

CEJM

Culture économique,

juridique

et

managériale

Livre du professeur

Élodie Barbet
Patrice Gillet
Odile Guillermet
Sophie Lacan
Émilie Michaely
Marine Salès-Juet
Audrey Tremeau

DELAGRAVE

Sommaire

Thème 4 – L’impact du numérique sur la vie de l’entreprise

Comment le numérique transforme-t-il l’environnement des entreprises ?

CHAPITRE 1 – L’impact du numérique sur les activités de l’entreprise	5
---	----------

CHAPITRE 2 – L’impact du numérique sur les échanges de l’entreprise avec ses partenaires	18
---	-----------

Dans quelle mesure le droit répond-il aux questions posées par le développement du numérique ?

CHAPITRE 3 – La protection des actifs immatériels	29
--	-----------

CHAPITRE 4 – La protection des personnes et des données	39
--	-----------

CHAPITRE 5 – Les contrats de vente et de prestation de services numériques	50
---	-----------

Quelle est l’incidence du numérique sur le management ?

CHAPITRE 6 – L’incidence du numérique sur le management de l’entreprise.....	61
---	-----------

Entraînement à l’examen – Selectour	75
--	-----------

Thème 5 – Les mutations du travail

Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?

CHAPITRE 7 – Les évolutions du marché du travail	78
---	-----------

CHAPITRE 8 – L’action des pouvoirs publics en matière d’emploi	94
---	-----------

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

CHAPITRE 9 – Le rôle du droit négocié et des partenaires sociaux	108
---	------------

CHAPITRE 10 – Le contrat de travail et son évolution	118
---	------------

CHAPITRE 11 – Les principes de la protection du salarié	133
--	------------

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

CHAPITRE 12 – L'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail	145
--	------------

Entraînement à l'examen – Joone.....	158
---	------------

Thème 6 – Les choix stratégiques de l'entreprise

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

CHAPITRE 13 – La démarche d'analyse stratégique	165
--	------------

Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?

CHAPITRE 14 – Les choix stratégiques de l'entreprise	181
---	------------

Entraînement à l'examen – Cas Cléopâtre	197
--	------------

Entraînement à l'examen – Cas Mécachrome	203
---	------------

L'impact du numérique sur les activités de l'entreprise

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 11

1. Quel est l'intérêt pour L'Oréal d'avoir acquis l'entreprise ModiFace ?

L'entreprise L'Oréal a acquis ModiFace en 2018 pour répondre aux nouvelles attentes des clients en matière de mode de consommation. En effet, grâce à la nouvelle technologie développée par ModiFace, les clients vont pouvoir utiliser des cabines d'essayage virtuel ou encore des miroirs connectés dans les magasins. Ainsi, l'entreprise L'Oréal va renforcer sa position dominante sur le marché de la beauté grâce à sa transformation digitale.

2. Quels sont les impacts du numérique sur le comportement des consommateurs de produits L'Oréal ?

Le numérique a impacté le comportement des consommateurs de produits L'Oréal de plusieurs manières :

- les consommateurs utilisent de plus en plus le site Internet du groupe pour bénéficier de l'intelligence artificielle : cabines d'essayage virtuel, essai virtuel de maquillage... ;
- les consommateurs sont de plus en plus à la recherche de conseils personnalisés (« selfie conseil ») ;
- les consommateurs communiquent de plus en plus sur les réseaux sociaux ou sur Internet pour donner leur avis sur les produits de la marque.

3. En quoi l'émergence du numérique a-t-elle transformé L'Oréal ?

L'émergence du numérique a transformé L'Oréal, car l'entreprise a su s'adapter pour faire face aux nouveaux besoins des clients. Elle a mis en place une transformation digitale pour développer les échanges dématérialisés et l'intelligence artificielle qui est aujourd'hui au cœur de son fonctionnement.

A. L'émergence de nouveaux secteurs d'activité liés au numérique

1. Expliquez en quoi tous les secteurs d'activité sont impactés par la transformation numérique.

Le numérique qui regroupe l'informatique mais aussi les télécommunications et Internet, impacte tous les secteurs d'activité traditionnels tels que la banque, l'hôtellerie ou encore la santé. En effet, la transformation numérique bouleverse les secteurs d'activité par le biais de trois dimensions :

- la dimension technologique : qui offre aux entreprises une plus grande capacité de stockage et de traitement de données ;
- la dimension économique : qui incite les entreprises à développer de nouvelles méthodes de productions, de vente... ;
- la dimension sociale : qui crée de nouveaux modes de consommation et de sociabilité avec les réseaux sociaux.

2. Montrez à quels besoins répond une entreprise comme Napsis.

Napsis est une entreprise de services numériques dédiée aux télécoms. En tant que nouvel acteur de l'économie du numérique, elle répond à plusieurs besoins pour les autres entreprises :

- l'hébergement de données sécurisé ;
- la communication multicanale entre les clients et l'entreprise ;
- la mise en place de technologies collaboratives de pointe ;
- la téléphonie mobile...

3. Citez deux exemples d'entreprises ayant dû s'adapter à l'essor du numérique.

De nombreuses entreprises ont dû s'adapter à l'émergence du numérique. On peut citer :

- les banques comme la Société Générale ou BNP Paribas ;
- la SNCF ;
- les librairies ;
- les entreprises de la grande distribution comme Auchan ou Carrefour...

B. La dématérialisation des échanges au sein des secteurs traditionnels

4. Expliquez en quoi consiste la dématérialisation des échanges dans le secteur du tourisme.

Dans le secteur du tourisme, la dématérialisation des échanges se traduit par l'utilisation croissante des plateformes en ligne pour les réservations mais aussi pour la délivrance de pass et forfaits touristiques (Citypass ou Museum pass, par exemple). Les consommateurs préparent de plus en plus leur voyage sur Internet.

5. Identifiez les avantages du numérique dans ce secteur d'activité.

Les avantages du numérique dans le secteur du tourisme sont nombreux pour les clients :

- un gain de temps, car ils n'ont pas besoin de se déplacer dans une agence de voyage pour faire leurs réservations ;
- la possibilité de comparer les offres de voyages sur Internet ;
- la consultation des avis d'autres clients sur les sites Internet avant de sélectionner son séjour...

Les avantages du numérique sont également nombreux pour les entreprises du secteur du tourisme :

- l’augmentation du nombre de visiteurs sur les sites Internet ;
- l’augmentation du « panier moyen » par visiteur (ce qu’achète en moyenne un visiteur) ;
- une meilleure communication avec la clientèle ;
- la proposition de services et d’offres commerciales supplémentaires...

6. Montrez l’intérêt pour le groupe La Poste de proposer le service Docaposte à ses clients.

Le groupe La Poste propose le service Docaposte à ses clients dans le but de poursuivre sa transformation numérique. Ainsi, les clients peuvent avoir accès à des plateformes d’intermédiation sécurisées, mais aussi dématérialiser plus facilement les échanges (e-contrats, e-virements, e-prélèvements...).

7. Montrez que le numérique est une opportunité pour La Poste.

Le numérique apparaît comme une opportunité pour le groupe La Poste car ce dernier peut répondre aux nouveaux modes de consommation des biens et des services et adapter ses modes de production grâce à la dématérialisation des échanges.

C. Les nouveaux opérateurs et les nouvelles formes de concurrence

8. Montrez en quoi l’entreprise Amazon peut être qualifiée de *pure player*.

Amazon peut être qualifiée de *pure player* car c’est une entreprise de commerce en ligne qui vend ses produits uniquement sur Internet. Amazon a réussi à générer d’importants chiffres d’affaires même pendant la crise sanitaire.

9. Expliquez en quoi les *pure players* représentent une concurrence pour les entreprises des secteurs traditionnels.

Les entreprises des secteurs traditionnels comme le tourisme, la banque ou encore la grande distribution sont confrontées à une nouvelle forme de concurrence, car les *pure players* sont de nouveaux acteurs qui apparaissent sur les marchés et qui génèrent d’importants chiffres d’affaires par le biais de leur plateforme électronique. De plus, les consommateurs ont de plus en plus recours à ces commerces en ligne à la fois pour le gain de temps, la facilité d’utilisation mais aussi dans le contexte économique actuel (crise sanitaire).

10. Montrez en quoi l’entrée d’Uber sur le marché des transports représente une concurrence pour les autres entreprises du secteur.

L’entrée d’Uber sur le marché des transports représente une concurrence non négligeable pour les autres entreprises du secteur car cette nouvelle entreprise :

- propose les mêmes services à des prix plus faibles ;
- utilise une main-d’œuvre indépendante plutôt que salariée ;
- utilise une plateforme électronique pour faciliter les échanges avec les consommateurs.

11. Identifiez les acteurs mis en relation grâce à la plateforme Airbnb.

Dans le secteur du voyage (tourisme), la plateforme Airbnb met en relation directe les utilisateurs (les voyageurs) et les prestataires tels que des entreprises hôtelières (hôtels, gîtes, chambres d’hôtes) ou des particuliers.

12. Identifiez deux arguments qui montrent qu’Uber et Deliveroo représentent une concurrence déloyale sur leur marché respectif.

Plusieurs arguments montrent qu’Uber et Deliveroo représentent une concurrence déloyale sur leur marché respectif :

- le contournement du droit du travail : ces plateformes ont recours à des travailleurs indépendants alors qu'il s'agit dans les faits de salariés ;
- le contournement des règles fiscales : ces plateformes ne contribuent pas aux charges patronales (en raison du statut de travailleurs indépendants des collaborateurs) et à d'autres impôts en France ;
- le contournement des règles sociales : ces plateformes ne participent pas à la formation et au recrutement des apprentis, elles ne contribuent pas non plus au lien social sur le territoire comme les autres entreprises du même secteur.

13. Expliquez la nécessité de réglementer les plateformes numériques pour éviter le contournement des règles fiscales et sociales.

La réglementation des plateformes numériques est nécessaire pour éviter le contournement des règles fiscales et sociales, car ces plateformes créent de la concurrence déloyale sur le marché et faussent le jeu de la libre concurrence entre les acteurs. En effet, il est difficile pour les autres entreprises du secteur de faire face à la concurrence de ces plateformes numériques car les règles en matière de fiscalité ou de droit du travail ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs de marché.

14. Proposez un exemple de réglementation qui permettrait de lutter contre la concurrence déloyale des plateformes numériques.

Plusieurs exemples de réglementation permettraient de lutter contre la concurrence déloyale des plateformes numériques :

- l'obligation d'avoir recours à des travailleurs salariés et non indépendants ;
- l'instauration d'une taxe sur le chiffre d'affaires réalisé sur le territoire français ;
- l'obligation de participer à la formation des apprentis...

D. L'accélération de l'accès à l'information

15. Montrez que le numérique accélère l'accès à l'information pour le consommateur.

Le numérique accélère l'accès à l'information pour le consommateur car il permet à chaque utilisateur de donner son avis en ligne sur un produit, un service ou même une entreprise. Ainsi, les consommateurs peuvent comparer plus facilement et plus rapidement les différentes offres, ce qui est un atout pour l'entreprise dans le cas d'avis positifs, mais ce qui peut également être une menace si les avis sont négatifs.

16. Expliquez ce que peut faire la banque Crédit du Sud pour fidéliser sa clientèle face aux avis publiés sur Internet.

La banque Crédit du Sud a tout intérêt à limiter le nombre d'avis négatifs sur Internet qui viennent dégrader sa réputation. Elle peut par exemple répondre individuellement à chaque utilisateur ayant donné un avis négatif pour proposer des solutions de résolution du mécontentement. Elle peut également essayer de multiplier les avis positifs qui lui permettront de fidéliser la clientèle.

CONCLUSION. Montrez que le numérique a des conséquences positives et négatives sur l'environnement de l'entreprise.

Le numérique a des conséquences positives sur l'environnement de l'entreprise :

- il améliore la visibilité et l'image de marque de l'entreprise ;
- il améliore la connaissance client grâce à l'accélération de l'accès à l'information ;
- il incite les entreprises des secteurs traditionnels à s'adapter et à mettre en place une transformation digitale ;

– il dématérialise les échanges et permet de s'adapter aux nouveaux modes de consommation...

Le numérique a également des conséquences négatives sur l'environnement de l'entreprise :

- il entraîne l'émergence de nouveaux concurrents (les *pure players*, les consommateurs qui proposent eux-mêmes des biens et des services sur les plateformes...) auxquels doivent faire face les entreprises déjà présentes sur le marché ;
- il remet en cause la réputation de l'entreprise avec les avis négatifs des consommateurs ;
- il remet en cause les réglementations existantes en développant une concurrence déloyale...

ACTIVITÉ 2 - LES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DE L'ACTIVITÉ NUMÉRIQUE, p. 17

A. La place de marché et les relations d'échange

17. Identifiez les agents économiques mis en relation sur une place de marché.

Une place de marché met en relation des vendeurs (professionnels ou non professionnels) et des acheteurs (particuliers) sur Internet.

18. Présentez les avantages pour Facebook d'avoir créé une place de marché.

En créant une place de marché en août 2017, Facebook bénéficie de plusieurs avantages :

- permettre à ses utilisateurs d'acheter et vendre des articles (neufs ou d'occasion) en toute simplicité ;
- renforcer la réputation de la plateforme en assurant la fiabilisation et la sécurité des transactions ;
- augmenter le nombre de connexions des utilisateurs sur la plateforme ;
- profiter de l'essor du e-commerce car les ventes réalisées sur les places de marché ne cessent d'augmenter.

19. Identifiez le type de relations d'échange sur les plateformes suivantes : **fonction-publique.gouv.fr**, **leboncoin.fr**, **auchan.fr**, **carrefourpro.fr**.

fonction-publique.gouv.fr : relation d'échange *BtoG* car la plateforme met en relation l'administration publique et les citoyens.

leboncoin.fr : relation d'échange *CtoC* car la plateforme met en relation les consommateurs entre eux.

auchan.fr : relation d'échange *BtoC* car la plateforme met en relation les entreprises et les consommateurs finaux.

carrefourpro.fr : relation d'échange *BtoB* car la plateforme met en relation les entreprises entre elles.

20. Montrez en quoi les plateformes permettent de faciliter les échanges entre les acteurs du marché.

Les plateformes permettent de faciliter les échanges entre les différents acteurs du marché car acheteurs et vendeurs n'ont pas besoin de se déplacer et gagnent du temps. Les transactions sont rapides, simples et se font exclusivement sur Internet. Enfin, les offres sont multipliées sur le marché et les consommateurs peuvent comparer plus facilement.

B. Les externalités de réseau sur une place de marché

21. Expliquez comment Instagram bénéficie de l'externalité de réseau.

Instagram bénéficie de l'externalité de réseau car l'attractivité de ce réseau social est renforcée par le nombre de ses utilisateurs (effet de réputation).

22. Montrez qu'il s'agit d'une externalité positive dans le cas de cette entreprise.

Il s'agit d'une externalité de réseau positive dans le cas d'Instagram car plus le nombre d'utilisateurs est élevé, plus le réseau social est attractif et incite de nouveaux utilisateurs à s'abonner. D'ailleurs, en 2021, Instagram compte un nombre important d'utilisateurs (2 milliards d'utilisateurs actifs par mois dans le monde et 22 millions d'utilisateurs actifs par mois en France).

23. Expliquez l'intérêt de l'économie collaborative pour les consommateurs.

L'économie collaborative permet aux consommateurs de partager des biens et des services grâce à des plateformes numériques. Elle permet également aux consommateurs de collaborer entre eux.

24. Montrez en quoi le succès de BlaBlaCar repose sur les externalités de réseau.

Le succès de BlaBlaCar en tant que leader mondial de covoiturage repose sur les externalités de réseau car plus le nombre de trajets proposés sur la plateforme est important, plus les utilisateurs pourront trouver un trajet qui leur convient. Ainsi, l'attractivité de cette place de marché est renforcée par le nombre d'utilisateurs et l'effet de réputation.

CONCLUSION. Présentez les modalités de fonctionnement de l'activité numérique à travers les places de marché et les relations d'échange entre les acteurs.

Le fonctionnement de l'activité numérique repose principalement sur l'existence des places de marché représentées par des plateformes mettant en relation acheteurs et vendeurs sur Internet. Les relations d'échange sont alors diverses (*BtoC*, *BtoB*, *CtoC* et *BtoG*) entre les acteurs économiques et les externalités de réseau sont caractéristiques du fonctionnement des places de marché. Ainsi, l'attractivité d'une place est renforcée par le nombre d'utilisateurs.

COURS

I. Les conséquences du numérique sur l'environnement de l'entreprise

A. L'émergence de nouveaux secteurs d'activité liés au numérique

Le numérique (*digital* en anglais) caractérise les activités qui recourent à l'informatique, et d'une façon plus générale à Internet et aux télécommunications. Le numérique et ses innovations ont impacté tous les secteurs d'activité, sans se limiter au secteur des TIC. De nouveaux secteurs d'activité émergent, notamment les secteurs liés aux prestations informatiques (hébergement de données, téléphonie...).

Il est difficile de parler de « secteur du numérique », car la révolution digitale a d'abord créé un nouveau modèle économique avec Internet, puis bouleversé tous les secteurs économiques existants : industrie, banque, hôtellerie, santé...

B. La dématérialisation des échanges au sein des secteurs traditionnels

Les secteurs d'activité traditionnels comme la banque, le tourisme ou encore les transports sont impactés par la révolution digitale et mettent en œuvre une transformation numérique

pour adapter leurs modes de production et répondre aux nouveaux modes de consommation des biens et services.

La dématérialisation représente l'un des premiers piliers de la transformation digitale des entreprises. Elle consiste notamment à substituer aux supports d'information matériels des fichiers numériques ou à créer directement des documents numériques pour les intégrer à un processus. La dématérialisation permet ainsi une meilleure gestion et facilite l'accès aux données et aux documents.

C. Les nouveaux opérateurs et les nouvelles formes de concurrence

Les entreprises des secteurs traditionnels sont confrontées à une nouvelle concurrence. Il s'agit de nouveaux acteurs apparus sur le marché (notamment les *pure players*), mais aussi des consommateurs qui proposent eux-mêmes des biens et services *via* des plateformes électroniques (ex. : Amazon, Cdiscount, Veepee, Zalando...). Chaque année, on observe une hausse du nombre de *pure players* en France. En effet, le e-commerce se développe de plus en plus, et la demande est chaque jour plus forte car les modes de consommation ont évolué. Ainsi, l'ubérisation remet en cause le modèle économique des entreprises par l'arrivée de nouveaux acteurs proposant les mêmes services à des prix moindres *via* des plateformes de réservation sur Internet. Ces évolutions conduisent à de nouvelles réglementations sur les conditions de la concurrence entre les acteurs d'un secteur, mais également aux règles y compris fiscales applicables dans ces situations de dématérialisation et de désintermédiation des échanges. Par exemple, Uber a été accusée de concurrence déloyale par les autres entreprises du secteur car l'entreprise ne payait pas de charges patronales du fait que ses travailleurs avaient un statut d'indépendants et non de salariés.

D. L'accélération de l'accès à l'information

Avec l'essor du numérique, les entreprises sont confrontées à une remise en cause de leur réputation sur Internet et les consommateurs ont la possibilité de comparer les différentes propositions grâce à l'accessibilité de l'information. Les utilisateurs peuvent également déposer des avis en ligne, ce qui peut constituer une opportunité mais aussi une menace pour les entreprises si les avis sont négatifs.

La fidélisation de la clientèle est devenue un enjeu incontournable pour les entreprises. La révolution numérique conduit à la transformation du marché désormais ouvert à tous les acteurs qui disposent très rapidement des informations.

II. Les modalités de fonctionnement de l'activité numérique

A. La place de marché et les relations d'échange

La notion de place de marché illustre le fonctionnement d'une économie numérique. Une place de marché est une plateforme qui met en relation des acheteurs et des vendeurs sur Internet. Les produits de chaque vendeur sont répertoriés dans un catalogue, celui de la place de marché. Tous ces produits sont mis à la disposition de l'acheteur qui se rend sur le site de la place de marché. Cette dernière joue un rôle d'intermédiaire entre le vendeur et son client. L'acheteur achète sur la place de marché, puis la commande est transférée au vendeur qui va se charger de l'expédition. La place de marché touche généralement une commission pour chaque vente selon un pourcentage préalablement établi avec le vendeur. Les places de marché les plus populaires en France sont Amazon, eBay et Cdiscount.

Les relations d'échange entre les acteurs économiques sont diverses :

- *BtoC (business to consumer)* : caractérise les relations entre les entreprises et les consommateurs finaux. Dans ce cadre, les marchandises et les prestations sont conçues pour le grand public ;

- *BtoB (business to business)* : caractérise les échanges entre les entreprises. Dans ce cadre, les produits ou les services vendus sont considérés comme de la matière première ;
- *CtoC (consumer to consumer)* : caractérise les échanges entre les consommateurs sans passer par un intermédiaire. Il s'agit essentiellement de la vente de produits d'occasion ;
- *BtoG (business to government)* : c'est l'ensemble des échanges entre l'administration publique et les citoyens. Ces échanges peuvent porter sur des activités commerciales (commercialisation de produits et de services à destination des administrations, qu'il s'agisse de collectivités territoriales ou du gouvernement) ou des actions de communication. Ces échanges concernent souvent des formalités administratives (déclarations fiscales, inscriptions légales, paiement de taxes, publications officielles...).

B. Les externalités de réseau sur une place de marché

Le fonctionnement des places de marché se caractérise par les externalités de réseau. L'attractivité d'une place est ainsi renforcée avec le nombre de ses utilisateurs. Les externalités de réseau peuvent être positives ou négatives. Dans le cas d'externalités positives, plus le nombre d'utilisateurs est élevé, plus la plateforme numérique est attractive et incite de nouveaux utilisateurs à s'inscrire. C'est par exemple le cas pour les réseaux sociaux comme Instagram.

