrat de travail... |

Cette méthode permet de repérer les facteurs environnementaux qui ont un impact significatif sur l'entreprise.

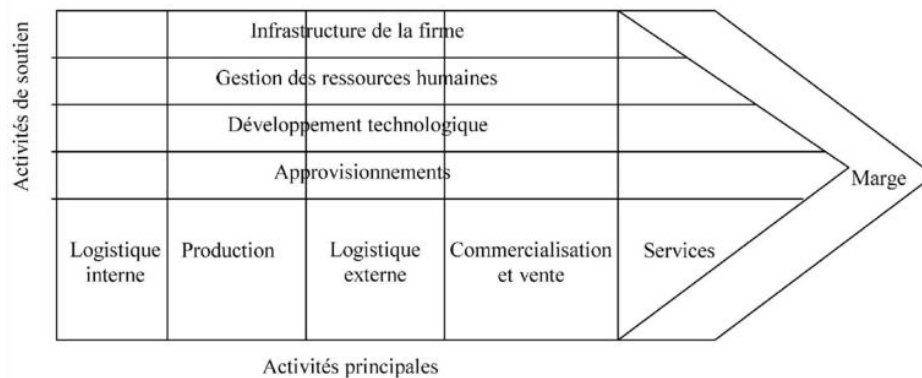
### Le diagnostic interne

Un diagnostic stratégique interne représente l'analyse des forces et des faiblesses d'une entreprise.



## Analyse de l'environnement :

**La chaîne de valeur :** C'est un outil d'analyse interne développé par **Michael Porter** qui décrit les différentes étapes du processus de création de valeur. Cet outil permet d'identifier quelles sont les activités qui constituent contribuent le plus à la création de valeur donc à la marge de l'entreprise



## Les ressources de l'entreprise :

- **Les ressources tangibles :** représentées par tout ce qui a un caractère matériel (équipements, locaux).
- **Les ressources intangibles :** représentées par tout ce qui a un caractère immatériel (savoir, ressources humaines, brevets).

L'analyse de ces ressources permet d'identifier les ressources stratégiques de l'entreprise.

## Les compétences :

Les compétences d'une entreprise se modélisent par le savoir et savoir-faire que cette dernière utilise pour croître et atteindre ses objectifs. On retrouve :

- Les compétences d'ordre général : organisation de l'entreprise.
- Les compétences spécifiques : expertise métier.
- Les compétences transversales : expertise des parties prenantes.

L'analyse des compétences permet d'identifier les compétences distinctives permettant de mettre en avant l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

## La démarche stratégique

Pour définir sa stratégie, l'entreprise réalise ce qu'on appelle un diagnostic stratégique. Ce diagnostic est nécessaire pour définir les décisions à prendre et définir les actions futures.

**Le diagnostic interne** : forces et faiblesses de l'entreprise.

**Le diagnostic externe** : opportunités et menaces du marché.

### Définir les objectifs stratégiques

Une entreprise doit déterminer des **DAS : Domaines d'Activités Stratégiques**. Ils représentent les domaines d'activités les plus importants d'une entreprise, directement en lien avec ses produits / services et le marché.

Une entreprise doit également maîtriser des **FCS : Facteurs clés de succès**. Ce sont des caractéristiques et critères que l'entreprise doit maîtriser et prendre en compte pour survivre et être visible sur son marché.

Une entreprise doit aussi déterminer son avantage concurrentiel pour se différencier sur son marché. Cet avantage doit être : Reconnaisable par les consommateurs. Être durable dans le temps. Différenciant des concurrents. Être unique et non substituable.

**Mise en œuvre de la stratégie.** Une mise en œuvre de la stratégie se fait par :

- Un plan opérationnel : moyen tactique
- Un budget : moyen financier
- Un contrôle stratégique : moyen d'analyse

**Alfred Chandler** caractérise la démarche stratégique comme étant une démarche pour entreprise qui permet de définir des objectifs à long terme, tout en adaptant ses moyens d'action pour atteindre ces derniers.

## Les stratégies globales par domaine d'activité

Une entreprise fait des choix stratégiques dans l'organisation de sa structure, dans son positionnement sur le marché et dans son fonctionnement logistique et financier.