Ainsi, l'e-réputation est devenue essentielle pour les entreprises.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 21

1 QCM

1. Le numérique impacte les secteurs d'activité traditionnels.

- Vrai
- Faux

2. Une des conséquences du numérique sur l'environnement de l'entreprise est :

- la dématérialisation des échanges
- le ralentissement de l'accès à l'information
- la baisse de la concurrence

3. L'ubérisation est une forme de concurrence pour les entreprises qui ne nécessite pas de réglementation.

- Vrai
- Faux

4. Un *pure player* est une entreprise qui vend exclusivement en ligne.

- Vrai
- Faux

5. Les externalités de réseau sont toujours positives.

- Vrai
- Faux

6. L'utilisation de la plateforme Blablacar met en évidence une relation d'échange :

- BtoC*
- CtoC*
- BtoG*

7. La fidélisation des clients est encore plus importante à l'ère du numérique.

- Vrai
- Faux

8. Une place de marché met en relation :

- des acheteurs et vendeurs sur Internet
- des acheteurs et vendeurs dans des lieux physiques
- uniquement des acheteurs

9. L'effet de réputation amplifie les effets de réseau.

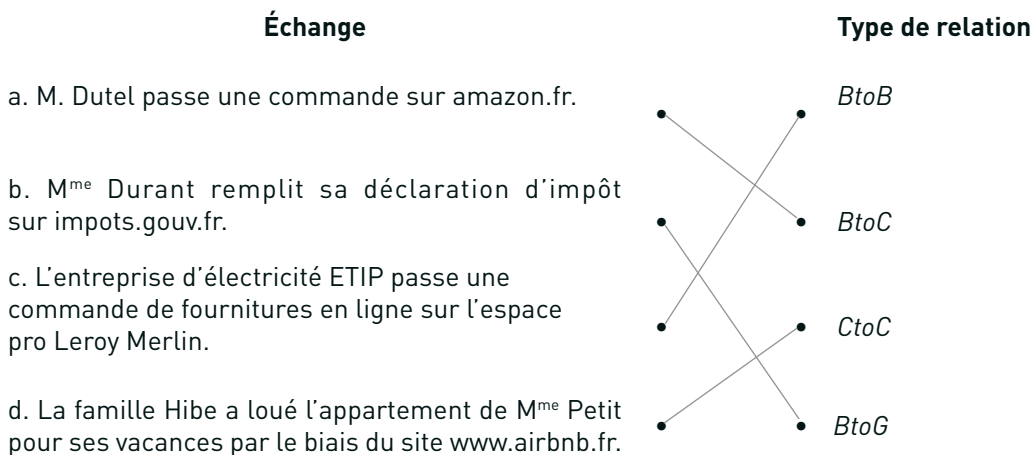
- Vrai
- Faux

10. Face à la concurrence des banques en ligne, les banques traditionnelles choisissent :

- de fermer des agences physiques
- d'ouvrir des agences physiques supplémentaires

2 Les relations d'échange sur une place de marché

Reliez chaque échange à sa catégorie.



3 Les externalités de réseau

1. Identifiez l'externalité de réseau mentionnée dans le texte.

Il s'agit de l'attractivité de la plateforme Snapchat par rapport à la plateforme Tik Tok en raison du nombre d'utilisateurs plus élevé.

2. S'agit-il d'une externalité positive ou négative ?

Il s'agit d'une externalité de réseau positive car plus le nombre d'utilisateurs est élevé, plus le réseau social est attractif et incite de nouveaux utilisateurs à s'inscrire, comme c'est le cas pour Alexis.

4 Les pure players

Pour chacun des cas ci-dessous, indiquez s'il s'agit d'un « pure player » en cochant la case correcte.

	Oui	Non
Se logger.com	x	
Auchan.com		x
Meetic.com	x	
Cdiscount.com	x	
Fnac.com		x

POUR S'ENTRAÎNER

1 Entraînement guidé, p. 22 *

1. Identifiez la forme de concurrence à laquelle les librairies indépendantes font face.

Listez les caractéristiques qui font d'Amazon un *pure player*.

Les librairies indépendantes font face à une nouvelle forme de concurrence, celle des *pure players*. Il s'agit de commerces en ligne qui vendent leurs produits exclusivement sur Internet, comme c'est le cas par exemple pour Amazon.

2. Analysez les conséquences du numérique sur l'activité des libraires.

1. Décrivez les conséquences de l'arrivée du numérique pour les librairies.

2. Déduisez la nature des conséquences (opportunités ou menaces) du numérique sur l'environnement de ces entreprises.

L'arrivée du numérique a entraîné un phénomène de dématérialisation des échanges et des offres de biens et de services sur le marché de l'édition. De plus, les consommateurs peuvent comparer les offres sur Internet et faire leurs achats plus simplement sur les plateformes électroniques sans se déplacer, ce qui représente une menace pour les librairies indépendantes qui ne disposent pas d'assez d'espaces de stockage pour pouvoir proposer un panel d'offres équivalent à celui d'Amazon, par exemple.

En revanche, l'arrivée du numérique a incité les librairies à s'adapter et à trouver des solutions pour faire face à cette concurrence en ligne : l'organisation d'événements, la mise en place d'un système hybride (plateforme en ligne et librairie physique) ou encore une relation personnalisée avec le client, qui constituent autant d'opportunités pour ce secteur d'activité.

3. Expliquez pourquoi les librairies sont dépendantes du numérique dans l'exercice de leur activité.

1. Identifiez les causes de la dépendance des librairies au numérique.

Les librairies sont dépendantes du numérique dans l'exercice de leur activité, car elles sont contraintes de développer leur propre plateforme en ligne pour permettre à leurs clients de faire leurs achats sur Internet et compenser le manque d'espace de stockage dans les librairies physiques. Elles ont également besoin du numérique pour renforcer leur image et leur

notoriété grâce aux avis des clients, mais aussi pour communiquer plus facilement avec les clients notamment lors de l'organisation d'événements.

2. Concluez de façon déductive sur la possibilité de faire faillite pour les librairies si elles ne s'adaptent pas au numérique.

Sans cette adaptation pour inclure le numérique à leur activité, les librairies indépendantes ne pourraient pas faire face à la concurrence de plateformes comme Amazon et verraient leur chiffre d'affaires chuter, d'autant plus avec l'évolution des modes de consommation.

② Entraînement en autonomie, p. 23 * *

1. Identifiez les conséquences du numérique dans le secteur du tourisme.

Plusieurs conséquences positives sont identifiées :

- l'apparition des plateformes comme Airbnb a redonné la possibilité aux particuliers d'être acteurs du tourisme (cela a permis de démocratiser le voyage) ;
- la concurrence s'est accrue, ce qui a permis aux touristes de bénéficier d'offres plus diversifiées ;
- l'augmentation de la concurrence a permis aux voyageurs d'avoir accès à des tarifs plus abordables ;
- les entreprises de ce secteur d'activité ont été amenées à innover pour s'adapter...

Il existe également des conséquences négatives :

- l'apparition d'une forme de concurrence déloyale de la part des plateformes électroniques qui contournent les règles fiscales et sociales (les hébergeurs d'Airbnb ne paient pas la TVA et n'ont pas les mêmes obligations réglementaires que les hôteliers, par exemple) ;
- les touristes sont de moins en moins intéressés par des offres standardisées proposées par les agences de voyage (évolution des modes de consommation) ;
- l'adaptation au numérique a engendré un coût important pour les agences traditionnelles (rénovation des agences physiques, achats d'équipements comme des casques de réalité virtuelle ou les services intégrés à la TV connectée)...

2. Analysez l'évolution du comportement des consommateurs sur le marché du tourisme.

Le comportement des consommateurs sur le marché du tourisme a évolué :

- les consommateurs veulent organiser eux-mêmes leurs voyages et leurs séjours : ils veulent de plus en plus être acteurs de leur organisation (lieu, mode de transport...) ;
- les consommateurs recherchent de plus en plus des offres personnalisées et des voyages à la carte qui permettent des expériences sur mesure ;
- les consommateurs sont à la recherche permanente d'informations pour comparer les offres, prendre en compte les avis sur les sites Internet...

3. Expliquez en quoi Airbnb apparaît comme une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises du secteur touristique.

Airbnb apparaît comme une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises du secteur touristique car il s'agit d'un *pure player*. En effet, c'est une plateforme en ligne qui vend ses produits exclusivement sur Internet. En 10 ans, Airbnb est passée du statut de jeune start-up en acteur leader sur le marché du tourisme grâce au phénomène d'ubérisation. Ce dernier remet en cause le modèle économique des entreprises traditionnelles par l'arrivée de nouveaux acteurs proposant les mêmes services à des prix moindres *via* des plateformes de réservation sur Internet.

4. Montrez comment les hôteliers et agences de voyage se sont adaptés à l'émergence du numérique.

Les hôteliers et les agences de voyage se sont adaptés à l'émergence du numérique pour maintenir leur présence sur le marché. Pour cela, plusieurs mesures ont été mises en place :

- la création de services comme les visites guidées ou activités organisées par des hôtes locaux (par exemple, le groupe de villages français Pierre & Vacances) ;
- la mise en place d'une stratégie omnicanale par les agences de voyage qui intègrent l'ensemble des canaux de communication et de distribution dans leur activité (rénovation des agences physiques, développement de sites Internet...) ;
- l'accélération de la transformation digitale en faisant évoluer le rôle du conseiller dans les agences de voyage et en proposant de nouveaux services. Par exemple, le groupe Prêt-à-Partir s'est doté de casques de réalité virtuelle Oculus Rift pour vendre ses voyages. De même, l'entreprise Amadeus a développé un service intégré à la TV connectée pour donner plus d'informations aux consommateurs...

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 25

Cas d'entreprise – Les GAFAM, champions du numérique

Mission 1 – Les conséquences du numérique sur l'environnement des entreprises

1. Identifiez les facteurs ayant permis aux GAFAM de devenir des entreprises leaders du numérique.

Plusieurs facteurs ont permis aux GAFAM de devenir des entreprises leaders du numérique :

- la présence d'un ou deux fondateurs visionnaires et charismatiques dans l'entreprise ;
- une offre innovante toujours à la pointe de la technologie ;
- une stratégie « orientée client », c'est-à-dire fondée sur la satisfaction des utilisateurs ;
- des capacités financières à la hauteur des investissements nécessaires, grâce à des fonds d'investissement américains puis à leur cotation en Bourse ;
- la capacité à capter et à exploiter les données en provenance de leurs clients avec la construction de bases de données extrêmement riches et profondes, ce qui leur permet d'adapter leurs offres aux besoins ou attentes des clients.

2. Montrez en quoi les GAFAM représentent une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises des secteurs d'activité traditionnels.

Les GAFAM représentent une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises des secteurs d'activité traditionnels car Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft sont des *pure players*, c'est-à-dire des plateformes numériques qui vendent leurs biens et services exclusivement sur Internet. Ces entreprises sont devenues leaders sur leur marché respectif et répondent aux nouveaux modes de consommation, notamment dans le contexte de la crise sanitaire.

Mission 2 – Les modalités de fonctionnement de l'activité numérique

3. Présentez la nature des externalités de réseau ayant permis aux GAFAM d'être leaders sur le marché du numérique.

Ce sont les externalités de réseau positives qui ont permis aux GAFAM de devenir leaders sur le marché du numérique. En effet, l'utilité du produit ou du service offert augmente avec le nombre de ses utilisateurs. Il s'agit d'un effet de réputation.

Il est alors possible de distinguer :

- les externalités de réseau directes : un futur client aura tendance à choisir le réseau dominant car c'est celui qui potentiellement lui offrira le meilleur service. Par exemple, Microsoft a pu jouer de ces effets de réseau directs dès que son offre Microsoft Office s'est imposée comme la norme en matière de logiciels bureautiques ;
- les externalités de réseau indirectes qui interviennent lorsqu'une offre ou un produit largement diffusés s'accompagnent de services ou produits complémentaires qui enrichissent le service initial. Par exemple, Apple propose désormais des applications (Wallet, Maps...), des plateformes de contenus (iTunes, App Store), des services payants (Apple Music, iCloud) ou encore des accessoires uniquement compatibles avec ses matériels.

4. Analysez la nécessité et les difficultés de réguler l'activité des GAFAM.

Il est nécessaire de réguler l'activité des GAFAM car ces plateformes numériques ont tendance à contourner les règles fiscales et sociales qui s'imposent aux autres entreprises sur le marché. En effet, les GAFAM ont souvent recours à des pratiques anticoncurrentielles et à des stratégies d'optimisation fiscale (leur siège social n'étant pas implanté en France, ces entreprises réalisent un chiffre d'affaires important sur le territoire français sans payer d'impôts...). Cependant, réglementer l'activité des GAFAM semble difficile, car leur offre repose le plus souvent sur des services ou des produits gratuits en échange de la fourniture d'informations de la part des utilisateurs. Le contrôle des prix semble donc difficile à réaliser par les autorités de régulation. De plus, les utilisateurs sont satisfaits des services rendus par les plateformes numériques (tant sur la qualité que sur les prix) et il est difficile de trouver un équilibre entre satisfaction des consommateurs et mesures de sanction à l'égard des GAFAM.

L'impact du numérique sur les échanges de l'entreprise avec ses partenaires

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 27

1. En quoi le projet industriel My Little Factory de L'Oréal répond-il aux nouvelles attentes des clientes ?

Le projet industriel My Little Factory de L'Oréal répond aux nouvelles attentes des clientes car les consommatrices sont à la recherche de personnalisation des produits cosmétiques. Elles sont de plus en plus attirées par des essayages de maquillage, en virtuel grâce à des applications ou encore en boutique, notamment pour le fond de teint.

2. Quels sont les impacts du numérique sur les procédés de production de L'Oréal ?

Le numérique a impacté les procédés de production de L'Oréal de plusieurs manières :

- la création d'une usine miniaturisée de production de fonds de teint personnalisés ;
- l'automatisation intégrale de la ligne de production des fonds de teint (programmation par ordinateur, robots collaboratifs, intelligence artificielle) ;
- l'amélioration de la capacité de production à la demande (une centaine de références par heure) ;
- la réduction de l'impact environnemental dans la chaîne de production...

3. L'automatisation de la production peut-elle avoir un impact sur l'emploi au sein de L'Oréal ?

L'automatisation de la production peut avoir un impact négatif sur l'emploi au sein de L'Oréal, car les robots collaboratifs et l'intelligence artificielle vont entraîner le remplacement du facteur travail par le facteur capital dans la chaîne de production, donc de la destruction d'emplois dans ce secteur. Mais elle peut aussi avoir un impact positif car de nouveaux emplois vont devoir être créés dans les domaines de l'informatique, de la robotique ou encore dans la programmation d'ordinateurs.

ACTIVITÉ 1 - ANALYSER L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODÈLES DE CONSOMMATION, p. 28

1. Montrez comment le numérique contribue à l'essor de l'économie collaborative.

Le numérique contribue à l'essor de l'économie collaborative en permettant aux consommateurs de partager grâce à des plateformes en ligne des biens et des services, et en facilitant les échanges et les communications entre eux.

2. Expliquez en quoi les offres d'abonnement s'inscrivent dans une consommation d'usage et non de propriété.

Les offres d'abonnement (machines à café, vidéos en streaming, stockage de données...) s'inscrivent dans une consommation d'usage et non de propriété car les consommateurs n'acèdent plus à la propriété du bien ou du service mais ne font que l'utiliser. En ce sens, ils ne paient plus la valeur de propriété du produit mais seulement une valeur d'usage à travers l'abonnement.

3. Quel intérêt ce type d'offres présente-t-il pour le consommateur et pour l'entreprise ?

Pour le consommateur, ces offres sous forme d'abonnement présentent l'intérêt de consommer de façon plus responsable, mais aussi de pouvoir utiliser plusieurs produits sans la contrainte d'en devenir propriétaire.

Pour l'entreprise, ces offres permettent de fidéliser la clientèle chaque mois et de proposer des produits personnalisés qui répondent davantage aux attentes des consommateurs.

4. Indiquez l'intérêt pour l'entreprise Leroy Merlin de proposer de la location gratuite d'outils de bricolage à ses clients.

L'intérêt pour l'entreprise Leroy Merlin de proposer de la location gratuite d'outils de bricolage à ses clients pendant 48 heures est de s'inscrire dans une démarche collaborative qui séduit de plus en plus les consommateurs. De plus, la marque peut par la même occasion faire connaître ses produits et fidéliser ainsi sa clientèle sur le long terme.

5. Identifiez les risques liés à l'économie collaborative en matière de diffusion de données personnelles.

Plusieurs risques liés à l'économie collaborative en matière de diffusion de données personnelles peuvent être identifiés :

- le piratage des données personnelles des clients qui s'enregistrent sur la plateforme numérique ;
- le vol ou l'usurpation d'identité ;
- la perte de confidentialité de données personnelles...

CONCLUSION. Montrez que le numérique a fait naître de nouveaux modes de consommation auxquels l'entreprise doit s'adapter.

Le numérique a fait naître de nouveaux modes de consommation car il facilite l'émergence de l'économie collaborative. Il permet de partager entre consommateurs l'usage ou la consommation de biens ou services. Ainsi, l'échange économique ne repose plus sur le transfert de propriété de produits mais sur l'usage de ces produits. L'entreprise doit donc s'adapter à ces nouvelles tendances en proposant des offres d'abonnement mais aussi des produits personnalisés pour fidéliser sa clientèle et s'inscrire dans une démarche responsable et durable. De plus, l'entreprise doit également protéger les consommateurs des risques engendrés par l'économie collaborative comme le piratage ou l'utilisation frauduleuse des données personnelles des internautes.

ACTIVITÉ 2 - ANALYSER LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES NÉS DU NUMÉRIQUE, p. 29

6. Expliquez pourquoi les banques traditionnelles doivent réduire leurs coûts fixes face à la concurrence des banques en ligne.

Face à la concurrence des banques en ligne, les banques traditionnelles doivent réduire leurs coûts fixes (charges qui ne varient pas avec le volume de l'activité) car cela leur permet d'augmenter leur rentabilité. En effet, les banques en ligne n'ont pas de réseaux d'agences

physiques qui représentent généralement des coûts fixes importants (salaires à verser, entretien des biens immobiliers, équipement informatique...). Pour rester compétitives, les banques traditionnelles doivent donc limiter ces charges fixes.

7. Montrez en quoi la décision du groupe Société Générale - Crédit du Nord va lui permettre de réduire ses coûts et d'être plus rentable.

La décision de fusionner entre la Société Générale et le Crédit du Nord va permettre aux deux banques de réduire leur nombre d'agences physiques et donc les coûts fixes car les salaires et l'entretien des agences sont des charges qui ne varient pas avec le volume de l'activité. Le groupe bancaire pourra ainsi rester compétitif face à la concurrence des banques en ligne.

8. Montrez en quoi le numérique facilite la flexibilité et la réactivité des entreprises grâce aux nouvelles techniques de tarification.

Les nouvelles techniques de tarification mises en place grâce au numérique facilitent la flexibilité et la réactivité des entreprises car :

- le *yield management* permet une tarification en fonction du taux de remplissage ;
- le *freemium* offre un service de base aux utilisateurs et fait ensuite payer des fonctionnalités plus avancées ;
- le *free to play* permet aux utilisateurs de jouer gratuitement, puis des éléments payants viennent se rajouter au jeu.

9. Un hôtelier n'a rempli qu'à moitié son établissement. En fin de journée, il décide de pratiquer des prix plus bas que le prix initial, afin de déclencher des réservations. Identifiez le modèle économique utilisé par l'hôtelier.

L'hôtelier utilise le *yield management* car la tarification est flexible en fonction du taux de remplissage de l'hôtel. En fin de journée, les prix pratiqués sont plus faibles dans le but de déclencher des réservations de dernière minute et donc d'augmenter le chiffre d'affaires.

10. Identifiez deux limites au *yield management* pratiqué par la SNCF du point de vue du consommateur.

Plusieurs limites au *yield management* peuvent être proposées dans le cas de la SNCF du point de vue du consommateur :

- une grande volatilité des prix des billets : ils peuvent varier en fonction de la date de la prestation, du moment où la réservation est réalisée... Ainsi les consommateurs peuvent se retrouver dans une situation où leur « voisin de prestation » a payé un prix bien moins élevé, ou à l'inverse bien plus élevé ;
- un manque de clarté et de transparence pour le consommateur sur la fixation du prix de son billet...

CONCLUSION. Montrez que le numérique a fait naître de nouveaux modèles économiques utilisés par l'entreprise pour adapter son offre.

Le numérique a fait naître de nouveaux modèles économiques utilisés par l'entreprise pour adapter son offre face à la demande des consommateurs. En effet, les entreprises sont amenées à repenser leur structure de coûts pour faire face à une concurrence de plus en plus accrue de la part des plateformes en ligne. Ainsi, elles essaient de réduire leurs coûts fixes pour accroître leur rentabilité. De même, elles adoptent de nouvelles techniques de tarification pour gagner en flexibilité et en réactivité : le *yield management*, le *free to play* ou encore le *freemium*.

11. Identifiez les changements induits par le numérique dans le secteur du transport aérien.

Dans le secteur du transport aérien, plusieurs changements sont induits par le numérique :

- la désintermédiation, c'est-à-dire la réduction ou la suppression des intermédiaires dans le circuit de distribution (les agences de voyage) ;
- la réintermédiation, c'est-à-dire l'apparition de nouveaux intermédiaires qui sont souvent des plateformes Internet (Go Voyages...).

12. Proposez un avantage et un inconvénient de la désintermédiation pour les consommateurs.

- Avantages de la désintermédiation pour les consommateurs :
 - le déploiement de nouveaux services sur les plateformes en ligne ;
 - la comparaison des offres sur Internet ;
 - l'accessibilité simple des informations en ligne ;
 - le développement de l'économie de partage entre les consommateurs qui mutualisent des biens, des services ou des informations...
- Inconvénients de la désintermédiation pour les consommateurs :
 - le risque de piratage des données sur les plateformes en ligne ;
 - le risque d'usurpation d'identité des consommateurs ;
 - le risque d'utilisation frauduleuse des données personnelles ;
 - la remise en cause de la protection de la vie privée des internautes...

13. Identifiez les types d'emplois les plus menacés par l'intelligence artificielle.

Les emplois les plus menacés par l'intelligence artificielle sont les emplois peu qualifiés, car les tâches peuvent être plus facilement remplacées par des robots (manutention, agents d'entretien...).

14. Montrez que l'automatisation peut avoir un impact positif sur les emplois en France.

L'automatisation peut également avoir un impact positif sur les emplois en France car elle permet la création d'emplois dans des métiers plus qualifiés qui concentrent la valeur ajoutée de l'intelligence humaine (ingénieurs, programmeurs...).

CONCLUSION. Montrez que le numérique peut conduire à un phénomène de destruction créatrice, à travers les exemples de la désintermédiation/réintermédiation et de l'emploi.

Le numérique peut conduire au phénomène de destruction créatrice pour plusieurs raisons :

- avec le phénomène de désintermédiation/réintermédiation : le numérique supprime les intermédiaires historiques qui sont remplacés par de nouveaux intermédiaires sous forme de plateformes en ligne (exemple : le secteur du tourisme) ;
- avec l'impact sur l'emploi : le numérique détruit des emplois peu qualifiés qui peuvent facilement être remplacés par l'intelligence artificielle, et il crée de nouveaux emplois plus qualifiés dans d'autres domaines d'activité où les hommes ne peuvent pas être remplacés par l'automatisation.

I. L'émergence de nouveaux modèles de consommation

A. De la propriété à la consommation d'usage

Le numérique facilite l'émergence de nouveaux modèles de consommation qui se caractérisent par le passage de la propriété à une économie de l'usage : les propriétaires mettent leurs biens à la disposition de tiers qui en auront l'usage pendant un temps déterminé. L'échange économique ne repose plus sur le transfert de propriété de biens, qui restent la propriété du producteur tout au long de leur cycle de vie, mais sur le consentement des usagers à payer une valeur d'usage. L'exemple des offres d'abonnement pour des biens ou des services (musique, vidéo en streaming, location d'outillage...) est le reflet de cette volonté de consommer l'usage et non plus la propriété, car elles permettent aux consommateurs de modérer leurs dépenses et de réaliser des économies.

B. L'émergence de l'économie collaborative

L'économie collaborative (ou économie du partage) désigne les nouveaux modes de consommation permettant de partager entre consommateurs l'usage ou la consommation de produits, équipements ou services. Ce nouveau modèle économique s'inscrit dans une logique de développement durable. La notion d'économie collaborative repose sur l'échange, la collaboration et le partage entre particuliers, de biens, de services, de ressources, de temps ou de connaissances, avec ou sans échange monétaire, par l'intermédiaire de plateformes dédiées.

L'économie collaborative présente de nombreux avantages tels qu'une consommation plus responsable et durable, la création d'emplois dans certains secteurs d'activité... Par exemple, Uber remplace les entreprises de taxis traditionnelles ou encore Airbnb les hôtels. L'économie collaborative encourage également les relations humaines d'égal à égal, elle réduit l'impact environnemental des particuliers en leur permettant de lutter contre le gaspillage et la surconsommation. Mais elle présente aussi des risques et nécessite une réglementation afin d'instaurer la confiance, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles et de la vie privée des internautes. Ainsi, le RGPD (Règlement général sur la protection des données) encadre désormais le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne et renforce le contrôle par les citoyens de l'utilisation qui peut être faite des données les concernant.

II. Les nouveaux modèles économiques nés du numérique

A. L'évolution de la structure de coûts de l'entreprise

Avec l'émergence du numérique, les entreprises sont amenées à repenser leur modèle économique en réfléchissant à l'évolution de leur structure de coûts. L'objectif est de réduire les coûts pour faire face à la concurrence des acteurs en ligne. Il s'agit notamment pour les entreprises de réduire les coûts fixes, c'est-à-dire les charges qui ne varient pas en fonction du volume de l'activité (salaires, entretien des locaux...), pour pouvoir faire face à la concurrence des plateformes en ligne et assurer une meilleure rentabilité. Par exemple, les banques traditionnelles ont mis en place des dispositifs de fermetures d'agences physiques pour faire face à la concurrence des banques en ligne qui elles n'ont pratiquement pas de coûts fixes et qui peuvent donc à ce titre proposer des tarifs très faibles à la clientèle.

B. Les modèles de tarification

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 de services aux attentes des clients. Elles utilisent de nouveaux modèles économiques pour fixer leur tarification :

- le *yield management* : modèle de tarification flexible en fonction du taux de remplissage. C'est une pratique commerciale qui consiste à faire varier les prix en fonction du comportement de la demande des consommateurs. Elle est notamment utilisée par les professionnels du tourisme et des transports ;
- le *free to play* : modèle utilisé pour des jeux en ligne à accès gratuit, puis payant pour des options supplémentaires. Grâce au développement des applications et des jeux vidéo téléchargeables, notamment sur les smartphones, les utilisateurs ont vu naître un nouveau type de jeux basés sur cette méthode ;
- le *freemium* : modèle qui associe une offre gratuite et une offre « premium », plus haut de gamme à accès payant. Ainsi, l'entreprise propose un produit ou le plus souvent un service qui est gratuit et destiné à attirer un grand nombre d'utilisateurs. Elle cherche ensuite à convertir ces utilisateurs en clients pour une version du service plus évoluée qui elle est payante ou pour des services complémentaires également payants.

III. Les effets économiques de l'automatisation et de la désintermédiation/réintermédiation

A. Le phénomène de désintermédiation/réintermédiation

La désintermédiation/réintermédiation se traduit par la suppression d'intermédiaires historiques par de nouveaux intermédiaires qui sont souvent des plateformes Internet. Elle ne doit pas être confondue avec la simple désintermédiation, phénomène économique et commercial qui se traduit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit de distribution. Le développement d'Internet a favorisé ce phénomène dans de nombreux secteurs d'activité tels que le tourisme ou la distribution. Par exemple, le secteur du transport aérien connaît à la fois un phénomène de désintermédiation par la vente directe des compagnies, mais également et surtout, un phénomène de réintermédiation par le biais des plateformes de voyage en ligne telles que Go Voyages, Voyages-SNCF... Ainsi la vente en ligne de billets d'avion par les compagnies aériennes se multiplie aujourd'hui au détriment des agences de voyage physiques.

B. Les effets de l'automatisation sur l'emploi

Les évolutions technologiques liées à la dématérialisation des échanges et une automatisation considérable peuvent avoir un double impact sur l'emploi : d'un côté, le risque de disparition d'emplois peu qualifiés avec le remplacement des hommes par des machines, mais de l'autre, des perspectives de création d'emplois dans des métiers plus qualifiés.

L'automatisation remplace progressivement le facteur travail par des machines. Il est maintenant possible de commander une machine à partir d'un ordinateur, ce qui entraîne la suppression des postes pour les employés dont le rôle consiste principalement à actionner les machines et vérifier que les opérations se déroulent correctement. En revanche, les entreprises sont à la recherche de techniciens et ingénieurs hautement qualifiés pour programmer les robots. On assiste donc à un phénomène de destruction créatrice au niveau de l'emploi.

① QCM

1. L'économie collaborative s'inscrit dans une démarche de développement durable.

- Vrai
- Faux

2. Un des risques de l'économie du partage est :

- la protection des données personnelles
- le gaspillage
- la baisse de concurrence

3. La consommation d'usage privilégie la location sur l'achat de biens.

- Vrai
- Faux

4. Le *yield management* a pour but d'optimiser le chiffre d'affaires de l'entreprise.

- Vrai
- Faux

5. Le loyer d'un local représente un coût variable pour une entreprise.

- Vrai
- Faux

6. La plateforme Deezer utilise le modèle tarifaire du :

- yield management*
- freemium*
- free to play*

7. La désintermédiation/réintermédiation consiste uniquement à supprimer les intermédiaires dans les échanges.

- Vrai
- Faux

8. L'automatisation a des impacts sur l'emploi :

- positifs
- négatifs
- les deux

9. L'intelligence artificielle entraîne la création d'emplois très qualifiés.

- Vrai
- Faux

10. Face à la concurrence des banques en ligne, les banques traditionnelles choisissent de :

- baisser leurs coûts fixes
- augmenter leurs coûts variables
- les deux

② Les effets de l'automatisation sur l'emploi

1. Identifiez les deux métiers les plus menacés par l'automatisation.

Les deux métiers les plus menacés par l'automatisation sont :

- les agents d'entretien (21 %) ;
- les ouvriers : ouvriers qualifiés des industries de process (6 %), ouvriers non qualifiés de la manutention (6 %) et ouvriers non qualifiés des industries de process (6 %).

2. Proposez un exemple de métier créé par l'automatisation.

Plusieurs exemples de métiers : conseiller en robotique, programmeur de robots, rédacteur d'algorithmes, courtier en données personnelles (celui qui achète des données collectées directement par les grandes entreprises pour les revendre ensuite), chef de projet Web...

③ Les nouveaux modèles de tarification des entreprises

1. Identifiez dans chaque cas la technique de tarification utilisée par la plateforme numérique.

Cas 1 : il s'agit du *yield management* car la tarification est flexible en fonction du taux de remplissage.

Cas 2 : il s'agit du *freemium* car l'utilisateur bénéficie d'une offre basique gratuite puis une version payante est nécessaire pour avoir accès à plus de fonctionnalités.

2. Proposez un avantage et un inconvénient pour chaque technique identifiée.

	Avantages	Inconvénients
<i>Yield management</i>	<ul style="list-style-type: none">– amélioration du chiffre d'affaires– optimisation des ventes	<ul style="list-style-type: none">– sentiment d'injustice ressenti par le consommateur– dégradation de l'image de l'entreprise
<i>Freemium</i>	<ul style="list-style-type: none">– augmentation rapide de la notoriété de l'entreprise– possibilité de croissance importante très rapidement	<ul style="list-style-type: none">– ressources financières importantes nécessaires les premières années pour assumer les pertes de l'entreprise– les fonctionnalités plus intéressantes et de meilleure qualité sont payantes pour le consommateur

④ Le numérique et le secteur musical

Qualifiez le phénomène économique auquel est confrontée l'industrie de la musique.

Il s'agit du phénomène de désintermédiation/réintermédiation qui se traduit par la suppression d'intermédiaires historiques (les maisons de disques) par de nouveaux intermédiaires qui sont souvent des plateformes Internet (qui permettent aux artistes de s'autoproduire).

① Entraînement guidé, p. 34 *

1. Identifiez le modèle économique dans lequel s'inscrit l'activité de Jwebi.

Listez les caractéristiques qui montrent que l'entreprise Jwebi s'inscrit dans un modèle d'économie collaborative.

Le modèle économique dans lequel s'inscrit l'activité de Jwebi est l'économie collaborative. En effet, il s'agit d'un nouveau mode de consommation permettant le partage de services, à savoir le colis voiturage. La plateforme en ligne met en relation les expéditeurs de colis avec des particuliers qui voyagent et qui souhaitent rentabiliser leurs trajets.

2. Analysez le phénomène de désintermédiation/réintermédiation dans le secteur du colis.

1. Décrivez le phénomène de désintermédiation/réintermédiation.

Le phénomène de désintermédiation/réintermédiation se traduit par la suppression d'intermédiaires historiques au profit de nouveaux intermédiaires sous forme de plateformes numériques.

2. Appliquez cette notion au secteur du transport des colis en montrant que la plateforme Jwebi est un nouvel intermédiaire qui concurrence les acteurs historiques.

Dans le secteur du transport des colis, la plateforme Jwebi apparaît comme un nouvel intermédiaire qui concurrence les autres intermédiaires traditionnels comme La Poste.

3. Expliquez en quoi l'activité de Jwebi correspond à un nouveau mode de consommation recherché par les consommateurs.

1. Identifiez les raisons de l'intérêt pour les consommateurs de passer à une consommation d'usage plutôt que de propriété.

2. Concluez de façon déductive sur les avantages de développer l'économie du partage.

L'activité de Jwebi correspond à un nouveau mode de consommation recherché par les consommateurs, car ces derniers sont de plus en plus à la recherche de consommation d'usage plutôt que de propriété. L'échange économique ne repose plus alors sur le transfert de propriété de biens, qui restent la propriété du producteur tout au long de leur cycle de vie, mais sur le consentement des usagers à payer une valeur d'usage. Le numérique facilite le développement de ces échanges de biens ou de services comme dans le secteur du transport du colis.

L'économie du partage permet aux utilisateurs de consommer de façon plus responsable et facilite la collaboration entre particuliers par l'intermédiaire de plateformes dédiées. C'est tout l'intérêt de la plateforme Jwebi.

② Entraînement en autonomie, p. 35 **

1. Identifiez les avantages de l'EDI dans le secteur de la grande distribution.

L'EDI (échange de données informatisé) présente plusieurs avantages dans le secteur de la grande distribution :

- il permet d'améliorer l'efficacité des échanges entre fournisseurs et distributeurs au sein de la chaîne d'approvisionnement ;
- il permet une plus grande flexibilité pour l'organisation ;
- il permet aux entreprises de réaliser des économies grâce à la réduction des coûts de gestion de l'information ;

- il permet d'atteindre une meilleure satisfaction du client grâce à des informations actualisées et plus complètes ;
- il permet de réduire les erreurs humaines et d'accélérer les flux de communication intra et interentreprises...

2. Analysez l'évolution de la gestion de l'approvisionnement opérée par l'entreprise Auchan.

L'entreprise Auchan a opéré une évolution de sa gestion d'approvisionnement avec l'EDI. En effet, pour faire face à la hausse des commandes en ligne, l'entreprise a connecté tous ses fournisseurs non alimentaires en échange de données informatisé.

Avant l'EDI, Auchan gérait manuellement les informations à traiter (plus de 300 000 messages par an entre les équipes du site Internet et les fournisseurs). Aujourd'hui, grâce à l'EDI mis en place avec l'aide de l'entreprise Comarch, les échanges commerciaux sont automatisés, plus rapides et plus efficaces.

3. Expliquez en quoi le passage à l'EDI impacte la structure de coûts de l'entreprise Auchan.

Le passage à l'EDI impacte la structure de coûts de l'entreprise Auchan car il permet de réaliser des économies grâce à la réduction des coûts dans l'organisation. En effet, l'EDI permet :

- de réduire les coûts de gestion de l'information dans les processus marchandises ;
- de réduire les coûts liés aux erreurs humaines dans le traitement manuel des informations : le nombre d'erreurs a été réduit à 5 sur 10 000 documents échangés ;
- de réduire les coûts liés aux aléas des commandes comme la modification des quantités ou le report de livraison.

Ainsi, le projet de mise en place de l'EDI par Auchan représente un investissement financier important mais il entraîne une baisse des coûts pour l'organisation.

4. Montrez en quoi Auchan dématématialise les échanges avec ses fournisseurs.

Auchan dématématialise les échanges avec ses fournisseurs car la mise en place de la plateforme Comarch a permis à Auchan e-Commerce d'automatiser ses échanges commerciaux et de mettre fin à la gestion manuelle des documents (impression, envoi, archivage...). Avant la mise en place de l'EDI, plus de 300 000 messages par an étaient échangés entre les équipes du site Internet et les fournisseurs.

On assiste donc bien à une dématématialisation des échanges car les documents au format papier de l'organisation Auchan sont remplacés par des fichiers numériques grâce à l'EDI. Cela permet de vrais gains de productivité grâce notamment à l'automatisation du traitement des données et à une meilleure gouvernance de l'information (mise à disposition de tous les documents sur support numérique de l'entreprise pour les collaborateurs par un point d'accès unique sur Internet).

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 37

Cas d'entreprise – Ikea et l'intelligence artificielle

Mission 1 – Les conséquences du numérique sur la demande et l'offre de l'entreprise

1. Identifiez les caractéristiques de la demande des consommateurs nées du numérique auxquelles Ikea fait face.

Plusieurs caractéristiques de la demande des consommateurs doivent être prises en compte par Ikea suite à l'émergence du numérique :

- une consommation plus responsable et durable : les consommateurs sont soucieux de protéger l'environnement et veulent réduire la surconsommation et le gaspillage ;
- une consommation plus personnalisée et individualisée : les consommateurs sont à la recherche de biens et de services « sur mesure » ;
- une consommation plus « numérique » : les consommateurs utilisent de plus en plus les plateformes Internet pour faire des essayages virtuels, comparer les produits...

2. Expliquez en quoi Ikea fait évoluer ses modes de production avec le numérique.

Ikea fait évoluer ses modes de production avec le numérique de plusieurs façons :

- l'entreprise a revu la gestion de sa chaîne d'approvisionnement grâce au déploiement d'une nouvelle plateforme dans ses restaurants. Ceci lui permet de mieux gérer les stocks et de réduire le gaspillage alimentaire ;
- l'entreprise a lancé une nouvelle plateforme digitale « EverydayExperiments.com » pour permettre au consommateur de faire des simulations de l'ameublement de son habitat grâce à la réalité augmentée.

Mission 2 – Les effets de l'automatisation sur les emplois

3. Présentez en quoi l'automatisation est bénéfique pour Ikea dans le domaine du recrutement.

L'automatisation est bénéfique pour Ikea dans le domaine du recrutement grâce à l'intelligence artificielle qui a permis de développer Vera, le robot chargé du recrutement. Cela a plusieurs avantages :

- Vera est plus objective qu'un recruteur « humain » car elle réduit les biais cognitifs lors de la sélection ;
- Vera permet aussi d'accélérer le processus de sélection des profils de candidats : elle trie les CV et elle peut interviewer jusqu'à 1 500 candidats en une seule journée de travail.

Ainsi, le remplacement de l'homme par une machine semble bénéfique dans le cadre d'Ikea et de son processus de recrutement.

4. Analysez l'impact du projet « Vera » sur les emplois dans l'entreprise Ikea.

Le projet Vera a un double impact sur les emplois dans l'entreprise Ikea :

- L'intelligence artificielle entraîne la destruction de certains emplois, notamment dans la première phase du recrutement de candidats. En effet, Vera va remplacer des travailleurs dans la réalisation du tri des CV, dans la réalisation du premier entretien de recrutement. C'est surtout les emplois peu qualifiés qui vont être impactés par l'apparition du robot Vera.
- Mais l'intelligence artificielle va également entraîner la création d'emplois dans d'autres domaines comme la programmation d'algorithmes pour le robot Vera ou d'informaticiens. Il s'agit ici d'emplois qualifiés qui sont difficilement remplaçables par les machines. En effet, Vera ne pourra pas remplacer un DRH dans la dernière phase du recrutement qui nécessite de l'empathie, de l'intuition mais aussi des qualités relationnelles.

Ainsi, il est possible de faire référence au phénomène de destruction créatrice au sein de l'entreprise Ikea : les emplois peu qualifiés vont être détruits pour être remplacés par l'automatisation, et d'autres emplois plus qualifiés vont être créés pour entretenir et programmer les robots et machines.

La protection des actifs immatériels

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 39

1. Quels services propose le site Airbnb ?

Le site Airbnb est une plateforme communautaire de mise en relation de personnes cherchant une location de courte durée et de personnes proposant un logement.

Depuis 2016, de nouveaux services sont proposés sur le site : visites guidées par des locaux, cours de cuisine, expériences sportives... Ce que l'entreprise appelle des « expériences ».

2. Qui réalise concrètement les prestations offertes ?

Les prestations sont réalisées par les personnes proposant leur logement et les services associés. Et ce sont elles qui échangent avec les clients potentiels pour conclure le contrat.

3. Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?

Comme tout se fait sur le site (contacts, échanges, réservation, paiement, retours sur la location), dès le début, les fondateurs ont mis l'accent sur le design graphique et les fonctionnalités du site pour traduire leur vision. Photos de qualité, fonctionnalités intuitives, recherche de logements et réservation facilitées, guides de quartiers, liste d'envies, tout est fait pour valoriser l'offre de l'entreprise et la distinguer de celle des concurrents. Le service rendu aux utilisateurs doit être optimal grâce au site.

ACTIVITÉ 1 - LES ENJEUX DE LA PROTECTION DES ACTIFS IMMATÉRIELS, p. 40

A. Présentation des actifs immatériels

1. Expliquez en quoi le site de Pokawa est un atout pour se distinguer de ses concurrents.

Le site permet d'assurer une présence digitale et d'informer les internautes. Il a pour but de présenter l'entreprise, ses produits et ses services. Il permet également de véhiculer l'image de l'entreprise. Ici, la page d'accueil met en avant l'univers du voyage et du dépaysement.

Les rubriques permettent à l'internaute de trouver les informations qu'il recherche, qu'il soit client, candidat à un recrutement ou candidat au développement d'un point de vente en franchise.

Le site permet également la collecte d'informations sur les internautes afin de leur proposer des services adaptés et éventuellement de faire évoluer l'offre en fonction de leurs demandes.

2. Précisez le nom de domaine de Pokawa.

Le nom de domaine est www.pokawa.fr. Il reprend le nom de l'entreprise, ce qui permet aux internautes de trouver facilement le site sur Internet.

3. Précisez quelles tâches les logiciels (ou applications) mentionnés permettent de réaliser.

Les logiciels mentionnés permettent la retouche d'images, notamment à l'aide de filtres.

4. Précisez le modèle économique du logiciel VSCO.

La *freemium* est une stratégie commerciale par laquelle on propose un produit ou le plus souvent un service gratuit, en libre accès, destiné à attirer un grand nombre d'utilisateurs. L'entreprise va ensuite chercher à convertir ces utilisateurs en clients pour une version ou des services complémentaires plus évolués et payants.

5. Montrez que la liste des produits de la coopérative Aquarius est bien une base de données.

La liste des produits de la coopérative Aquarius est **stockée** et peut être **consultée**. Les produits sont **classés** en différentes catégories (par type de fromage, par fournisseur, par label).

6. Expliquez en quoi une base de données est indispensable à un site d'e-commerce comme celui d'Aquarius.

Dans cet exemple, la base de données permet aux internautes de trouver facilement les informations qu'ils cherchent en fonction de critères (types de fromages, labels...) sur le moteur de recherche interne, ce qui facilite leur navigation sur le site. L'entreprise peut par ailleurs mettre à jour la liste des produits et fournisseurs rapidement.

Un site d'e-commerce nécessite différentes bases de données : bases des produits, des fournisseurs, des clients... Elles permettent d'optimiser l'offre grâce à la synchronisation des stocks et des produits proposés sur le site. Elles facilitent la gestion de l'activité de l'entreprise grâce à l'analyse des ventes par catégories, par fournisseurs, par clients, ce qui améliore le service rendu aux clients.