### Stratégie de spécialisation ou de diversification

**Stratégie de spécialisation** : l'entreprise peut faire le choix de se concentrer sur une seule expertise / un seul métier.

**Stratégie de diversification** : l'entreprise peut faire le choix de se positionner sur plusieurs expertises et de diversifier son offre produits / services, son modèle économique.

| Type                      | Objectif                                  |
|---------------------------|---|
| Pénétration de marché     | Accroître ces parts de marchés            |
| Élargissement de gamme    | Cibler de nouveaux produits / services    |
| Implantation géographique | Couvrir un espace géographique plus large |

### Stratégie d'intégration verticale et d'externalisation

Stratégie d'intégration verticale : consiste à internaliser les activités de productions au sein de l'entreprise (coûts maîtrisés).

Stratégie d'externalisation : consiste à externaliser les activités de production auprès d'autres parties prenantes (coûts importants).

### Stratégie par Domaine d'Activité Stratégique

**Michael Porter** évoque un choix de stratégie de la part d'une entreprise selon : sa domination par les coûts, sa différenciation, sa spécialisation sur un secteur.

# Fiches exemples

## CEJM

### Sujet type

[https://cocom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/bts\\_mgt\\_2018\\_sujet\\_wavestone\\_conseil.pdf](https://cocom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/bts_mgt_2018_sujet_wavestone_conseil.pdf)

### Corrigé type

Première partie : Analyse du contexte

Un domaine d'activité pour une entreprise signifie une spécialisation sur un certain sujet sur lesquelles elle désire exercer une activité lucrative, ce domaine d'activité doit être déterminé avec stratégie, avec des études de marchés au préalable notamment, afin de clairement cerner les offres déjà existantes et les besoins des consommateurs ainsi que se positionner face aux concurrents en adoptant soit une stratégie de :

- Différenciation
- Domination par les coûts
- Focalisation

Ainsi, le domaine d'activité stratégique de SOLUCOM est le conseil aux entreprises. Plus précisément, SOLUCOM a fait le choix de se spécialiser dans le domaine du conseil informatique et celui des technologies de l'information. Ainsi, SOLUCOM accompagne les entreprises dans leur transformation digitales.

L'ancienne entreprise « KURT SALOMON EUROPE », elle aussi ayant le conseil aux entreprises comme domaine d'activité principal, fût

spécialisée dans le conseil en management, notamment en termes de transformation des entreprises.

La notion de décision dans un contexte de management des entreprises peut être vague, il s'agit d'un choix fait par une entreprise qui peut être anodin ou au contraire amener à des modifications radicales.

Ainsi, Igor ANSOFF définit trois types de décisions :

- Les décisions stratégiques (décisions radicales)
- Les décisions tactiques (décisions majeurs)
- Les décisions opérationnelles (décisions mineures)

Concernant le choix d'une décision, c'est A. SIMON qui a défini un processus à suivre, le processus IMC :

- Intelligence : Analyse de l'environnement
- Modélisation : Regroupement des solutions possibles
- Choix : Choix de la décision à prendre

Ainsi, la décision prise par la direction de SOLUCOM de racheter KURT SALMON EUROPE relève d'une décision stratégique au vue de son caractère radical, irrémédiable, et conséquent. Cette décision apporte une réelle modification à la structure de l'entreprise et à son futur.

Cette décision est justifiée par plusieurs raisons :

- SOLUCOM à l'habitude du rachat d'entreprise, c'est son modèle principal de croissance et de développement
- Le rachat d'une entreprise permet la combinaison des savoir-faire.

Ainsi, SOLUCOM qui a pour ambition de devenir n°1 en France en matière de transformation digitale, allie son savoir-faire en matière digitale avec le savoir-faire de KURT SALMON EUROPE en termes de transformation.

3) La structure d'une entreprise reprend l'ensemble de ses composantes et la manière dont ses dernières interagissent entre elles. Ainsi, la structure 'une entreprise peut être représentée par un organigramme bien que celui-ci ne prenne pas en compte les liens parfois proches ou éloignés entre collaborateurs et peut donc démontrer une présentation faussée de l'entreprise.