B. Les enjeux de la protection des actifs immatériels

7. Indiquez quel actif immatériel de CD Projekt Red a été attaqué.

Les codes sources de plusieurs logiciels de jeux vidéo ont été piratés et revendus.

Le code source correspond à la traduction du logiciel dans un langage que l'homme est capable de manipuler aisément.

8. Précisez quelles pourraient être les conséquences pour l'entreprise.

Le piratage du code source permet la mise en circulation de versions pirates modifiées du jeu. Il sera aussi possible d'exploiter certaines failles et d'organiser des attaques ciblées vers les joueurs.

Ce piratage entraînera des pertes financières et une dégradation de l'image de l'entreprise.

CONCLUSION. Montrez que de nombreuses entreprises s'appuient sur leur patrimoine immatériel pour créer de la valeur et que celui-ci nécessite une protection

Pour innover et se développer, les entreprises ont besoin d'intégrer de plus en plus d'actifs numériques dans leur processus de gestion et de production. Ces actifs numériques sont désormais au cœur de la valeur créée par l'entreprise.

Pour améliorer sa relation clients et son processus de production (de biens ou services), l'entreprise peut s'appuyer sur :

- Un site Internet qui lui permet de toucher une clientèle plus importante tout en développant sa relation clients qui sera plus réactive et lui permettra ainsi de fidéliser les clients.
- Un nom de domaine lui assurant une visibilité sur Internet et lui permettant de se distinguer de ses concurrents.
- Les différents logiciels qu'elle utilise : logiciels de gestion client, de gestion comptable, de gestion de production... qui lui permettent de rationaliser son activité.
- Les bases de données qui permettent d'améliorer la gestion de l'entreprise en classant les données et en les rendant accessibles rapidement.

Cependant, la dématérialisation des actifs crée de nouveaux risques pour l'entreprise. Les actifs numériques peuvent être copiés, piratés, les données peuvent être volées, les clients détournés. C'est pourquoi les entreprises doivent veiller à bien protéger ces actifs.

Si tout créateur bénéficie de droits moraux et patrimoniaux sur son œuvre, il est conseillé aux entreprises de déposer les actifs numériques qu'elles créent auprès d'un organisme comme l'Agence pour la protection des programmes (APP) pour prouver la date de création et matérialiser le contenu. Ceci leur permettra de défendre leurs droits contre les contrefacteurs.

ACTIVITÉ 2 - LA PROTECTION JURIDIQUE DES ACTIFS IMMATÉRIELS, p. 42

A. La propriété littéraire et artistique pour les sites Internet et les logiciels

9. Indiquez si Alex et Pierre peuvent bénéficier du droit d'auteur.

Pour bénéficier de la protection du droit d'auteur, l'œuvre doit être matérialisée dans une forme perceptible par les sens. Pour l'instant, Alex et Pierre n'en sont qu'au stade de l'idée du site, qui n'a pas été élaboré.

10. Précisez les droits accordés au créateur d'un site Internet.

Le créateur d'un site Internet bénéficie d'un droit de propriété incorporelle. Ce droit est exclusif et opposable à tous.

Ce droit de propriété recouvre :

- des droits moraux : droit de divulgation ; droit de demander le retrait de l'œuvre ; droit d'en revendiquer la paternité ; droit au respect de l'œuvre ;
- des droits patrimoniaux : droit d'exploitation et d'en percevoir une rémunération.

11. Indiquez quelles conditions devra remplir le futur site d'Alex et Pierre pour qu'ils bénéficient du droit d'auteur.

Alex et Pierre devront démontrer que leur site présente une physionomie caractéristique originale et un effort créatif témoignant de leur personnalité : disposition spécifique des rubriques, choix et combinaison des couleurs, typographie, rubriques...

12. Précisez la nature de la sanction pour La Poste au détriment de Lundi Matin.

La Poste a été condamnée à verser 145 620 € de dommages et intérêts pour contrefaçon de logiciel. Il s'agit d'une sanction civile.

13. Expliquez les motifs de la condamnation du concurrent de la société Conseils NR.

La société Followerspaschers a été condamnée pour avoir repris à l'identique les CGU du site Internet de Conseils NR. Tirer profit de l'investissement intellectuel et financier d'une entreprise est un acte de concurrence déloyale parasitaire.

14. Précisez si Philippe T peut :

- demander à son employeur de ne plus exploiter le logiciel : non. Le droit d'exploitation est un droit patrimonial dont bénéficie l'employeur ;
- lui interdire d'y apporter des améliorations : non. Le salarié ne peut s'opposer à la modification du logiciel lorsqu'elle n'est préjudiciable ni à son honneur, ni à sa réputation (article L. 121-7 du Code de la propriété intellectuelle) ;
- exiger que son nom apparaisse lors de la commercialisation du logiciel : oui. Le salarié bénéficie du droit de paternité. Il peut demander à être reconnu comme auteur du logiciel ;
- exiger une rémunération sur l'exploitation commerciale du logiciel : non. La rémunération est liée au droit d'exploitation. Aucune disposition ne prévoit de rémunération supplémentaire de l'employeur au profit du salarié.

B. Le nom de domaine : une protection juridique autonome

15. Précisez ce qu'il faut faire avant de choisir son nom de domaine.

Il faut vérifier que le nom de domaine est disponible, puisque c'est le premier qui a déposé le nom de domaine qui en dispose. Le nom de domaine doit également ne pas porter atteinte aux droits d'une marque.

16. Expliquez comment peut être protégé le nom de domaine.

Pour protéger un nom de domaine, il faut faire appel aux services d'un « registrar ». Il s'agit d'un bureau d'enregistrement gérant la réservation des noms de domaines auprès des offices d'enregistrement comme l'afnic, qui gère les noms de domaines en « .fr ».

La règle générale est celle du « premier arrivé, premier servi ».

17. Distinguez le cybersquattage et le typosquattage.

- Le cybersquattage consiste à enregistrer un nom de domaine correspondant à une marque connue, dans le but de le revendre ensuite à l'ayant droit ou de profiter de sa notoriété.
- Le typosquattage consiste à utiliser des noms de domaines dont la graphie ou la phonétique est proche de celle d'une marque ou d'un site très connu. Cette pratique se fonde principalement sur les fautes d'orthographe et les fautes de frappe des internautes.

18. Indiquez et caractérisez la pratique dont a été victime Facebook.

Facebook a été victime de typosquattage. Les noms de domaines facebook-verify-inc.com, instagramhjack.com, videocall-whatsapp.com, reprenant le nom d'applications appartenant à Facebook, étaient utilisés alors qu'ils n'appartenaient pas à la société.

19. Expliquez comment Facebook se prémunit contre ces risques.

Facebook gère des adresses comprenant volontairement des fautes de frappe comme facebook.com, faceebook.com ou faceboo.com, afin de les rediriger sur son domaine principal.

Il arrive que les internautes fassent des fautes de frappe ou se trompent dans l'orthographe de l'entreprise. Il faut éviter qu'ils ne soient dirigés vers de fausses pages.

20. Précisez quel droit le tribunal judiciaire a reconnu au groupe La Centrale.

La cour a reconnu à la société la qualité de producteur de base de données.

21. Expliquez ce qui a justifié cette décision.

Les investissements importants faits, 6 millions d'euros en trois ans, pour l'obtention des données, la vérification de leur exactitude et leur rassemblement dans la base de données ont justifié cette décision.

22. Expliquez pourquoi la société n'a pas pu bénéficier d'une protection de l'architecture de sa base de données.

La société ne bénéficie pas de droit d'auteur sur l'architecture de cette base de données, car la cour a jugé que l'originalité du choix ou de la disposition des matières n'était pas démontrée.

CONCLUSION. Caractériser la protection des différents actifs numériques de l'entreprise.

Dès sa création, l'auteur d'une œuvre bénéficie de la protection du droit d'auteur, composé de droits moraux comme le droit de divulgation, de paternité, d'intégrité de l'œuvre et de retrait, et de droits patrimoniaux comme le droit de représentation et le droit de reproduction.

Pour bénéficier de cette protection, l'actif numérique doit être matérialisé, doit résulter d'un effort créatif et avoir nécessité des investissements. Le créateur devra aussi prouver l'antériorité de la création. Sont ainsi protégés les sites Internet et les logiciels.

En cas de litige, le créateur peut agir en justice en concurrence déloyale ou en contrefaçon. Si un salarié crée un actif immatériel, il bénéficie des droits d'auteur. Seul le logiciel fait exception à cette règle : le salarié ne bénéficie que des droits moraux, les droits patrimoniaux étant dévolus à l'employeur.

Le nom de domaine bénéficie d'une protection particulière. Il doit être réservé auprès d'un *registrar* (bureau d'enregistrement). La règle est celle du « premier arrivé, premier servi ». Deux risques se sont développés ces dernières années : le cybersquattage et le typosquattage. L'entreprise confrontée à ces pratiques malveillantes peut agir en concurrence déloyale pour obtenir réparation.

Les bases de données bénéficient d'une double protection. La structure de la base de données est, sous conditions, protégée par le droit d'auteur. Le contenu de la base est protégé par un droit « *sui generis* » pour empêcher l'extraction de données et/ou l'utilisation des données de la base.

COURS

I. Les actifs immatériels

Le développement de l'économie numérique nécessite celui du patrimoine immatériel numérique des entreprises. Sites Internet et noms de domaines, applications, logiciels, bases de données sont devenus indispensables tant dans le domaine de la relation clients que dans celui de la production.

Nécessitant des investissements, parfois importants, ces actifs doivent être protégés de la concurrence déloyale et de la contrefaçon. Et ce, parce que la dématérialisation favorise les actions malveillantes : copie de sites, reproduction illicite de logiciels et de bases de données, typosquattage et cybersquattage, etc.

II. Le droit d'auteur pour les sites Internet et les logiciels

A. Droits moraux et droits patrimoniaux

Selon l'article L. 111-1 du Code de la propriété intellectuelle (CPI) : « l'auteur d'une œuvre de l'esprit jouit sur cette œuvre, du seul fait de sa création, d'un droit de propriété incorporelle exclusif et opposable à tous. Ce droit comporte des attributs d'ordre intellectuel et moral ainsi que des attributs d'ordre patrimonial. »

Cette protection s'applique à toutes les œuvres de l'esprit quels qu'en soient le genre, la forme d'expression ou la destination. Les sites Internet et les logiciels font partie de ces œuvres de l'esprit.

Un site Internet est un ensemble de pages Web et de ressources reliées par des hyperliens, accessible par une adresse Web.

Un logiciel est un ensemble de programmes, procédés et règles, et éventuellement de la documentation, relatifs au fonctionnement d'un ensemble de traitement de données.

Dès sa création, l'auteur d'un site Internet ou d'un logiciel bénéficie :

- de droits moraux comme le droit de divulgation, de paternité, d'intégrité de l'œuvre et de retrait. Ces droits n'ont pas de valeur monétaire, sont incessibles et perpétuels ;
- de droits patrimoniaux comme le droit de représentation et le droit de reproduction. Ces droits vont lui permettre d'exploiter sa création. Ils ont une valeur monétaire, sont cessibles et transmissibles. Ils sont prescrits 70 ans après le décès du créateur.

Pour bénéficier de cette protection, l'actif numérique doit résulter d'un effort créatif, témoignant de la personnalité de son auteur, et avoir nécessité des investissements.

Ainsi, un site Internet peut bénéficier de la protection du droit d'auteur sous réserve de satisfaire à deux conditions :

- Il doit être original. Cette originalité est caractérisée par la combinaison des différents éléments qui le composent et la recherche esthétique, qui doivent le distinguer des autres sites.
- Il doit être matérialisé, c'est-à-dire suffisamment élaboré.

Il sera aussi nécessaire de prouver l'antériorité de la création du site ou du logiciel. C'est pourquoi il est conseillé d'effectuer un dépôt dit « probatoire » auprès de l'Agence pour la protection des programmes (APP). Ceci permettra de rapporter plus facilement la preuve des droits de l'auteur.

B. Les actions en justice

En cas de litige, le créateur peut agir en justice en concurrence déloyale ou en contrefaçon. Ces actions lui permettront d'obtenir des dommages et intérêts pour réparer le dommage subi (détournement de la clientèle). L'action en contrefaçon permet également d'en sanctionner l'auteur par des peines d'amende et d'emprisonnement ; la contrefaçon est passible de 3 ans de prison et 300 000 € d'amende.

C. Le salarié créateur de logiciel

Si un salarié crée un actif immatériel, il bénéficie des droits d'auteur. Son entreprise doit prévoir un contrat de cession des droits patrimoniaux pour pouvoir exploiter l'actif immatériel.

Le logiciel fait exception à cette règle : les droits patrimoniaux sont dévolus à l'employeur ; le salarié ne bénéficie que des droits moraux (article L. 113-9 alinéa 1^{er} du CPI).

Dans le cas d'une création collective où l'apport individuel ne peut pas être identifié, les droits appartiennent à l'employeur.

III. Les noms de domaines : une protection juridique autonome

Le nom de domaine est un identifiant composé généralement d'un mot, une marque par exemple, et d'un suffixe (.fr, .com, .org...) qui constituent l'adresse d'un site Internet.

Les noms de domaines doivent être réservés auprès d'un *registrar* (bureau d'enregistrement accrédité par l'afnic). Le nom de domaine choisi sera protégé pendant une période d'un an à compter de son enregistrement et devra donc être prolongé pour pouvoir bénéficier de la protection au titre des signes distinctifs. La règle est celle du « premier arrivé, premier servi ». Cependant, le nom enregistré ne doit pas porter atteinte à une marque enregistrée.

De plus, le nom de domaine doit être exploité de manière effective pour être opposé à un tiers.

Deux risques se sont développés ces dernières années :

- le cybersquattage qui consiste en un dépôt de noms de domaines comportant une marque connue afin de les revendre ou de nuire à la marque ;

– Le typosquattage qui consiste à utiliser le nom d'un site en le modifiant un peu, pour détourner les internautes du site de la marque.

L'entreprise victime de ce type d'agissements peut agir en concurrence déloyale pour obtenir réparation.

IV. Les bases de données : une double protection

Selon l'article L. 112-3 du CPI, une base de données est « un recueil [...] d'éléments indépendants, disposés de manière systématique ou méthodique, et individuellement accessibles par des moyens électroniques ou par tout autre moyen ».

Une base de données permet de stocker, organiser et accéder aux données collectées ou produites par l'entreprise.

Elle bénéficie d'une double protection :

- La structure de la base de données (la manière dont les données sont organisées) est protégée par les droits d'auteur. Cependant, cette protection est soumise à son originalité.
- Le contenu de la base est protégé par un droit « *sui generis* » pour empêcher l'extraction de données et/ou l'utilisation des données de la base. Pour bénéficier de cette protection et être reconnue comme « producteur », l'entreprise devra faire la preuve des investissements financiers, matériels et humains faits pour réaliser la base de données.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 47

① QCM

1. Les droits d'auteur sont acquis dès la création d'une œuvre.

- Vrai
- Faux

2. Les droits d'auteur confèrent seulement des droits moraux au créateur.

- Vrai
- Faux

3. Un site Internet doit faire preuve d'originalité pour bénéficier d'une protection contre la copie.

- Vrai
- Faux

4. Copier un site Internet peut être condamné en tant que contrefaçon.

- Vrai
- Faux

5. Le nom de domaine est l'adresse URL d'un site.

- Vrai
- Faux

6. Un nom de domaine n'a pas besoin d'être déposé pour être protégé.

- Vrai
- Faux

7. Le cybersquattage consiste à déposer des variantes d'une dénomination connue.

- Vrai
- Faux

8. Un salarié ayant créé un logiciel dans le cadre de son travail bénéficie de tous les droits d'auteur.

- Vrai
 Faux

9. La base de données bénéficie d'une double protection juridique.

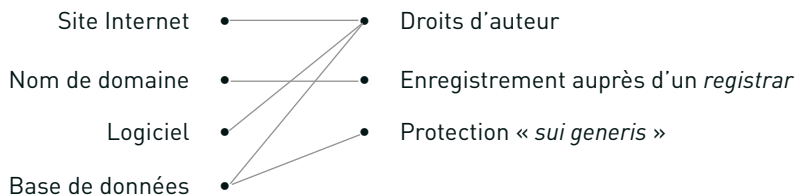
- Vrai
 Faux

10. Les droits d'auteur permettent d'empêcher l'utilisation sans autorisation du contenu d'une base de données.

- Vrai
 Faux

② Les différentes protections des actifs numériques

Reliez chaque création numérique au(x) régime(s) de protection correspondant(s).



③ Des noms de domaine litigieux

1. Qualifiez la pratique dont a été victime la société Decathlon.

La société Decathlon a été victime de cybersquattage. Une personne a utilisé son nom pour déposer et utiliser des noms de domaine.

2. Précisez quelles peuvent en être les conséquences pour l'entreprise.

L'image de l'entreprise peut en être dégradée, les internautes pensant avoir affaire à Decathlon.

④ Un salarié créateur d'un jeu vidéo

1. Qualifiez juridiquement les faits.

M. Lormont, **salarié** d'une entreprise de création de jeux vidéo (**employeur**), a créé dans le cadre de son travail un logiciel 3D innovant qui a permis le succès d'un jeu vidéo de la société. Considérant qu'il a joué un rôle important dans ce succès, il estime qu'il doit bénéficier des **droits d'auteur** sur ce jeu. Selon lui, la commercialisation du jeu par son employeur constitue un **acte de contrefaçon**. Il demande à percevoir des revenus des ventes.

2. Expliquez quels sont les droits revendiqués par M. Lormont.

M. Lormont revendique principalement :

- le droit d'exploiter le jeu et d'en tirer un revenu ;
 - le droit de paternité (droit de se faire connaître publiquement en qualité d'auteur de l'œuvre).
- M. Lormont reproche à son employeur de ne pas avoir mentionné son nom lors d'une cérémonie de récompenses.

3. Indiquez si le tribunal pourrait donner raison à M. Lormont.

Le tribunal reconnaîtra le droit de paternité qui fait partie des droits moraux dont bénéficie tout salarié créateur d'un logiciel.

En revanche, l'employeur bénéficie du droit d'exploitation du jeu (article 113-9 du Code de la propriété intellectuelle), le logiciel utilisé dans le jeu ayant été créé dans le cadre du travail de M. Lormont.

POUR S'ENTRAÎNER

① Entraînement en autonomie, p. 48 * *

1. Qualifiez les faits opposant la société CPC et la société MV.

La société CPC estime que la société MV a agi en concurrence déloyale en reprenant à l'identique les descriptions techniques de ses produits ainsi que ses « avis du spécialiste ». La société Cyanure considère que son concurrent a tiré profit de son travail rédactionnel sans effort financier.

2. Expliquez la décision de la cour d'appel.

La cour d'appel a jugé que la société CPC n'avait pas prouvé qu'il existait un lien de causalité entre la similitude des descriptifs techniques et le préjudice subi. La société MV indiquait qu'aucune vente n'avait été réalisée depuis la mise en ligne de son site.

3. Précisez la décision et l'argumentation de la Cour de cassation.

La Cour de cassation a condamné la société MV, considérant qu'elle avait profité des efforts et du savoir-faire de CPC. Il s'agit d'un acte de parasitisme ayant causé un préjudice moral à la société CPC.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 49

Cas d'entreprise - La Beyle Étoile

Mission 1 - La protection d'un site Internet

1. Expliquez en quoi le site Internet est créateur de valeur pour l'entreprise de M. Beyle.

Le site Internet va permettre à M. Beyle de faire connaître son entreprise, son offre commerciale et de véhiculer son image de marque grâce à la charte graphique, au design du site, à l'agencement des rubriques, ainsi qu'aux textes.

Le site permet d'informer les internautes et leur permet de réserver.

C'est donc un élément essentiel de la stratégie marketing de M. Beyle qui lui permet de valoriser son offre et de développer sa relation clients.

2. Précisez l'intérêt du dépôt du site à l'APP pour M. Beyle (annexe 1).

Le dépôt du site Internet auprès de l'APP lui permet d'obtenir la preuve de ses droits en cas de litige. Il pourra prouver la date de création (preuve d'antériorité) et matérialiser le contenu de son site et ses versions successives en cas de copie illicite de ce contenu (graphisme, rubriques et leur agencement, typographie, textes...).

3. Précisez si ce dépôt sera suffisant pour le protéger d'une contrefaçon de son site (annexe 2).

En cas de copie de son site Internet, M. Beyle devra démontrer que sa création est une œuvre originale. L'architecture du site, le scénario de navigation, la combinaison des éléments doivent

être le résultat d'un effort créatif et d'un choix esthétique (couleurs, nom des rubriques, photos, typographie...). Par exemple, la charte graphique du site Internet pourrait être considérée comme originale s'il était démontré que les normes graphiques retenues permettent de définir l'identité graphique du site.

Mission 2 – La protection d'un nom de domaine

4. Identifiez la pratique dont a été victime l'agence Atoo (annexe 3).

L'agence Atoo a été victime de typosquattage, pratique qui consiste à déposer des variantes orthographiques ou phonétiques de la dénomination d'une entreprise, afin de tromper les internautes.

5. Précisez quelles pourraient en être les conséquences pour l'agence.

Les conséquences pour l'agence Atoo peuvent être un détournement de la clientèle et donc une baisse du chiffre d'affaires (dommage matériel) et une atteinte à l'image (dommage moral).

Mission 3 – La protection d'un logiciel

6. Expliquez comment l'application de réservation est protégée (annexe 4).

L'application de réservation de la société LoGDeV est protégée par les droits d'auteur. La société bénéficie de ces droits depuis la création de l'application.

La société bénéficie des droits moraux et des droits patrimoniaux en tant que créateur de l'application, droits qu'elle conserve dans le cadre d'une licence d'utilisation. L'entreprise à qui est accordée cette licence ne peut modifier, louer ni vendre cette application.

7. Quels sont les droits accordés à M. Beyle en tant qu'utilisateur du logiciel (annexe 4) ?

La licence d'utilisation permet seulement à M. Beyle d'utiliser le logiciel dans les conditions prévues par la licence.

La protection des personnes et des données

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 51

1. Quels étaient les reproches faits à l'application Clubhouse ?

Il était reproché à l'application de faire peser un risque sur la sécurité et la confidentialité des données des utilisateurs, mais aussi de leurs contacts.

L'application avait accès à la liste des contacts des utilisateurs sans que ceux-ci aient donné leur consentement. Les conversations ayant lieu sur l'application pouvaient être enregistrées. Les utilisateurs n'étaient pas informés du transfert de leurs données aux États-Unis.

2. Quel est l'intérêt pour Clubhouse de collecter des données personnelles ?

Clubhouse collecte des données personnelles afin d'assurer le bon fonctionnement de l'application et d'améliorer le service rendu aux utilisateurs.

3. Que peuvent faire les utilisateurs pour se protéger ?

Un internaute peut effectuer un recours auprès des autorités de protection des données (la Commission nationale de l'informatique et des libertés – CNIL – en France).

Il peut également demander à l'entreprise un droit d'effacement de données le concernant.

+ Pour aller plus loin

Face aux critiques, la politique de confidentialité de Zoom Video Communications a été modifiée fin mars 2020. Elle est visible ici : https://zoom.us/fr-fr/privacy.html#_Toc44414842

ACTIVITÉ 1 - IDENTIFIER LES ENJEUX DE LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL, p. 52

A. La valeur des données à caractère personnel

1. Qu'est-ce que le big data ? Comment est-il constitué ?

« Big data » signifie mégadonnées, données massives ; il s'agit d'un ensemble très volumineux de données.

Ces informations proviennent de multiples sources : messages envoyés, vidéos publiées ou visionnées, signaux GPS, achats en ligne, utilisation d'objets connectés, etc. Le développement du big data est facilité par celui des technologies de stockage (le « Cloud ») et des technologies de traitement des données.

Selon Gartner (société américaine de conseil et de recherche), le big data regroupe une famille d'outils répondant à la règle des 3V : un Volume de données important à traiter, une grande Variété d'informations, et un certain niveau de Vitesse à atteindre (fréquence de création, collecte et partage des données).

2. Est-ce uniquement une menace ?

S'il existe un risque d'exploitations malveillantes de ces données (utilisation frauduleuse des données, usurpation d'identité...), cette capacité à collecter, stocker et analyser un nombre très important de données permet de nombreuses innovations technologiques dans les domaines de la santé (comme le développement de systèmes d'aide au diagnostic et d'outils permettant la personnalisation des traitements) ; des transports (par exemple, croiser big data et comptage routier permet de délivrer des informations très précises aux municipalités qui pourront prendre des mesures pour fluidifier le trafic, optimiser les transports en commun ou encore programmer l'entretien des voiries) ; du commerce (par exemple, une application permet à une personne géolocalisée de savoir où trouver le produit qu'elle cherche et à quel prix) ; etc.

Le « big data » est également utilisé par les entreprises pour mieux connaître leurs clients et ainsi répondre au mieux à leurs besoins et attentes.

3. Donnez des exemples de données à caractère personnel que vous fournissez en utilisant une application comme Google Maps.

Lorsque l'on utilise l'application Google Maps, différentes données à caractère personnel sont collectées par l'entreprise : le lieu où l'on se trouve ; les lieux où l'on se rend pour le travail, pour des achats ou pour les loisirs ; les personnes que l'on connaît ; les photos que l'on partage ; les avis que l'on donne et nos recommandations. Mais aussi des informations sur l'appareil que l'on utilise (type d'appareil, système d'exploitation, par exemple).

Ces données peuvent être croisées avec celles qui sont collectées lors de l'utilisation d'autres applications comme YouTube.

4. Fournissez-vous toujours ces données personnelles consciemment et volontairement ?

Certaines données sont fournies volontairement, comme les données liées à notre recherche (l'horaire du trajet, la destination, le point de départ, nos contributions...). D'autres données sont collectées sans qu'on le sache (à moins d'avoir lu la politique de confidentialité).

B. Les risques liés aux données à caractère personnel

5. Expliquez les risques d'un vol de données personnelles pour l'internaute.

Les données personnelles volées peuvent être revendues et utilisées pour une campagne d'hameçonnage (*phishing*) qui permettra de collecter d'autres informations, notamment sur le compte bancaire. Elles seront utilisées pour des actes frauduleux ou malveillants grâce à l'usurpation d'identité.

Les enjeux pour les victimes de ce vol sont donc souvent financiers, mais cela peut concerner également l'e-réputation.

6. Expliquez à quel problème a été confrontée l'entreprise parisienne.

Une personne a usurpé l'identité de l'entreprise pour commander de grandes quantités de bouteilles de vin.

7. Précisez quelles en sont les conséquences pour le domaine viticole.

Les conséquences pour le domaine viticole sont un préjudice matériel (financier) et un préjudice moral lié à une atteinte à son image auprès de ses partenaires.

CONCLUSION. Montrez que l' utilisation des technologies numériques génère des traces qui peuvent être enregistrées et exploitées à des fins diverses et parfois malveillantes.

Toute navigation sur Internet et les applications, toute utilisation d'objets connectés laisse des traces sur Internet. Chaque clic, chaque connexion, chaque identification d'un utilisateur génère des données, automatiquement enregistrées, par le site, le navigateur, l'opérateur, qui permettent de l'identifier et de connaître une part importante de sa vie privée.

Ces données sont utilisées par les entreprises pour assurer le bon fonctionnement de leurs outils numériques et améliorer le service rendu aux utilisateurs. De nombreuses innovations sont mises au point grâce à la collecte et au traitement de ces données.

Cependant, les entreprises n'informent pas toujours les internautes sur cette collecte et sur l'utilisation faite de ces données. De plus, la sécurité de ces données n'est pas toujours assurée ; elles peuvent être volées et utilisées pour des actions frauduleuses (piratage des données bancaires, par exemple) ou pour des atteintes à la réputation des entreprises et des particuliers (e-réputation).

**ACTIVITÉ 2 - CONNAÎTRE LE CADRE RÉGLEMENTAIRE RELATIF
À LA PROTECTION DES PERSONNES ET DES DONNÉES, p. 54**

8. Rappelez ce qu'est une autorité administrative indépendante (AAI).

Une autorité administrative indépendante est un organisme dont la principale mission est la régulation, c'est-à-dire le bon fonctionnement, d'un secteur précis (audiovisuel, télécommunications, énergie...). Agissant au nom de l'État, une AAI n'est pas soumise à l'autorité hiérarchique d'un ministre. Elle n'a également aucun lien avec les organismes du secteur dont elle a la charge.

Elle régit le secteur dont elle a la charge et, éventuellement, sanctionne les entreprises qui enfreignent ces règles.

9. Précisez, à l'aide des documents, les missions de la CNIL.

La CNIL **informe les citoyens** sur la protection des données personnelles, **aide et conseille les organisations** utilisant des données personnelles.

Elle reçoit les plaintes des personnes, peut **contrôler les organisations** qui collectent des données personnelles et, si nécessaire, **les sanctionner**.

10. Montrez que le RGPD renforce la protection des données personnelles et les droits des personnes.

Le RGPD repose sur 4 principes : le consentement, la transparence, le droit des personnes et la responsabilité.

- L'internaute doit donner de façon claire son accord au traitement de ses données à caractère personnel.
- Les organisations doivent fournir des informations précises sur la façon dont sont traitées leurs données. Ces informations doivent être facilement accessibles.
- De nouveaux droits sont apparus : le droit à la portabilité qui permet à toute personne de récupérer les informations qu'elle a fournies ; le droit à l'oubli pour tous les utilisateurs. Ces droits renforcent les droits préexistants : le droit d'accès, le droit de modification, le droit d'opposition (qui permet de s'opposer à ce qu'un organisme utilise nos données pour un objectif bien défini, comme la prospection commerciale).

Ainsi, grâce au RGPD, les internautes bénéficient d'une meilleure information sur la collecte et l'utilisation de leurs données à caractère personnel, et voient leurs droits sur ces données renforcés.

Les organismes doivent également mettre en place des mesures garantissant la sécurité des données en appliquant le principe d'*accountability*. Il s'agit de mécanismes et de procédures internes permettant de démontrer le respect des règles relatives à la protection des données.

11. Indiquez quels sont les bénéfices du respect du RGPD pour les entreprises dans leurs échanges avec les internautes.

Respecter le RGPD permet aux entreprises de garantir aux internautes un niveau élevé de protection de leurs données, tout en assurant une information claire. L'internaute se sentira en sécurité lors de ses échanges avec l'entreprise et lui fera davantage confiance. Sécurité et confiance sont nécessaires au développement commercial des entreprises et donc à leur pérennité.

12. Identifiez les obligations que l'entreprise TotalEnergies ne respecte pas.

Il est reproché à la société TotalEnergies de ne pas respecter le droit d'accès et d'opposition de ses clients. Les souscripteurs à un contrat ne pouvaient pas s'opposer à l'utilisation commerciale de leurs données personnelles.

+ Ressources complémentaires

- Le renforcement des règles sur le consentement aux cookies en 2021 <https://info.haas-avocats.com/droit-digital/fiche-pratique-cookies-consentement-droits-obligations>
- Sur la légalité des sites demandant de payer si l'on refuse les cookies sur un site, un article de Numerama incluant la position de la CNIL : <https://vu.fr/lvxF>

CONCLUSION. Montrez comment le cadre réglementaire protège les données personnelles.

Mis en place en 2018, le RGPD a renforcé la protection des données personnelles. D'une part, ce règlement garantit aux personnes une information plus claire et accessible, et renforce les droits préexistants. Toute personne bénéficie d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition ; d'un droit à la portabilité ; d'un droit à l'effacement (droit à l'oubli). D'autre part, ce règlement introduit un principe de responsabilisation des entreprises. Elles doivent désormais prendre en compte la protection des données dès la conception d'un produit ou d'un service en anticipant les risques d'exploitation malveillante des données qu'elles collectent et traitent. Ces données doivent être limitées à ce qui est utile à l'entreprise, qui doit élaborer un registre des traitements des données.

ACTIVITÉ 3 - PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES DANS LE CADRE DU TRAVAIL, p. 56

13. Montrez que les règles juridiques protègent les intérêts de l'employeur et du salarié en matière d'utilisation du numérique.

L'employeur dispose de droits sur l'utilisation du numérique par le salarié. Ainsi, il peut accéder aux documents et messages du salarié sur les outils professionnels (ordinateur, téléphone portable, tablette...) si ceux-ci sont liés à son activité et ne sont pas indiqués comme étant personnels.

L'employeur peut également encadrer l'utilisation d'Internet (sites interdits, durée de connexion) afin d'éviter que l'utilisation personnelle ne soit excessive, empêchant le salarié d'effectuer ses tâches, et d'éviter le téléchargement illégal, dont l'employeur serait responsable. Enfin, cela permet à l'employeur de sécuriser le réseau de l'entreprise et de protéger les données de l'entreprise.

Cependant, l'employeur doit respecter le droit à la vie privée du salarié (article 9 du Code civil). Il ne peut accéder ni aux outils personnels (téléphone, par exemple), ni aux documents et messages personnels.

14. Expliquez l'intérêt pour une entreprise d'élaborer une charte informatique.

L'intérêt de mettre en place cette charte est d'établir des règles en matière d'utilisation des ressources informatiques et de communications électroniques au sein de l'entreprise. Ces règles visent essentiellement à protéger les données informatiques de l'entreprise.

Une charte informatique précise les règles d'accès à Internet ; les règles d'utilisation de la messagerie électronique ; le filtrage des sites Internet ; les modalités de contrôle ; les sanctions en cas de transgression ; la procédure d'accès pour le salarié aux données collectées le concernant.

CONCLUSION. Montrez que l'utilisation des outils numériques par l'employeur et le salarié est encadrée par le droit.

Le développement des outils numériques dans les entreprises soulève la question de l'encadrement de leur utilisation tant par l'employeur que par les salariés.

L'employeur va principalement chercher à sécuriser l'accès au réseau de l'entreprise et à sécuriser les données de l'entreprise. Pour cela, il peut utiliser la vidéosurveillance, la géolocalisation, ainsi que des outils logiciels.

L'employeur peut contrôler et limiter l'utilisation d'Internet grâce à un logiciel de filtrage. Il peut également avoir accès aux dossiers et messages professionnels des salariés, qu'ils soient stockés sur un ordinateur, un téléphone, une clé USB, le Cloud.

Toutefois, ce contrôle ne doit pas être excessif et doit servir le but recherché. Un contrôle disproportionné est une atteinte à la vie privée des salariés. Ainsi, l'utilisation de *keyloggers* (outil permettant d'enregistrer les touches saisies au clavier, réaliser des captures d'écran, ou lister les actions de l'utilisateur et les applications actives) n'est pas autorisée. Tout dossier ou message indiqué clairement comme étant privé ne peut être consulté par l'employeur.

COURS

La digitalisation des échanges a fait des données à caractère personnel (DCP) un enjeu marketing et stratégique primordial pour les entreprises. Mais la collecte et le traitement de ces données entraînent des risques et nécessitent un cadre réglementaire afin de protéger les personnes. La CNIL joue un rôle important dans ce domaine, notamment depuis la mise en place du RGPD. Le traitement des données personnelles des salariés est également encadré.

I. Identifier les enjeux de la protection des données à caractère personnel

A. La valeur des données à caractère personnel

L'article 4 du RGPD définit une donnée à caractère personnel comme « toute information relative à une personne physique susceptible d'être identifiée, directement ou indirectement ».

Une personne peut être identifiée par son nom, son numéro de client, des données sur sa localisation ou son adresse IP par exemple. Elle est également identifiable lorsqu'un ou plusieurs éléments spécifiques, propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale sont inclus dans les données traitées : la voix (enregistrement téléphonique) et l'image (photos, vidéos) en font donc partie.

Utiliser une application, créer un compte client, commander sur Internet, toutes ces activités génèrent des données à caractère personnel. Ces données sont devenues un atout concurrentiel pour les entreprises qui, en connaissant mieux leurs clients, peuvent développer des offres commerciales adaptées aux profils de ces clients et de plus en plus personnalisées.

B. Les risques liés aux données à caractère personnel

La collecte et le traitement des données peuvent entraîner des abus de la part des entreprises, comme le fait de ne pas informer les internautes sur l'utilisation des données collectées. Les entreprises peuvent également subir des vols de données de la part d'acteurs malveillants.

L'usurpation de l'identité numérique est le risque majeur tant pour les particuliers que pour les entreprises, qui peuvent être victimes d'escroqueries ou voir leur e-réputation se dégrader. Cette identité numérique est constituée de l'ensemble des contenus publiés sur Internet permettant de définir un individu : éléments d'authentification, données, signes de reconnaissance, traces numériques.

L'usurpation de l'identité numérique est sanctionnée pénalement (peine d'emprisonnement et amendes). La victime de l'usurpation peut également obtenir des dommages et intérêts en réparation du préjudice subi.

II. Connaître le cadre réglementaire relatif à la protection des personnes et des données

A. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)

La CNIL est une AAI chargée de veiller au respect de la vie privée et des libertés dans le monde numérique. Ses principales missions sont :

- d'informer et conseiller les citoyens, les professionnels et les autorités publiques ;
- de contrôler le respect de la loi par les professionnels et les administrations ;
- de sanctionner les abus et les pratiques irrégulières par un avertissement, une mise en demeure visant à contraindre les entreprises à mettre en place des actions correctives, une sanction financière de 10 à 20 millions d'euros ou de 2 à 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial. Son rôle de contrôle a été renforcé par le RGPD.

B. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD)

Entré en vigueur le 25 mai 2018, le RGPD fixe la nouvelle réglementation au niveau européen sur la protection des DCP des personnes physiques lors de leur traitement et de leur circulation. Cette réglementation s'impose à toute organisation, établie dans l'Union européenne ou non, dès lors qu'elle collecte et traite des données de résidents de l'Union européenne.

Ses trois objectifs principaux sont de renforcer les droits des personnes ; responsabiliser les acteurs intervenant dans le traitement des données ; assurer une protection efficace des données.

Le RGPD a introduit une logique de responsabilisation (principe d'*accountability*) : les entreprises doivent s'assurer en permanence de la conformité du traitement des données personnelles et doivent à tout moment être en mesure de savoir quelles sont les données collectées et dans quel but.

Elles doivent également être en mesure de montrer cette conformité, notamment en tenant à jour un registre des traitements.

Pour respecter ce principe d'*accountability*, un certain nombre de mesures doivent être prises :

- s'assurer que le traitement des données repose sur des bases légales : consentement des internautes, intérêt légitime ;

- respecter les droits des utilisateurs : minimisation des données, droit de rectification, d'opposition, information des utilisateurs, etc. ;
- prendre des mesures de sécurité pour la conservation des données ;
- nommer un délégué à la protection des données (DPO) ;
- sensibiliser et former le personnel aux enjeux de la protection des données personnelles.

De plus, le traitement de données personnelles doit respecter 2 principes :

- le principe du « *privacy by default* », c'est-à-dire assurer, dès le départ, le plus haut degré de protection des données, sans action spécifique de la part des utilisateurs ;
- le principe du « *privacy by design* » : il s'agit d'intégrer des mesures de protection de la vie privée dès la conception d'un produit ou d'un service.

En cas de violation de données, les entreprises doivent notifier l'incident à la CNIL s'il existe un risque au regard de la vie privée des personnes concernées. En cas de risque élevé, les personnes concernées doivent être informées.

En cas de manquement par une entreprise à des règles du RGPD, toute personne peut également introduire une réclamation auprès de la CNIL ou introduire une action de groupe.

III. L'utilisation du numérique par les salariés

L'employeur peut utiliser les outils numériques pour surveiller les locaux, le matériel, mais aussi l'activité des salariés (vidéosurveillance, géolocalisation...). Le principal enjeu de ce contrôle est la sécurisation des données de l'entreprise et la sécurisation de l'accès au réseau de l'entreprise.

Ainsi, l'employeur peut contrôler et limiter l'utilisation d'Internet, accéder aux dossiers et courriels professionnels présents sur tout espace de stockage sur ou relié à un outil professionnel.

Cependant, il doit respecter un certain nombre de règles, dont l'information des salariés et le respect du droit à la vie privée. Il ne peut pas consulter les documents et messages clairement signalés comme étant privés.

L'employeur est tenu de respecter les règles du RGPD :

- il ne peut collecter que les données personnelles nécessaires à la gestion de ses salariés ;
- il doit sécuriser les données personnelles collectées ;
- il doit permettre aux salariés d'exercer leurs droits : information, droit d'obtenir une copie, droit de rectification, droit de suppression...

Il est en particulier conseillé aux entreprises de mettre en place une charte informatique qui définit les droits et les obligations des salariés dans l'utilisation des outils numériques.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 59

1 QCM

1. Un enregistrement de la voix est une donnée personnelle.

- Vrai
 Faux

2. Poster une photo sur un réseau social génère des traces numériques.

- Vrai
 Faux

3. L'usurpation d'identité ne concerne que les entreprises.

- Vrai
- Faux

4. La CNIL est un organisme privé.

- Vrai
- Faux

5. La CNIL peut sanctionner les entreprises contrevenant au RGPD.

- Vrai
- Faux

6. Les entreprises doivent mettre en place un registre des traitements.

- Vrai
- Faux

7. Une entreprise peut collecter toutes les données personnelles qu'elle souhaite.

- Vrai
- Faux

8. Toute personne peut demander à une entreprise de rectifier les données la concernant.

- Vrai
- Faux

9. Les salariés doivent être informés de la mise en place d'un système de surveillance au sein de l'entreprise.

- Vrai
- Faux

10. Un employeur peut avoir accès aux courriels professionnels de ses salariés.

- Vrai
- Faux

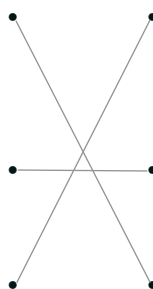
2 Le respect des obligations du RGPD par les entreprises

Reliez ces situations à l'obligation RGPD correspondante.

« Nous avons recensé tous nos traitements de données pour vérifier comment sont collectées les données, où elles sont stockées, quelle est la durée de leur conservation. »

« Nous ne collectons des données qu'en contrepartie d'un "avantage client". Ainsi, l'internaute comprend l'intérêt de se connecter. »

« Nous interdisons à nos salariés de se partager des informations sur les clients par courriel. »



Sécuriser les données

Ne collecter que les données utiles

Créer un registre des traitements des données

③ La validité d'un formulaire de collecte de données

Ce formulaire de contact respecte-t-il le RGPD ? Justifiez votre réponse.

Ce formulaire respecte le RGPD :

- Les données collectées sont limitées à ce qui est nécessaire pour traiter la demande.
- L'entreprise demande à l'internaute de donner son consentement pour l'utilisation de ses données pour la prospection commerciale.
- L'entreprise donne un lien pour que l'internaute ait accès à la politique de confidentialité.

④ Le contrôle de la messagerie personnelle d'une salariée

1. Qualifiez la situation.

M^{me} Amiot est **salariée** d'une société de matériels de sécurité (**employeur**). Alors qu'elle est absente, elle communique ses identifiants de connexion à son supérieur hiérarchique afin que ce dernier puisse accéder à des documents professionnels.

Le supérieur constate alors que M^{me} Amiot a partagé des documents concernant des clients avec une collègue qui ne devait pas avoir accès à ces informations (**non-respect des règles, faute**). Il convoque M^{me} Amiot pour l'informer de son **licenciement** pour faute grave.

M^{me} Amiot s'étonne que son supérieur ait accédé à sa messagerie personnelle en son absence.

2. Indiquez si l'employeur pouvait accéder à la messagerie personnelle de M^{me} Amiot.

Selon la jurisprudence, les fichiers créés par le salarié dans le cadre de son travail et à l'aide d'outils professionnels (ex. : un ordinateur) sont présumés avoir un caractère professionnel, sauf si le salarié les identifie comme étant personnels. Ceci s'applique également aux courriers électroniques adressés par le salarié au moyen de sa boîte de messagerie professionnelle. L'employeur est en droit de les contrôler même en l'absence du salarié, sauf s'ils sont identifiés comme personnels.