Beaucoup d'auteurs ont travaillé sur les structures des entreprises. CHANDLER a tout d'abord mis en évidence le lien entre la structure et la stratégie d'une entreprise, il inventa le célèbre adage « La structure suit la stratégie et la stratégie suit la structure ».

En matière d'adaptation de la structure, c'est LAWRENCE et LORSCH ainsi que GREINER qui ont effectués à mes yeux les travaux les plus importants.

D'abord avec LAWRENCE et LORSCH qui ont théorisés le fait qu'il n'existe pas de structure type, idéale, car cette dernière se doit de s'adapter à son environnement.

Et ensuite avec GREINER qui a analysé que chaque entreprise se doit de modifier et d'adapter sa structure à chaque phase de croissance.

Henry MINTZBERG quant à lui, a théorisé l'adhocratie en divisant l'entreprise parmi 6 composantes :

- Le sommet stratégique
- La techno structure
- Le centre opérationnel
- Le support logistique
- L'idéologie

Ainsi, au sens de MINTZBERG, la structure mise en place par WAVESTONE peut être qualifiée d'adhocratie car cette dernière est organisée par groupes pluridisciplinaires qui s'adaptent aux besoins de l'entreprise face à son environnement.

La qualification et l'expérience élevée des membres de WAVE STONE permettent une autonomie conséquente, et il n'y a pas d'exécutants. Aussi, les cabinets de conseils ont un fort besoin d'innover, et d'échanger des informations de manière horizontale, ce qui reprend également la théorie d'adhocratie de MINTZBERG.

4) Un facteur de contingence est un élément externe, changeant, instable. Un facteur contingent prendra donc en compte une série d'éléments pouvant être modifiés à tout moment. Ainsi, les facteurs de contingence permettant de justifier ce choix structurel sont :

- Le choix du domaine d'activité stratégique
- L'environnement concurrentiel
- L'évolution de la demande des consommateurs

Deuxième partie : Problèmes et solutions

5) Le management d'une organisation définit la manière dont celle-ci est gérée, organisée. Ce management, au niveau de l'entité tout entière, est défini et assuré par la direction générale de l'entreprise.

LIKERT propose quatre styles de management :

- Le management autoritaire, directif

Ce style de management devient obsolète, ici la direction générale a les pleins pouvoirs décisionnels et impose sa vision et ses choix à l'ensemble de l'entreprise.

- Le management paternaliste

Toujours avec une notion directive, ce style de management se veut beaucoup plus souple et bienveillant que le management autoritaire.

- Le management consultatif

En management consultatif, le respect pour les salariés et leur parole est plus conséquente que dans le paternaliste.

En effet, la plupart des décisions seront prises seulement après avoir écouté et pris en compte les envies des salariés.

- Le management participatif

Ce style de management place l'ensemble des salariés au cœur des décisions de l'entreprise car leurs envies et besoins en plus d'être écouté sont appliqués. Le salarié participe aux choix de l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise WAVE STONE, le problème de management lié à la GRH est clairement le turn-over conséquent, notamment dans anciens salariés de KURT SALMON EUROPE.

Le turn-over est la rotation des salariés au sein d'une entreprise. Un turn-over élevé signifie que les salariés ne restent pas longtemps au sein d'une entreprise et n'ont donc pas beaucoup d'expérience dans celle-ci.

La cause principale de turn-over élevé dans l'entreprise WAVE STONE provient de la fusion des deux anciennes entreprises qui a :

- Déstabilisé les relations entre les équipes
- Fait perdre aux salariés les habitudes de leur ancienne structure

La seconde cause provient du fait que le marché du conseil aux entreprises est en pleine expansion, que de nouvelles entreprises se créent sans cesse, et que ces dernières convoitent les meilleurs consultants.

6) Une démarche de RSE s'inscrit dans un contexte de développement durable. Ainsi, une entreprise ayant une forte démarche RSE sera performante dans trois domaines :



- Sociétale : l'entreprise cherchera à être utile à la société, à l'améliorer, en reversant par exemple des fonds à des associations humanitaires
- Sociale : l'entreprise sera sensible au bien-être de ses salariés et apportera des solutions bienveillantes à ces dernières. Elle sera par exemple ouverte au recrutement des personnes en situation de handicap.
- Environnementale : l'entreprise veillera attentivement à son empreinte environnementale et sera sensible à la préservation de la biodiversité et au respect de l'écologie.