En revanche, la messagerie personnelle ne peut être consultée par l'employeur en dehors de la présence du salarié. Ce principe s'applique tout autant aux boîtes de messagerie « classiques » qu'aux services de messagerie instantanée des réseaux sociaux.

3. Rappelez l'intérêt d'une charte informatique pour l'entreprise.

La charte informatique définit les droits et obligations des salariés en matière d'utilisation des outils numériques mis à leur disposition. Elle précise également les sanctions encourues par le salarié qui enfreint les règles définies.

L'objectif de ces règles est principalement de sécuriser l'accès au réseau de l'entreprise ainsi que les données de l'entreprise.

POUR S'ENTRAÎNER

Entraînement guidé, p. 60 *

1. Caractériser les risques encourus par les clients de T.I.C.COM.

1. Expliquez le problème constaté par le client.

2. Déduisez-en les types de risques encourus par les utilisateurs.

Un client de l'entreprise T.I.C.COM s'est rendu compte que tout client de l'entreprise pouvait avoir accès aux données à caractère personnel d'autres clients par une simple manipulation

sur un lien fourni par l'entreprise, ce lien permettant de suivre ses demandes ou commandes faites sur le site de l'entreprise.

Ces données pourraient être divulguées sur Internet, être utilisées dans une campagne d'harmonage ou permettre une usurpation d'identité.

2. Expliquez pourquoi le client s'adresse à la CNIL.

Présentez les rôles de la CNIL mis en jeu dans cette situation.

La CNIL est chargée de veiller à la protection des données personnelles contenues dans les fichiers et traitements informatiques (ou sur support papier).

Ainsi, elle peut contrôler les entreprises sur le respect de la réglementation en matière de sécurité des données, de sa propre initiative ou après plainte d'internautes. La CNIL peut mettre en demeure l'entreprise fautive, qui doit alors mettre en place des mesures correctives. À défaut, la CNIL sanctionnera financièrement l'entreprise.

3. Montrez que l'entreprise T.I.C.COM n'a pas respecté la réglementation.

1. Résumez les reproches faits à l'entreprise par la CNIL.

2. Mettez en relation ces manquements avec les obligations des entreprises.

Dans un premier temps, l'entreprise T.I.C.COM n'a pas respecté l'obligation d'assurer la sécurité des données collectées et notamment le principe du *privacy by default* qui définit l'obligation de paramétrer par défaut des outils ou produits numériques pour assurer la meilleure protection.

Après un contrôle, la CNIL a demandé à l'entreprise de modifier la procédure de contact du service après-vente. Celle-ci s'est contentée de demander à son sous-traitant de prendre les mesures nécessaires. Cependant, si son sous-traitant a la responsabilité de garantir l'intégrité, la sécurité et la confidentialité des données qui lui sont confiées, T.I.C.COM doit contrôler que les mesures ont bien été mises en place. Or, une semaine après, la CNIL constate que les données des clients sont toujours accessibles.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 61

Cas d'entreprise – Agence immobilière Delannoy

Mission 1 – Les enjeux de la collecte des données pour l'entreprise

1. Indiquez si les informations collectées sont des données personnelles (annexe 1).

Une donnée à caractère personnel est définie comme « toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable ». Est réputée être une « personne physique identifiable » une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou par un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale.

Ici, il s'agit bien de données à caractère personnel, la personne qui remplit le formulaire étant identifiée.

2. Précisez l'intérêt pour l'agence immobilière de collecter ces données.

Grâce à ces informations, l'agence va pouvoir proposer des biens immobiliers correspondant aux attentes de la personne ayant rempli le formulaire.

Mission 2 – Le cadre réglementaire

3. Expliquez quels sont les problèmes soulevés par la pratique de la pige immobilière dans l'utilisation des données personnelles (annexe 2).

La « pige immobilière » consiste à contacter un propriétaire privé ayant posté une annonce sur un site Internet ou sur les réseaux sociaux. L'objectif pour l'agent immobilier est de se faire connaître des clients potentiels et de proposer ses services. Pour cela, les agences utilisent souvent un outil informatique permettant « d'aspirer » ces informations.

Ces informations étant des données à caractère personnel, cette pratique est encadrée : l'agence immobilière est tenue, avant de démarcher une personne par téléphone, de recueillir son consentement. Elle doit également indiquer à la personne qu'elle souhaite démarcher quelles données personnelles elle a récupérées, où elles ont été récupérées, et préciser la démarche à effectuer pour s'opposer à tout démarchage.

Mission 3 – La collecte et le traitement des données des salariés

4. Indiquez s'il est possible à M^{me} Delannoy d'enregistrer les appels de Marine (annexe 3).

L'employeur a la possibilité de mettre en place ponctuellement un dispositif d'écoute des appels de ses salariés dans des buts précis : la formation des salariés ; l'évaluation des salariés ; l'amélioration du service rendu aux clients.

Ici, M^{me} Delannoy, souhaitant aider Marine à progresser dans son contact au téléphone avec les clients, peut mettre en place une écoute des appels.

5. Précisez quelles sont les conditions qu'elle devra respecter (annexe 3).

Des conditions de conservation des données et d'information sont à respecter :

- Les enregistrements des appels de Marine ne pourront pas être conservés au-delà de 6 mois. Les documents d'analyse de ces écoutes pourront être gardés jusqu'à 1 an.
- Marine et ses interlocuteurs doivent être informés de l'existence du dispositif, du but de cette écoute, de la durée de conservation des données, de leur droit d'opposition, de leurs droits d'accès et de rectification, de la possibilité d'introduire une réclamation auprès de la CNIL.

Les contrats de vente et de prestation de services numériques

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 63

1. Quels peuvent être les risques d'un achat sur Internet ?

Dans cet exemple, Alicia s'inquiète car elle n'a pas reçu les produits commandés alors que son compte bancaire a été débité. De plus, le service client ne répond pas. Elle n'a, pour l'instant, aucune garantie sur le fait de recevoir un jour sa commande ou de pouvoir être remboursée. Il existe donc un risque lié à la livraison du produit et un risque financier.

Les autres risques d'un achat sur Internet sont liés à la déception par rapport à ce qui était attendu (qualité du produit, photos trompeuses du produit, mauvais état...), mais aussi à l'utilisation abusive ou au piratage des données à caractère personnel.

2. Comment le droit permet-il le développement du e-commerce ?

La réponse donnée à Alicia montre que le droit impose des obligations aux vendeurs professionnels sur Internet, mais aussi aux consommateurs (obligation de payer, par exemple), tout en protégeant ces derniers.

Ceci permet le développement de la confiance entre partenaires et sécurise les transactions.

ACTIVITÉ 1 - IDENTIFIER LES CONDITIONS DE LA VALEUR PROBANTE DES DOCUMENTS NUMÉRIQUES, p. 64

1. Expliquez pourquoi le courriel n'a pas été retenu comme preuve dans ce litige.

Un litige opposait un locataire et son propriétaire. Le locataire prétendait avoir reçu un courrier électronique de son propriétaire, selon lequel son préavis avait bien été reçu. Le propriétaire contestait l'authenticité du courrier électronique. Le tribunal n'a pas retenu ce message comme preuve, car un courriel n'est pas fiable pour deux raisons :

- n'importe qui peut avoir « signé » le courriel. Il ne permet donc pas d'en authentifier l'auteur ;
- il est facile de modifier le contenu d'un courriel. Le contenu du courriel n'est pas garanti.

2. Précisez quelles sont les deux fonctions d'une signature électronique.

La signature électronique garantit l'intégrité d'un document électronique (il n'a pas été modifié) et permet d'en authentifier l'auteur.

3. Expliquez le rôle du dossier de preuve.

Le dossier de preuve regroupe l'ensemble des informations qui ont mené au bon déroulement de la signature. Il peut contenir plusieurs types d'informations comme : le nom de la procédure, la date de création, la date d'envoi, des informations spécifiques au signataire (nom, prénom,

adresse mail, adresse IP...), des informations sur l'authentification du signataire : mode d'authentification, heure de validation, etc.

Ce dossier de preuve peut être utilisé en justice en cas de contestation.

4. Expliquez ce qui a permis à la société Carrefour Banque de faire valoir ses droits dans ce litige.

Le dossier de preuve, fourni par un prestataire de service de gestion de preuve, était horodaté et précisait l'adresse mail du client et le code d'identité du certificat électronique. Ceci a permis à la société Carrefour Banque de démontrer la fiabilité du procédé de signature électronique et donc la validité du contrat.

CONCLUSION. Montrez que la signature électronique assure la valeur probante des documents numériques.

Lorsqu'un document est signé électroniquement selon un procédé fiable¹, il devient possible **d'identifier** le signataire et **de garantir l'intégrité** du document, c'est-à-dire de garantir qu'il n'a pas été modifié. Un document signé électroniquement ne peut pas être contesté.

La signature électronique a la **même valeur juridique et légale qu'une signature manuscrite**. Le **règlement européen eIDAS**, entré en vigueur en juillet 2016, s'applique à la totalité des États membres de l'UE et constitue un cadre juridique pour la recevabilité des identités et signatures électroniques.

ACTIVITÉ 2 - QUALIFIER ET ANALYSER LES CLAUSES D'UN CONTRAT DE VENTE ÉLECTRONIQUE AVEC LES CONSOMMATEURS, p. 66

A. Protéger le consommateur avant l'achat en ligne

5. Relevez les différents reproches faits au site Voga.com.

De nombreux reproches sont faits à l'entreprise : elle est très difficile à joindre ; elle conserve 50 % du prix de la commande en cas de rétractation de la part du client ; elle affiche des messages trompeurs sur le site faisant croire que les biens sont en stock alors qu'une fois débité, l'acheteur apprend que le délai de livraison sera de 14 semaines, 21 semaines, voire 30 semaines. De plus, l'acheteur doit acquitter d'autres frais de livraison. Enfin, les conditions générales de vente (CGV) sont rédigées en petits caractères et en anglais, ce qui est contraire à la réglementation.

6. Précisez quels peuvent être les autres risques lors d'un achat sur Internet.

On peut distinguer différents types de risques liés aux achats sur Internet :

- Les risques liés à la personne : utilisation abusive de données à caractère personnel ou piratage des données.
- Les risques liés à la commande : produit non livré ou avec un délai très long ; tromperie sur la qualité du bien ou achat d'une contrefaçon sans le vouloir.
- Les risques financiers : payer sans recevoir le bien ou service commandé ; ne pas être remboursé en cas de rétractation ou de retour du bien pour des défauts constatés ; piratage des données bancaires.

1. Une signature manuscrite scannée et apposée en bas d'un document ne vaut pas pour signature électronique.

7. Précisez à quoi sert la collecte de données personnelles dans cet exemple.

Dans cet exemple, la collecte des données personnelles va servir au traitement des commandes ou des demandes. Elle va permettre à l'entreprise de mieux connaître ses clients et de personnaliser la relation client. Enfin, cela aidera l'entreprise à mesurer la satisfaction de ses clients.

8. Rappelez quels sont les droits de l'internaute sur ses données personnelles.

L'internaute bénéficie :

- d'un droit d'information sur l'utilisation des données collectées ;
- d'un droit d'accès ;
- d'un droit de rectification ;
- d'un droit de suppression ;
- d'un droit à la portabilité (récupérer ses informations personnelles pour les conserver ailleurs ou les communiquer à une autre entreprise).

9. Expliquez pourquoi il est nécessaire que les entreprises fournissent ces informations aux internautes.

Les entreprises vendant en ligne doivent informer l'internaute, « de manière claire et compréhensible », sur : l'identité de l'entreprise, les caractéristiques essentielles du produit ou service, le prix, la durée de validité de l'offre et du prix, le droit de rétractation.

L'internaute doit pouvoir accéder facilement à ces informations, rédigées en français.

Ces obligations du cybervendeur se justifient par certains risques liés à un achat à distance : consentement du consommateur sur la foi de photos ou vidéos, éloignement du vendeur.

B. Protéger le consommateur lors de la conclusion de la vente

10. Montrez que la procédure du double-clic est respectée dans cette procédure de commande.

Dans un premier temps, l'acheteur peut vérifier le détail de la commande (produit commandé, quantité, prix). Ceci correspond au 1^{er} clic.

Dans un deuxième temps, il peut vérifier le montant total de sa commande, ainsi que les moyens de paiement acceptés. Il peut alors valider sa commande, par un 2^e clic.

11. Expliquez l'intérêt de cette procédure pour l'acheteur.

La procédure du double-clic est destinée à protéger l'acheteur sur Internet. Elle permet de corriger des erreurs de manipulation (cliquer deux fois involontairement sur un produit, par exemple). Le premier écran permet à l'acheteur de vérifier que la commande correspond bien à ce qu'il souhaite acheter. Il lui est possible de la rectifier. Le second écran permet de valider la commande en payant. Cette procédure est une condition de validité du contrat conclu par voie électronique.

C. Le droit de rétractation

12. Expliquez en quoi consiste le droit de rétractation.

Le droit de rétractation est le droit d'un consommateur, dans le cadre d'un achat à distance, d'annuler un contrat de vente. Il peut retourner les produits, sans avoir à se justifier, et en obtenir le remboursement. Le délai de rétractation est de 14 jours : l'acheteur a un délai de 14 jours pour prévenir le professionnel du retour du produit.

13. Justifiez ce droit accordé au client sur Internet.

Lors d'un achat à distance, l'acheteur ne peut pas toucher le produit, le manipuler, l'essayer (pour un vêtement). Il peut également être trompé par les photos. Il arrive donc qu'il soit déçu par le produit reçu. L'acheteur peut également simplement avoir changé d'avis ou regretter un achat impulsif.

Le droit lui permet de revenir sur sa décision d'achat.

14. Montrez que l'article 7 des CGV de l'entreprise Les fils du son respecte ce droit du client.

L'entreprise informe l'internaute de son droit et en précise les conditions : délai, conditions de retour, remboursement des frais. (Le remboursement des frais d'envoi du produit par le client n'est pas une obligation pour le vendeur.)

CONCLUSION. Montrez que le droit protège le consommateur dans le cadre des achats sur Internet.

Face au développement des achats sur Internet, le droit a renforcé les droits du consommateur afin de le protéger.

Les e-commerçants doivent fournir des informations claires, précises et facilement accessibles sur leur identité, leur offre (caractéristiques du produit, prix, moyens de paiement acceptés...). Le consommateur doit également être informé sur la collecte et l'utilisation de ses données à caractère personnel.

La procédure du double-clic permet au consommateur de vérifier sa commande avant de la valider. Ceci permet d'éviter toute erreur de manipulation.

Le consommateur (*et désormais le professionnel*) bénéficie d'un droit de rétractation lui permettant d'annuler le contrat de vente en retournant le produit, sans avoir à se justifier.

Informations, explications des procédures doivent apparaître dans les conditions générales de vente communiquées sur le site.

ACTIVITÉ 3 - QUALIFIER ET ANALYSER LES CLAUSES D'UN CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICE NUMÉRIQUE ENTRE PROFESSIONNELS, p. 69

15. Précisez l'objet du contrat passé entre DigiWeb et Tyri SAS.

La société Tyri SAS a conclu un contrat de prestation informatique avec la société DigiWeb, portant sur la réalisation de son site Internet.

16. Expliquez l'obligation du client mentionnée dans l'article 5.

L'article 5 précise que le client, la société Tyri, doit fournir toutes les informations et tous les contenus nécessaires à la réalisation du site, et ce dans un délai permettant de respecter le planning défini. Le client a une obligation générale de collaborer avec le prestataire ; sa participation au projet doit être « active ». S'il ne le fait pas, le projet finalisé risque de ne pas correspondre à ses attentes ou peut dysfonctionner.

Il est possible de faire référence à la nécessité d'agir de bonne foi.

17. Précisez quelle en est la contrepartie pour le prestataire de services numériques.

Le prestataire a pour obligation :

- de recueillir auprès du client toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de la prestation ;
- de conseiller le client ;
- de fournir un site Internet conforme et dans les délais fixés.

18. Expliquez le rôle du cahier des charges lors de la négociation de ce type de contrat.

Le cahier des charges décrit les prestations demandées par le client.

C'est un document formalisant les objectifs à atteindre et les contraintes techniques, esthétiques et fonctionnelles du projet. Ce document pourra servir de preuve en cas de litige entre les parties.

19. Indiquez quels sont les droits du client concernés par cette clause.

Le client garantit qu'il dispose de tous les droits et/ou autorisations nécessaires sur tous les éléments qu'il a chargé le concepteur d'intégrer dans le site ou d'utiliser pour sa conception. Il s'agit des droits d'auteur. Le client doit disposer de ces droits – qu'il en soit le créateur ou qu'il en ait obtenu le droit d'utilisation – pour les textes, les photos, les vidéos diffusés sur son site, les logiciels utilisés, les bases de données intégrées, etc.

20. Précisez les risques liés à l'absence d'une telle clause pour les parties au contrat.

Dans ce cas, les deux parties peuvent être confrontées à une action en contrefaçon ou en concurrence déloyale de la part des personnes bénéficiant des droits d'auteur.

21. Expliquez le litige entre la société Digitre et la société Néo Avenue.

La société Digitre a accusé Néo Avenue de concurrence déloyale pour avoir créé un site concurrent en utilisant des informations que Digitre lui avait communiquées lors des discussions sur la conception du site. Elle reprochait à la société Néo Avenue de ne pas avoir respecté son obligation de confidentialité.

22. Montrez l'intérêt de la clause de confidentialité pour les deux parties au contrat.

Cette clause sert à protéger le client et le prestataire. Le client cherche à protéger des informations qui peuvent être sensibles (stratégie commerciale de l'entreprise, liste de clients et de prospects...) ; le prestataire cherche à protéger son savoir-faire et ses méthodes.

De plus, cette clause instaure un climat de confiance permettant de collaborer en toute sérénité et sécurité.

23. Expliquez l'obligation du prestataire énoncée dans l'article 12.

Par la clause de réversibilité, le prestataire s'engage à restituer au client toutes les données que celui-ci lui a confiées lorsqu'il sera mis fin au contrat.

24. Expliquez l'importance de cette clause pour le client.

Une entreprise peut vouloir changer de prestataire, pour des raisons commerciales, financières, techniques. La clause de réversibilité va lui permettre de récupérer toutes ses données pour les confier au nouveau prestataire. Il s'agit d'une garantie contractuelle. La réversibilité doit avoir lieu, quel que soit le motif de cessation du contrat (un conflit entre les parties, par exemple).

Les données confiées sont nécessaires à la gestion de l'activité (liste des clients, des fournisseurs, des commandes passées, par exemple). Ne plus y avoir accès entraînerait des dommages importants pour l'entreprise.

CONCLUSION. Montrez qu'une entreprise doit être attentive aux clauses des contrats numériques qu'elle conclut avec des prestataires.

L'objet d'un contrat de prestation informatique est divers : développement de site Web, d'application mobile, de logiciel spécifique, maintenance informatique, service de cloud, etc.

Il n'existe pas de modèle de contrat type ; néanmoins, il est indispensable d'inclure certaines clauses. Le client est rarement un spécialiste de l'informatique et du numérique et doit donc se protéger de différents risques.

Avant même la conclusion du contrat, il est nécessaire de rédiger un cahier des charges qui précisera les objectifs et les détails du projet. Le client a pour obligation de collaborer

activement au projet, en fournissant toutes les informations, tous les éléments nécessaires à la finalisation du projet. En contrepartie, le prestataire doit respecter son obligation d'information et de conseil.

La réalisation des prestations nécessite la communication d'informations essentielles pour l'activité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de se prémunir contre toute fuite ou utilisation frauduleuse de ces données (clause de confidentialité). Le client doit pouvoir récupérer ses données lorsqu'il souhaite changer de prestataire (clause de réversibilité).

En cas de création ou refonte d'un site Internet, le client doit s'assurer de bien bénéficier des droits d'auteur sur les différents éléments composant le site pour éviter toute action en contrefaçon à son encontre.

COURS

Le développement de la digitalisation des documents et des échanges a nécessité l'adaptation du droit à de nouvelles pratiques commerciales. Cette adaptation a eu lieu notamment dans le domaine de la preuve et dans le domaine des contrats numériques.

I. Identifier les conditions de validité de l'écrit électronique

Selon l'article 1366 du Code civil, « l'écrit électronique a la même force probante que l'écrit sur support papier, sous réserve que puisse être dûment identifiée la personne dont il émane et qu'il soit établi et conservé dans des conditions de nature à en garantir l'intégrité ».

La signature électronique est un procédé permettant de garantir l'authenticité de l'expéditeur et de vérifier l'intégrité du message reçu.

L'eIDAS (*Electronic IDentification Authentication and trust Services*), règlement de l'Union européenne, fournit un cadre légal et pratique à l'utilisation de la signature électronique et harmonise les règles à l'échelle de l'Union européenne.

Il définit trois niveaux de sécurité : standard, avancé et qualifié. Les niveaux « avancé » et « qualifié » font intervenir un tiers de confiance (un prestataire de la solution de signature électronique comme Docusign, Yousign, Signaturit...) et sont recommandés aux entreprises puisque cela les dispense d'une procédure d'expertise en cas de litige.

Un document numérique ne permettant pas de garantir l'identité de l'émetteur, comme un courriel, vaudra comme commencement de preuve. Le juge est libre d'en apprécier la valeur probante.

II. Qualifier et analyser les clauses d'un contrat de vente électronique avec les consommateurs

Le contrat conclu par voie électronique obéit au régime général des contrats conclus à distance, mais pour renforcer la protection du consommateur, certains points ont été précisés et renforcés, comme l'obligation d'information pour le professionnel.

A. Protéger le consommateur avant l'achat en ligne

Le professionnel doit :

- informer l'internaute sur l'utilisation de traceurs (cookies), obtenir son consentement et lui fournir un moyen de les refuser. Cependant, les cookies strictement nécessaires à la fourniture d'un service expressément demandé par l'utilisateur sont dispensés de ce consentement ;
- obtenir de l'internaute son consentement express (*opt-in*) à l'inscription à la newsletter, indiquer la finalité de cette newsletter et permettre le désabonnement ;

- respecter les règles relatives à la collecte des données personnelles (données nécessaires ; consultation, modification, suppression du compte possibles) ;
- communiquer son identité et ses coordonnées ; fournir les informations relatives aux caractéristiques essentielles des biens ou des services, le prix, les délais de livraison, les moyens de paiement... ;
- informer sur les conditions et modalités d'exercice du droit de rétractation s'il existe.

B. Protéger le consommateur lors de la conclusion de la vente

Les articles 1369-4 et 1369-5 du Code civil fixent des conditions particulières auxquelles doit répondre la formulation de l'offre et de l'acceptation sur Internet. L'offre du professionnel doit énoncer entre autres :

- les étapes à suivre pour conclure le contrat ;
- les moyens techniques permettant à l'utilisateur, avant la conclusion du contrat, d'identifier les erreurs commises dans la saisie des données et de les corriger ; l'acceptation ne peut être donnée que si l'acceptant a eu la possibilité de vérifier le détail de sa commande. Cette procédure du « double-clic » est destinée à protéger le e-consommateur des erreurs de manipulation et de s'assurer qu'il s'engage en parfaite connaissance de cause. Elle est spécifiée dans l'article 1127-2 du Code civil ;
- les moyens de consulter par voie électronique les règles professionnelles et commerciales auxquelles l'auteur de l'offre entend, le cas échéant, se soumettre ;
- le prix, qui doit être indiqué de manière claire et non ambiguë ; le professionnel doit également mentionner si les taxes et frais de toute nature sont inclus.

Le professionnel doit accuser réception de la commande, sans délai injustifié et par voie électronique.

Selon l'article L. 213-1 du Code de la consommation, le contrat électronique doit être archivé par le professionnel lorsqu'il porte sur une somme égale ou supérieure à 120 €. Le délai de conservation est de 10 ans.

En cas d'archivage du contrat, les modalités de l'archivage par l'auteur et les conditions d'accès au contrat archivé sont précisées.

C. Le droit de rétractation

Ce droit, prévu par l'article L. 221-18 du Code de la consommation, permet à l'acheteur de revenir sur sa décision d'achat après la réception de sa commande. Le consommateur doit exercer son droit de rétractation, en informant le professionnel, au plus tard dans les 14 jours à compter de la date de réception de la commande.

L'article L. 221-23 du Code de la consommation précise que le consommateur ne supporte que les coûts directs de renvoi des biens, sauf si le professionnel accepte de les prendre à sa charge ou s'il a omis d'informer le consommateur que ces coûts sont à sa charge.

Certains produits ne permettent pas de bénéficier de ce droit de rétractation, notamment les produits personnalisables et les biens numériques téléchargés dès que la commande est validée (e-books, musique...).

III. Qualifier et analyser les clauses d'un contrat de prestation de service numérique entre professionnels

Le développement de la digitalisation des échanges amène les entreprises à conclure différents types de contrats avec des prestataires.

Le client étant rarement un spécialiste de ces contrats, il doit bien vérifier certaines clauses. Les contrats de prestation de service numérique (hébergement de données, développement de logiciels ou de sites Internet, maintenance matérielle ou logicielle...) nécessitent la pleine

collaboration du client dans la définition de ses besoins. Pour cela, il est fortement conseillé d'établir un cahier des charges qui formalise, dans le détail, les objectifs et les spécificités du projet. Ce cahier des charges précise également les étapes de la prestation, le calendrier de réalisation des travaux, la date limite de délivrance.

Le prestataire s'oblige à informer son client et à le conseiller sur les choix techniques à faire. Certaines clauses doivent être rédigées avec soin :

- La clause de confidentialité impose aux parties de ne pas divulguer d'informations et de documents auxquels elles ont eu accès au cours des négociations précontractuelles et lors de l'exécution du contrat de prestation. Si une des parties au contrat ne respecte pas cette clause, il est possible d'engager sa responsabilité civile.
- La clause de réversibilité peut être mise en œuvre au terme du contrat ou en cas de résiliation anticipée de celui-ci. Si une entreprise souhaite changer de prestataire ou récupérer pour elle-même les données confiées au prestataire, le prestataire doit apporter à l'entreprise l'assistance nécessaire pour faciliter la reprise ou le transfert des données confiées. Ces données sont nécessaires à la gestion de l'activité de l'entreprise et ne plus y avoir accès causerait un dommage important à l'entreprise.
- Dans un contrat d'hébergement de données ou d'élaboration d'un site Internet, figurent des clauses relatives au contenu des données et aux droits d'auteur. Le client s'engage notamment à bénéficier des droits d'auteur sur les différents éléments du site (textes, photos, vidéos, base de données...). Ces clauses protègent le prestataire en excluant sa responsabilité en cas de contenu illégal, par exemple.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 73

1 QCM

1. La signature électronique doit permettre d'authentifier l'émetteur d'un document numérique.

- Vrai
- Faux

2. La signature électronique est un moyen de preuve en cas de litige.

- Vrai
- Faux

3. Le consommateur doit être informé sur l'utilisation des traceurs (cookies) sur un site marchand.

- Vrai
- Faux

4. L'e-commerçant n'a pas l'obligation d'indiquer le délai de livraison d'un produit.

- Vrai
- Faux

5. Le consommateur doit pouvoir modifier sa commande sur Internet avant de la valider.

- Vrai
- Faux

6. Le consommateur doit demander à l'entreprise si elle a bien reçu sa commande.

- Vrai
- Faux

7. Le droit de rétractation permet au client de retourner le produit acheté sans justification.

- Vrai
- Faux

8. Tous les produits peuvent bénéficier du droit de rétractation.

- Vrai
- Faux

9. Dans un contrat de prestation numérique, le client a l'obligation de collaborer.

- Vrai
- Faux

10. La clause de réversibilité permet de protéger la confidentialité des informations et données.

- Vrai
- Faux

② Des consommateurs trompés

1. Expliquez le procédé reproché au site Lastminute.com.

Lasminute.com fait souscrire une assurance à ses clients, sans que ceux-ci en aient conscience. Or, le droit de rétractation ne s'applique pas aux assurances de voyage.

2. Quelle est la règle qui n'est pas respectée par l'entreprise ?

Le consommateur sur Internet doit pouvoir vérifier le contenu de sa commande et le prix final avant de valider sa commande. La règle du double-clic n'est pas respectée par la société.

③ La protection des parties au contrat

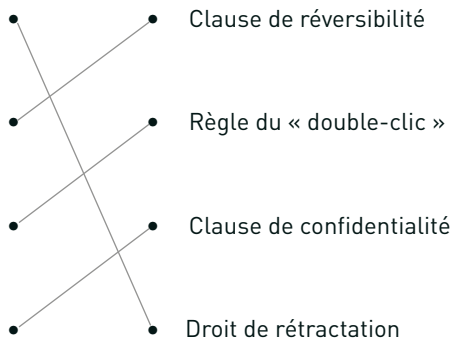
Reliez chaque proposition à la clause correspondante.

Permet au client de retourner le produit acheté sans justification

Permet à une entreprise de récupérer les données fournies à un prestataire de service informatique

Permet de vérifier et modifier son panier d'achat

Empêche la divulgation d'informations et de données



④ L'achat d'un produit numérique

Expliquez pourquoi Clara ne peut pas bénéficier du droit de rétractation.

Tout acheteur sur Internet bénéficie d'un droit de rétractation. Cependant, tous les produits ou services ne bénéficient pas de ce droit. Ainsi, les produits numériques ne peuvent pas être

retournés dès qu'ils sont téléchargés ou, comme ici pour un jeu, dès que le code d'accès est activé. L'entreprise le précise clairement dans ses conditions générales de vente.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F10485>

POUR S'ENTRAÎNER

① Entraînement en autonomie, p. 74 **

1. Justifiez l'obligation pour Pauline d'accepter expressément les CGV.

Les conditions générales de vente (CGV) se définissent comme un document établi unilatéralement par le vendeur visant à encadrer les relations contractuelles avec ses clients. Les CGV permettent au professionnel d'informer le client sur ses obligations et ses droits et sur ses propres obligations.

Le consommateur doit accepter ces CGV pour valider sa commande. Cette acceptation certifie qu'il a pris connaissance des CGV, qu'il connaît donc les règles qui s'appliquent à ce contrat, ses droits et obligations.

2. Identifiez l'obligation du e-commerçant décrite dans la clause 7.

La clause 7 décrit la procédure de commande par le client. Il s'agit de la règle du double-clic qui permet de vérifier sa commande avant de la valider (article 1127-2 du Code civil).

3. Expliquez si le contrat conclu peut être utilisé comme preuve électronique.

La clause 7 précise également que la procédure du double-clic constitue une signature électronique. Celle-ci permet d'authentifier la personne qui a signé, ainsi que l'intégrité du contenu. Elle pourra donc servir de preuve dans le cas d'un litige.

4. Appréciez la légalité de la clause 10 des CGV.

La clause 10 informe le client sur son droit de rétractation et ses conditions. Les 14 jours sont respectés, ainsi que le remboursement du prix de la commande. Il est précisé, conformément à la législation, que les denrées périssables ne peuvent être retournées.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN

Cas d'entreprise – Au p'tit vélo, p. 75

Mission 1 – La conformité des conditions générales de vente du site de l'entreprise Au p'tit vélo

1. Identifiez l'obligation de Teddy et Richard, en tant qu'e-commerçants, énoncée dans la clause 5 de leurs CGV (annexe 1).

Les e-commerçants ont l'obligation de proposer un processus de commande en deux temps (règle du double-clic). Le client doit pouvoir vérifier et éventuellement modifier sa commande avant de la valider en payant.

La clause 5 des CGV informe les consommateurs sur la procédure à suivre pour commander.

2. Analysez la conformité de cette clause.

Les règles à respecter sont précisées dans l'article 1127-2 du Code civil.

Dans cette clause, le consommateur est informé :

- du processus de validation de la commande en deux temps ;
- du processus de confirmation de la commande, ici par courrier électronique ;

– de la conservation des données (données à caractère personnel) enregistrées lors de la commande et qu'elles serviront de preuve en cas de litige.

Cette clause respecte bien l'article 1127-2 du Code civil.

3. Expliquez la limite apportée au droit de rétractation dans la clause 8 (annexes 2 et 3).

Le droit de rétractation accordé aux consommateurs ne s'applique pas à tous les biens.

L'entreprise Au p'tit vélo propose à ses clients de personnaliser leurs vélos en fonction de leurs besoins. Or, les biens confectionnés selon les spécifications du consommateur ou nettement personnalisés font partie de ces biens exclus du droit de rétractation. En effet, il sera difficile à l'entreprise de revendre les vélos personnalisés.

Mission 2 – Le contrat numérique entre professionnels

4. Expliquez l'intérêt de la signature électronique pour Teddy et Richard dans leur relation commerciale avec leurs clients à distance.

Dans le cadre de la personnalisation d'un vélo, Teddy et Richard doivent dans certains cas échanger à distance avec le client, notamment sur les spécificités du vélo attendues par le client et sur le prix, avant la conclusion du contrat. Un simple accord par courrier électronique ne pourra pas servir de preuve en cas de litige.

La signature électronique va permettre d'authentifier le signataire et de garantir l'intégrité du contrat, afin d'éviter toute mauvaise surprise.

5. Montrez que les clauses 11 et 13 des CGV du prestataire protègent les intérêts du prestataire et du client (annexe 4).

La clause 11 est une clause de confidentialité. Les deux parties, le prestataire et l'entreprise Au p'tit vélo, s'engagent à ne pas diffuser les informations communiquées dans le cadre du contrat. Ceci permet d'éviter les fuites d'informations sensibles ou leur utilisation frauduleuse (concurrence déloyale ou contrefaçon).

La clause 13 est une clause de réversibilité. Elle permettra à l'entreprise Au p'tit vélo de récupérer les données communiquées au prestataire (tous les contrats signés) lorsque le contrat prendra fin, quelle qu'en soit la raison. Ces informations sont nécessaires à la gestion de l'activité de l'entreprise et celle-ci doit pouvoir les récupérer soit pour elle-même, soit pour les transférer à un autre prestataire.

L'incidence du numérique sur le management de l'entreprise

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 77

1. Quelles sont les raisons qui ont conduit Rostaing à transformer son système d'information ?

Rostaing a transformé son système d'information de façon à mieux répondre aux attentes de ses clients (professionnels et particuliers) mais aussi à faire face à la concurrence et à accompagner sa stratégie de croissance.

2. En quoi l'adoption d'une nouvelle plateforme informatique a-t-elle permis cette refonte du système d'information ?

L'adoption d'une nouvelle plateforme informatique a permis de transformer complètement le système d'information de Rostaing. Elle a en effet conduit à décloisonner les métiers, à mieux gérer les processus (de façon transverse et non pas cloisonnée), de façon à pouvoir suivre chaque étape de la chaîne logistique en temps réel et à intégrer et centraliser les données.

3. Dans quelle mesure ce système d'information est-il aujourd'hui facteur de performance pour Rostaing ?

Ce nouveau système d'information fournit les informations indispensables à la prise de décision opérationnelle et permet aux vendeurs de mieux répondre aux besoins des clients. Rostaing peut ainsi atteindre les objectifs fixés lors de la refonte de son système d'information et ce, à un coût moindre grâce par exemple à une rationalisation des achats et à une meilleure gestion des stocks.

ACTIVITÉ 1 - REPÉRER LE RÔLE DU SYSTÈME D'INFORMATION, p. 78

A. Les composantes et les fonctions du système d'information

1. Indiquez quel est l'objectif du système d'information d'une entreprise comme la RATP.

Le système d'information de la RATP a pour objectif d'améliorer la fluidité du service de transport proposé par l'entreprise sur la ligne du RER A ainsi que sur les lignes de métro automatiques (1 et 14) en permettant la mise en œuvre d'une maintenance prédictive.

2. Repérez les différentes composantes du système d'information de la RATP.

Le système d'information de la RATP comprend plusieurs composantes :

- *une composante technique* : une application informatique « Serval » qui stocke et analyse les données collectées par les capteurs posés sur les matériels roulants ;

+ Remarque

On peut penser, même si cela n'est pas explicité dans le texte, que l'entreprise dispose notamment d'ordinateurs et de serveurs de données.

- *une composante humaine* : les ingénieurs qui ont mis au point l'application informatique, les employés de l'atelier de maintenance ;
- *une composante organisationnelle* : les processus de gestion des connaissances et des améliorations apportées aux matériels roulants, les processus d'analyse des paramètres des trains.

3. Mettez en évidence les fonctions du système d'information de cette entreprise.

Le système d'information d'Airbus permet de *collecter* les données (grâce aux capteurs qui mesurent en temps réel), de *stocker* les informations (sur l'application Serval), de les *traiter* (Serval effectue l'analyse et la modélisation des données) et de les *diffuser* aux techniciens (sur un écran tactile qui affiche des symboles indiquant le degré d'urgence de l'intervention de maintenance).

4. Montrez en quoi son système d'information permet à la RATP d'améliorer sa performance.

En remplissant efficacement ses quatre fonctions, le système d'information de la RATP contribue à améliorer la maintenance prédictive ainsi que le suivi du matériel roulant. Il permet ainsi à la RATP de mieux cerner les pannes possibles (les alertes sur les portes sont justifiées dans 70 à 80 % du temps) et de réduire les coûts de la maintenance.

B. Le rôle du système d'information dans la prise de décision

5. Expliquez pourquoi le traitement des flux importants de données (« big data ») est un enjeu pour Carrefour.

Carrefour collecte d'importants flux de données grâce aux tickets de caisse et aux cartes de fidélité des clients. Il est donc important pour l'entreprise de traiter ces données et de diffuser les informations issues de ce traitement pour améliorer la performance de ses campagnes de promotion, mais aussi pour mieux répondre à la demande de certains produits comme les pains, viennoiseries et pâtisseries..

6. Montrez comment la démarche mise en œuvre par l'entreprise permet au système d'information d'être un outil efficace d'aide à la décision.

Les équipes du Data Lab de Carrefour utilisent une forme d'intelligence artificielle pour analyser et traiter les données collectées en les croisant aussi avec d'autres données dépendant du contexte (promotions, remises, saisonnalité). Les résultats sont ensuite transmis aux hypermarchés locaux qui peuvent ainsi ajuster leur production de pains, de pâtisseries et de viennoiseries. Il s'ensuit une augmentation des ventes de ces produits du fait de ruptures moins nombreuses mais aussi de la satisfaction et de la fidélité des clients. Le gaspillage et les invendus peuvent aussi être limités.

7. Indiquez en quoi un PGI permet de fluidifier les processus et d'éviter la fragmentation des données nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

En rassemblant dans une même base de données, les données de plusieurs processus clés de l'entreprise (ex. : production, ventes, stocks, comptabilité), un PGI permet d'éviter la fragmentation des données nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Puisque les données sont regroupées dans une base de données unifiée, la fluidité des processus est améliorée dans la mesure où les informations sont traitées plus rapidement et de façon plus fiable.

8. Pourquoi la chocolaterie les Chevaliers d'Argouges a-t-elle décidé d'utiliser un progiciel de gestion intégré ?

La chocolaterie a décidé d'utiliser un PGI pour pouvoir assurer le développement de son activité. Elle a en effet besoin de gérer ses diverses activités de façon intégrée, ce qui n'était pas possible jusqu'à présent puisqu'en l'absence d'une direction des systèmes d'information, les processus n'étaient pas structurés ni pilotés de façon globale.

9. Montrez que le PGI permet à l'entreprise de gagner en cohérence, en agilité et en réactivité.

L'utilisation d'un PGI a permis à l'entreprise d'intégrer les données nécessaires aux différents processus dans une seule base de données en adoptant un référentiel commun. Les processus ont ainsi été structurés de façon à faciliter la circulation des informations nécessaires à chacun d'entre eux. Tous les modules du PGI (ex. : comptabilité, finances, achats, production, stock, ventes) partageant une même base de données, la gestion des commandes, des stocks, de la production, des relations avec les clients et les fournisseurs est par conséquent devenue plus cohérente et plus efficace qu'auparavant. L'entreprise peut ainsi traiter plus rapidement toutes les informations tout en maîtrisant ses coûts et ainsi, être plus agile et plus réactive.

10. Expliquez pourquoi le système d'information doit être aligné sur la stratégie de l'entreprise.

Le système d'information doit être aligné sur la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire en cohérence avec la stratégie, pour que celle-ci soit une réussite. Il peut ainsi créer de la valeur et être constitutif d'avantages concurrentiels pour l'entreprise, car il est alors en adéquation avec les besoins métiers.

11. Présentez les stratégies menées par les compagnies aériennes *low cost* et par Nespresso.

Les compagnies aériennes *low cost* mènent une stratégie de prix bas, de coûts faibles et de volume. La stratégie de Nespresso est une stratégie de différenciation qui vise à rendre le produit unique aux yeux des consommateurs. Elle repose sur une large offre de capsules de café, des machines spécifiques, une communication de marque, une distribution sélective.

12. Indiquez en quoi les systèmes d'information d'Easyjet et de Nespresso sont alignés sur les stratégies respectives de ces entreprises et créateurs de valeur.

Le système d'information d'Easyjet est cohérent avec sa stratégie puisqu'il repose sur l'achat de billets en ligne. La suppression des billets papier et des agences de réservation et de distribution a en effet permis une réduction des coûts. La mise à jour en temps réel des taux de remplissage des avions permet par ailleurs d'ajuster les tarifs et d'envisager des promotions. Quant au système d'information de Nespresso, il est, lui aussi, cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Il repose sur un système informatique qui comprend un logiciel CRM (*Customer Relationship Management*), c'est-à-dire un logiciel de gestion de la relation client qui permet la personnalisation de cette relation (ex. : identification des goûts de chaque client, accueil personnalisé dans les magasins Nespresso). Le système d'information est donc un atout au service de la stratégie de différenciation de cette entreprise.

CONCLUSION. Montrez en quoi le système d'information est indispensable à la prise de décision et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

En collectant des données, en stockant, traitant et diffusant les informations, le système d'information fournit les informations nécessaires à la prise de décision dans l'entreprise, que ce soit au niveau stratégique, tactique ou opérationnel. Il est aussi indispensable à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et doit être aligné sur la stratégie en assurant sa cohérence avec les besoins métiers.

A. L'évolution des structures d'organisation et des modalités de travail

13. Présentez les facteurs qui conduisent les entreprises à vouloir gagner en flexibilité et en réactivité.

L'environnement des entreprises est devenu plus ouvert et plus incertain depuis une trentaine d'années : mondialisation des marchés, innovations technologiques, évolutions des modes de consommation, exigences des salariés en termes de conditions de travail, des actionnaires en termes de dividendes obligent les entreprises à être plus flexibles et plus réactives.

14. Précisez pourquoi l'entreprise Saint-Gobain a fait évoluer sa structure.

Saint-Gobain a fait évoluer sa structure de façon que les décisions puissent être prises au niveau local et plus rapidement. Il s'agit pour l'entreprise de se rapprocher de ses clients et de mieux répondre à leurs demandes. Exemple : livraison en moins de 2 heures dans toute l'Île-de-France grâce à un service de véhicules avec chauffeur, en partenariat avec Point P.

15. Identifiez les mécanismes de coordination à l'œuvre dans la nouvelle structure.

Dans la nouvelle structure, les mécanismes de coordination sont les suivants :

- *la standardisation des résultats* : chaque entité locale peut créer son propre parcours client mais doit obtenir des résultats ;
- *la standardisation des procédés de travail* : des méthodes de travail (outils comme le *mapping* parcours client ou le sondage de satisfaction) sont fournies par le département marketing du siège aux entités locales qui les utilisent.

On peut aussi penser à travers l'exemple du responsable expérience client cité dans le texte que la transversalité entre services au niveau local nécessite une telle standardisation des procédés.

16. Montrez que cette structure repose sur les principes de spécialisation et d'intégration.

Le principe de spécialisation des entités permet de mieux adapter les réponses de l'entreprise aux évolutions de son environnement. En passant d'une organisation par activité à une organisation par pays, Saint-Gobain met en œuvre ce principe, comme le souligne la directrice du marketing et du développement (« Cette organisation permet de prendre des décisions localement et plus rapidement »).