WAVESTONE est une entreprise qui a compris les enjeux liés à la RSE et qui met en œuvre diverses actions allant dans ce sens. Même si l'ensemble des démarches RSE de l'entreprise peuvent réduire à leurs manières le problème de turn-over de l'entreprise, c'est bien l'engagement social qui est à mes yeux le plus convaincant.

En effet, le problème de GRH qu'est le turn-over conséquent peut-être largement endigué par les engagements sociaux de l'entreprise tels que le projet IAR visant à améliorer les conditions de travail des salariés, en plus de leurs offrir des services tels qu'une de sport etc...

En effet encore, dans la logique des choses, un salarié ayant de nombreux avantages en nature au sein de son entreprise sera incité à rester travaille dans cette dernière, surtout s'il s'y sent bien.

7) La motivation et le bien-être des salariés d'une entreprise afin que celle-ci soit performante sont des thèmes ayant été abordés par nombre d'auteurs.

VROOM, qui s'est intéressé à la manière de motiver les salariés, a inventé une formule mathématique qui est la suivante : Motivation =  $V \times I \times E$

- V représentant la valeur de la récompense aux yeux de tous

- I représentant l'importance pour l'individu d'atteindre cette récompense
- E représentant la confiance que l'individu a à obtenir cette récompense

HERTZBERG, lui, a travaillé sur le fait de motiver les salariés avec le salaire.

Les travaux d'HERTZBERG ont conduit ce dernier à se rendre compte que le salaire n'est en rien une source de motivation à long terme, que la motivation passe davantage par le fait de donner des opportunités et de l'importance aux salariés.

En revanche, le salaire quand même important car il peut devenir une source d'insatisfaction pour le salarié.

Enfin, MAYO a quant à lui travaillé davantage sur le bien-être au travail des salariés.

Après avoir étudié le taylorisme et L'organisation Scientifique du Travail, MAYO a mené une expérience visant à comparer les performances des salariés d'une entreprise. Pour cela, MAYO a modifié les niveaux d'éclairages de deux usines d'une entreprise britannique.

- Dans la première l'éclairage était permanent, était toujours le même du matin au soir.
- Dans la seconde, l'éclairage s'adaptait à l'heure, était modifié.

Les salariés de l'entreprise où l'éclairage était modifié avaient de meilleures performances que ceux de l'autre usine.

MAYO démontra ainsi que le fait de s'intéresser et de veiller au bien-être des salariés en prenant soin d'eux est un facteur clé de motivation.

Dans cette étude de cas, la motivation n'est pas directement celle liée à la performance mais celle liée au fait de rester dans l'entreprise.

Ainsi, et en m'appuyant sur les travaux des trois auteurs cités précédemment, mes préconisations pour résoudre ce problème de management sont :

- Recruter un CHO (Chief Happiness Officer)

Le rôle d'un CHO dans une entreprise est de veiller au bien-être physique et mental des salariés à travers l'organisation de jeux collectifs, sorties, moments de détente, etc...

Cela permettrait aux salariés de WAVESTONE de pouvoir se sentir mieux sur leur lieu de travail et apporterai ainsi une réelle valeur ajoutée.

- Renforcer la culture d'entreprise.

Le fait d'avoir une culture d'entreprise forte et avancée participerait au besoin d'appartenance, défini par MASLOW, des salariés. Ces derniers se sentiraient mieux entourés et la cohésion serait meilleure. L'ambiance devra être bienveillant et le cadre quasi familial.

Offrir des perspectives d'évolution. Cette troisième préconisation est pour moi primordiale car elle permet aux salariés de se projeter dans leur avenir professionnel au sein de l'entreprise et d'ainsi rester.

Enfin, ma dernière préconisation serait de libérer la parole et être à l'écoute des besoins et envies des salariés.

Cela leur permettrait de se sentir plus important et pris en compte et éviterai les frustrations liées à la négligence des directions générales des entreprises concernant le bien-être de leurs salariés.