Le principe d'intégration des entités vise à assurer la cohérence de l'ensemble et à valoriser les synergies entre les entités. C'est ce qui est mis en œuvre chez Saint-Gobain lorsque l'équipe innovation client du département marketing situé au siège fournit à chaque entité locale les outils nécessaires pour créer son propre parcours client.

Finalement, la nouvelle structure de Saint-Gobain repose bien sur les deux principes de spécialisation et d'intégration pour plus de flexibilité et de réactivité.

17. Indiquez quelle est la place du numérique dans la structure actuelle de Saint-Gobain.

Le numérique a une place importante dans la structure de Saint-Gobain. Il permet tout d'abord de disposer de données permettant de mieux connaître les clients de façon à leur proposer des offres personnalisées. Il permet ensuite l'innovation dans le groupe puisque de nouveaux services et de nouveaux outils (comme de nouvelles plateformes) sont mis au point.

18. Pourquoi peut-on dire qu’Ametra est une entreprise réseau ?

Le groupe Ametra est organisé autour de partenariats développés sur le long terme avec ses clients pour mettre au point un nouveau produit et y intégrer des systèmes mécaniques, électriques et électroniques dans un délai réduit. C’est ce qui caractérise une entreprise réseau (ou étendue) qui repose sur le recours à des stratégies d’externalisation et de partenariats avec des fournisseurs et/ou des clients en vue d’atteindre un objectif commun.

19. Montrez que le numérique joue un rôle fondamental dans une entreprise réseau.

Le numérique facilite les relations entre l’entreprise pivot, au centre du réseau, et ses partenaires grâce aux outils et aux réseaux informatiques qui peuvent être utilisés.

Dans le cas de l’entreprise réseau Ametra, des lignes sécurisées et un réseau privé virtuel ont été mis en place afin de permettre des échanges réguliers et sûrs entre les bureaux d’études d’Ametra et ceux de ses clients. Ces outils permettent aux équipes de travailler sur un outil commun pour co-innover et développer ensemble un produit, en réduire le temps de conception et ensuite, le délai de mise sur le marché.

20. Indiquez quels sont les effets du numérique sur les modalités de travail chez PSA.

Le numérique facilite la communication et la collaboration entre les salariés de PSA. Grâce à l’utilisation d’une solution de travail collaboratif et à des écrans interactifs, les salariés peuvent transmettre des informations en temps réel, multiplier les échanges entre eux et coordonner leurs activités de façon fluide et rapide tout en étant géographiquement éloignés. Le numérique fait donc évoluer les modalités de travail chez PSA grâce à différents outils (ex. : partage et coédition de fichiers, visioconférence, *chat*, etc.) et permet à l’entreprise d’améliorer sa réactivité.

21. Expliquez quel est l’intérêt des espaces de *coworking*.

Les espaces de *coworking* favorisent l’action collective. Il s’agit d’espaces de travail partagé dans des lieux ouverts qui facilitent l’échange de compétences, le travail en partenariat, la créativité et l’émergence de nouveaux projets communs entre travailleurs.

B. Les risques liés au système d’information de l’entreprise

22. Classez les risques induits par le système d’information en distinguant ceux qui concernent la sécurité et ceux ayant un impact financier.

Les risques induits par le système d’information sont :

- *des risques en matière de sécurité* : les entreprises sont de plus en plus victimes d’attaques informatiques et en particulier, de cyberattaques par « rançongiciels ». Celles-ci consistent à introduire dans leur système informatique un logiciel malveillant qui empêche l’utilisation des ordinateurs puisque toutes les données sont chiffrées et ne peuvent être déchiffrées qu’en échange du versement d’une rançon. La question de la protection des ordinateurs contre les virus et de leur sécurité est donc essentielle ;
- *les risques financiers* : les cyberattaques ont non seulement des conséquences financières liées à la perte d’exploitation et à l’arrêt de l’activité de l’entreprise concernée, mais aussi un coût lié à l’acquisition d’un nouveau matériel et à sa protection, avec en particulier le coût de l’assurance (Hiscox est par exemple un assureur spécialisé dans le domaine).

23. Précisez la nature du risque entraîné par l’utilisation ou la violation des données clients.

L’utilisation ou la violation de données clients contrevient à la réglementation en matière de protection des données à caractère personnel (cf. le RGPD). Le risque est alors un risque juridique.

24. Analysez les conséquences de ces risques sur la performance des entreprises.

Ces risques ont des conséquences sur l'activité des entreprises et génèrent des coûts qui pèsent sur elles, remettant ainsi en cause leur performance.

25. Indiquez quel est le risque auquel le groupe Système U a dû faire face.

Le groupe Système U a connu une panne de son système d'information logistique causée par une corruption de données sur les serveurs informatiques de marque IBM : 1 600 magasins du groupe n'ont pas pu être approvisionnés pendant plusieurs jours. Il a alors fallu renouveler le matériel et récupérer les données, ce qui a pris du temps. L'entreprise a donc été confrontée à un risque opérationnel.

26. Expliquez comment le groupe peut améliorer le fonctionnement de son système d'information logistique pour éviter ce risque.

Pour éviter ce risque et améliorer le fonctionnement de son système d'information logistique, le groupe Système U peut assurer une maintenance régulière de ses serveurs de façon à pouvoir les renouveler avant qu'un problème ne survienne.

27. Analysez les raisons pour lesquelles l'évolution de l'organisation liée au numérique peut conduire à des résistances au changement.

Le numérique conduit à une évolution de l'organisation et des modalités de travail de l'entreprise. Ces évolutions peuvent remettre en cause la situation de certains acteurs qui disposent d'une marge de manœuvre dans l'entreprise et par conséquent, d'un certain pouvoir (analyse de Michel Crozier). Ces acteurs peuvent ainsi perdre de leur pouvoir ou devoir changer leurs habitudes de travail. Les représentations des dirigeants et la culture d'entreprise peuvent être modifiées par l'introduction du numérique dans l'entreprise. C'est donc pour cet ensemble de raisons que les salariés cherchent à résister au changement induit par le numérique.

28. Identifiez les risques de la transformation digitale de l'entreprise pour les salariés.

La transformation digitale de l'entreprise présente plusieurs risques pour les salariés : risque de ne pas savoir maîtriser les outils, comme une plateforme numérique de travail, du fait de compétences informatiques insuffisantes, risque d'intrusion dans la vie privée, de perméabilité entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

29. Expliquez comment la direction d'une entreprise peut gérer la résistance au changement chez les salariés.

Pour éviter que les salariés ne cherchent à freiner le changement induit par le numérique, il faut que la direction de l'entreprise les accompagne du début jusqu'à la fin du projet de transformation digitale. Il est en effet indispensable de montrer aux salariés que la technologie n'a pas de sens en elle-même mais qu'elle permet de répondre à un besoin spécifique qu'ils rencontrent dans leur travail. Il faut alors les associer à chaque étape du projet, de la conception des outils (de façon à leur permettre d'exprimer leurs besoins) jusqu'à leur mise en œuvre opérationnelle (avec une phase de tests et de retours d'expérience pour améliorer la solution technologique choisie). Il faut aussi les former à l'utilisation des outils numériques pour éviter une fracture technologique entre la nouvelle génération de collaborateurs et l'ancienne. C'est donc un véritable plan d'accompagnement au changement qui doit être mis en œuvre dans l'entreprise.

CONCLUSION. Montrez en quoi le numérique conduit à de nouvelles configurations structurelles et à une évolution des modalités de travail ainsi qu'à des risques de natures diverses.

Le numérique conduit à une évolution des structures d'entreprises vers plus de flexibilité, d'agilité et de réactivité ainsi qu'à une redéfinition des frontières de l'entreprise (notion d'entreprise réseau ou étendue) puisqu'il permet de nouvelles formes de relations, plus fluides, au

sein de l'entreprise et entre entreprises. La communication, l'échange, les interactions sont facilités par le numérique qui conduit au développement du travail collaboratif et de l'action collective. Le numérique fait néanmoins peser divers risques sur l'entreprise : risques en matière de sécurité, risques opérationnels, risques juridiques, sociaux ou financiers.

COURS

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

A. Le système d'information et ses composantes

Le système d'information est 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. Ces ressources sont les suivantes :

- sur le plan technique, le système d'information repose sur un système informatique composé de ressources matérielles et immatérielles. Selon les entreprises, il recouvre en partie ou en totalité les éléments comme les bases de données, les outils de gestion de la relation client (CRM, *Customer Relationship Management*), les outils de gestion de la chaîne logistique (SCM, *Supply Chain Management*), les serveurs de données et systèmes de stockage, les serveurs d'application ;
- sur le plan humain, le système d'information repose sur les hommes et les femmes qui traitent l'information et lui donnent du sens en la transformant en une connaissance à gérer ;
- sur le plan organisationnel, le système d'information intègre des processus, règles et procédures qui ont pour objectif de collecter, de mémoriser, de traiter et de diffuser l'information.

B. Les fonctions du système d'information

Le système d'information remplit quatre fonctions. Il permet de :

- *collecter* des données provenant de l'environnement interne ou externe de l'entreprise ;
- *stocker* les informations collectées pour qu'elles soient conservées dans le temps et puissent être restituées ;
- *traiter* les informations, c'est-à-dire les transformer, les analyser, les structurer pour permettre la prise de décision ;
- *diffuser* les informations dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise.

C. Le rôle du système d'information dans la prise de décision et la stratégie de l'entreprise

Un système d'information performant fournit les informations indispensables à la prise de décision au sein de l'entreprise à tous les niveaux, qu'il s'agisse du niveau stratégique, tactique ou opérationnel. Il permet de gérer les flux importants d'informations (le « big data »), d'éviter la fragmentation des données et de faciliter l'échange d'informations à l'intérieur de l'entreprise mais aussi avec les acteurs externes. Le progiciel de gestion intégré (PGI), qui rassemble les processus clés de l'entreprise dans une base de données unifiée et structurée, permet de répondre à cette démarche d'intégration.

Le système d'information participe aussi à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il doit être cohérent avec la stratégie de façon à permettre une création de valeur et à être constitutif d'avantages concurrentiels. Il doit donc être en adéquation totale avec les besoins métiers, autrement dit aligné avec la stratégie.

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

A. L'évolution des structures d'organisation

L'environnement de l'entreprise est aujourd'hui plus ouvert et plus incertain (ex. : mondialisation et instabilité des marchés, innovations technologiques, demandes individualisées des clients, nouvelles exigences des salariés). C'est pour répondre à ces évolutions de l'environnement que les entreprises cherchent à gagner en flexibilité et en réactivité. Elles évoluent vers des structures d'organisation combinant :

- *la spécialisation des entités* pour mieux adapter les réponses de l'entreprise aux contingences de l'environnement ;
- *l'intégration des entités* pour assurer la coordination et la cohérence de l'ensemble et la valorisation des synergies, ce que permet le système d'information.

Les nouvelles structures se caractérisent par une réduction des niveaux hiérarchiques et une gestion plus transversale des activités.

Le recours croissant à des stratégies d'externalisation et de partenariats conduit par ailleurs à une redéfinition des frontières de l'entreprise et à l'émergence d'entreprises réseau ou étendues. Le numérique est un élément au cœur de cette dynamique organisationnelle. Il favorise en effet les relations entre entreprises, que ce soit avec les fournisseurs et/ou clients, pour plus d'interactions, de coconstruction et de co-innovation.

B. L'évolution des modalités de travail au sein de l'entreprise

Le déploiement du numérique au sein de l'entreprise conduit à une évolution des modalités de travail vers le travail collaboratif et facilite l'action collective dans des espaces de *coworking*. Il permet de faire travailler des collaborateurs sur des projets communs grâce à des outils qui facilitent la communication et l'interaction et de coordonner leurs activités.

C. Les risques liés au système d'information de l'entreprise

Si le système d'information est un facteur de performance de l'entreprise, il fait néanmoins peser des risques sur elle. Ces risques sont de nature diverse :

- *des risques en matière de sécurité* : atteintes au patrimoine informationnel de l'entreprise en interne et/ou en externe (cyberattaques, vol, piratage, destruction, perte) ;
- *des risques opérationnels* : obsolescence ou panne du matériel, défaut de maintenance, mauvaise gestion des licences logicielles... ;
- *des risques juridiques* : négociation et gestion des contrats de prestations informatiques, respect de la réglementation en matière de protection des données à caractère personnel... ;
- *des risques sociaux* : utilisation excessive, ou 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 la sphère privée, gestion de la résistance au changement (M. Crozier), gestion des compétences et des qualifications des salariés face aux évolutions du système d'information... ;
- *des risques financiers* : le système d'information génère des coûts importants à maîtriser (coût d'acquisition et de maintenance du matériel, des licences logicielles, coût de l'intégration et du paramétrage du PGI, formation des utilisateurs...).

1 QCM

1. Le système d'information de l'entreprise :

- est un ensemble organisé de ressources techniques, organisationnelles et humaines
- permet uniquement de collecter des données sur les clients
- est nécessaire à la stratégie de l'entreprise et à ses métiers

2. Le système d'information se confond avec le système informatique de l'entreprise.

- Vrai
- Faux

3. Dans sa dimension humaine, le système d'information s'appuie sur les hommes et les femmes qui traitent l'information.

- Vrai
- Faux

4. Le système d'information remplit les fonctions suivantes :

- la collecte de données et d'informations issues de l'environnement de l'entreprise
- le traitement des informations, c'est-à-dire leur enregistrement sur un serveur
- la transmission des informations dans l'environnement de l'entreprise

5. Le système d'information permet de fournir les informations indispensables à la prise de décision au sein de l'entreprise.

- Vrai
- Faux

6. Un progiciel de gestion intégrée (PGI) :

- permet de gérer l'ensemble des processus clés d'une entreprise
- ne garantit pas une meilleure fiabilité de l'information produite
- centralise les données dans une base de données unifiée

7. Un système d'information performant :

- facilite la circulation des informations pertinentes
- ne participe pas à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise
- apporte à l'entreprise flexibilité et réactivité

8. L'entreprise réseau ou étendue :

- naît des stratégies d'externalisation et de partenariats entre entreprises
- fait largement appel au numérique
- ne remet pas en cause la définition des frontières de l'entreprise

9. Pour répondre aux évolutions de leur environnement, les entreprises n'ont pas tendance à spécialiser/intégrer leurs entités pour gagner en flexibilité.

- Vrai
- Faux

10. Le déploiement du numérique dans l'entreprise :

- favorise l'évolution vers le travail collaboratif
- n'entraîne pas de risques en matière de sécurité
- nécessite de gérer la résistance au changement

2 Eno mise sur le numérique dans les ateliers

1 Repérez les fonctions remplies par le système d'information mis en place par l'entreprise Eno.

Ce système d'information remplit quatre fonctions : *la collecte* de données issues des commandes ; *le stockage* des informations ; *le traitement* des informations qui permet d'extraire les données (de façon à ce que chaque opérateur sache comment trouver les pièces détachées nécessaires) ; *la diffusion* des informations (sur des tablettes et sous la forme d'un programme Excel qui permet de visualiser les données).

2. Expliquez en quoi ce système d'information contribue à la création de valeur pour le client.

La fluidité entre les ateliers ayant été améliorée grâce au système d'information, l'entreprise peut ainsi être plus performante dans sa réponse aux clients (réponse efficace et à moindre coût) et plus réactive à leurs demandes. C'est ce qui explique sa croissance de 35 % au cours du dernier exercice.

3 Le système d'information et ses risques pour l'entreprise

Pour chaque situation citée ci-dessous, indiquez la nature du risque auquel elle correspond.

Situations	Risque en matière de sécurité	Risque opérationnel	Risque juridique	Risque social	Risque financier
Le groupe Metro a été victime d'une cyberattaque qui a désorganisé l'activité de tous ses magasins en Europe pendant une semaine.	X				
La société Ubeeqo, spécialisée dans l'autopartage de véhicules, a été sanctionnée par la CNIL pour avoir manqué à ses obligations en matière de collecte et de durée de conservation des données personnelles.			X		
Une panne informatique a fortement perturbé pendant quelques heures le service de bus assuré par la société Keolis à Rennes.		X			
Plusieurs études sociologiques ont montré que le télétravail, largement pratiqué pendant la crise du Covid-19, a conduit à un déséquilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.				X	X
Microsoft a été victime d'une attaque informatique qui a permis aux pirates d'accéder à des projets développés par le groupe ainsi qu'au code source de l'assistant vocal Cortana.	X				
Le groupe Séché Environnement a équipé ses filiales péruvienne et chilienne d'un PGI. Après avoir engagé des coûts liés au paramétrage du progiciel, il a fallu former les salariés et vaincre leur résistance au changement.				X	X

① Entraînement guidé, p. 88 *

1. Identifiez les composantes du système d'information du groupe Pierre Fabre.

Dressez une liste des composantes du système d'information, en justifiant la réponse.

Le système d'information du groupe Pierre Fabre comprend :

- une composante technique : le matériel informatique (ex. : ordinateurs, même s'ils ne sont pas explicitement évoqués dans le texte), une plateforme informatique intégrée pour gérer la fonction finance, la comptabilité, les achats, les commandes et la production ;
- une composante humaine : les salariés qui traitent les informations pour leur donner du sens.

La composante organisationnelle n'est pas évoquée dans le texte mais on peut penser qu'il y a bien des procédures et des règles qui conduisent à collecter, stocker, traiter et diffuser l'information.

2. Expliquez pourquoi le groupe Pierre Fabre a décidé d'utiliser une plateforme intégrée développée par Accenture.

Dressez une liste des raisons à l'origine du choix d'une solution intégrée.

Le groupe Pierre Fabre a décidé d'utiliser une plateforme intégrée non seulement pour éviter la fragmentation des données, mais aussi pour pouvoir redéfinir l'ensemble des processus de l'entreprise et les numériser de façon à améliorer la circulation des informations. Il s'agit d'améliorer ainsi la traçabilité des données pour pouvoir mieux suivre les ventes et optimiser la gestion de l'envoi des commandes.

3. Montrez que les choix de Pierre Fabre sont compatibles avec la stratégie de développement international du groupe.

1. Rappelez la définition de la notion d'alignement stratégique.

2. Mettez en évidence l'adéquation du système d'information avec les besoins métiers du groupe.

Le système d'information doit être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise comme l'indique la notion d'alignement stratégique. Celui de Pierre Fabre permet de mieux gérer les ventes, la production (fonctions principales) et d'améliorer aussi la performance des fonctions support (finance, comptabilité, achats), ce qui est essentiel pour une entreprise qui se développe à l'international.

② Entraînement en autonomie, p. 89 **

1. Montrez en quoi la plateforme Transavia Interaction Platform permet d'aligner le système d'information de Transavia sur la stratégie de l'entreprise.

La plateforme que la compagnie aérienne a développée – Transavia Interaction Platform (TIP) – permet à tous les collaborateurs d'accéder de façon simple et rapide aux données de toutes les applications car celles-ci ne sont plus cloisonnées dans des systèmes d'information distincts (ex. : système commercial, système opérationnel) mais intégrées. Qu'il s'agisse des salariés du centre d'appels, du personnel aux guichets d'aéroport, du personnel de cabine ou du commandant de bord, tous ont maintenant accès en temps réel aux informations à jour nécessaires pour répondre aux demandes de clients à la recherche d'une relation personnalisée avec l'entreprise.

Grâce à cette plateforme, Transavia peut donc se différencier de ses concurrents *low cost* en mettant l'accent sur le service et l'expérience client, comme le souhaite le directeur général d'Air France-KLM qui veut faire de Transavia la compagnie aérienne *low cost* préférée en Europe. Le système d'information de la compagnie aérienne est par conséquent cohérent avec sa stratégie et en adéquation avec les différents besoins métiers.

2. Analysez le processus de gestion des réclamations et justifiez ses évolutions.

Avant l'adoption de la plateforme TIP, la gestion des réclamations nécessitait de consulter trois systèmes d'information différents pour réaliser les diverses tâches administratives qu'implique ce processus. Aujourd'hui, ces systèmes sont intégrés, ce qui permet aux collaborateurs d'avoir une vision complète (« vision à 360° ») des interactions entre les clients et l'entreprise. Ils sont ainsi en mesure d'accéder rapidement à toutes les informations relatives à un client et ne perdent donc plus de temps à chercher des informations. Les réclamations des clients, par exemple en cas de retard d'un vol, peuvent donc être traitées plus rapidement qu'avant, ce qui permet de considérablement réduire le délai d'attente des clients pour la prise en charge des réclamations.

Le fait que toutes les données soient intégrées dans un seul système d'information peut aussi conduire Transavia à faire évoluer le processus de gestion des réclamations vers l'automatisation avec la mise en place d'un portail de self-service pour ses clients.

3. Expliquez comment la transformation numérique engagée par Transavia peut être un facteur de performance pour l'entreprise.

En intégrant au sein de la plateforme TIP les données auparavant traitées de façon séparée par les différents départements, Transavia parvient à réduire ses coûts et à optimiser plusieurs étapes du parcours client, comme le montre l'exemple du processus de gestion des réclamations.

L'entreprise parvient aussi à mieux gérer sa relation client et à faire en sorte qu'elle soit personnalisée. Grâce aux possibilités offertes par l'intelligence artificielle, Transavia peut proposer des offres adaptées au contexte et au profil des clients. La compagnie aérienne peut ainsi vendre des services additionnels (ex. : ajout d'un bagage en soute additionnel pour une famille de quatre personnes partant pour un séjour de 2 semaines) et bénéficier de nouvelles sources de revenus. C'est donc grâce à la transformation numérique qu'elle a engagée, que Transavia parvient à atteindre ses objectifs clients à moindre coût et donc, à améliorer sa performance.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 91

Cas d'entreprise – Cheerz

Mission 1 – Le rôle du système d'information dans le fonctionnement de l'entreprise

1. Identifiez les différentes composantes et fonctions du système d'information de l'entreprise Cheerz.

Comme tout système d'information, celui de l'entreprise Cheerz comprend :

- *une composante technique* : un système informatique comprenant des ordinateurs et une plateforme informatique (Looker) utilisée par l'ensemble des départements de l'entreprise ;
- *une composante humaine* : les salariés des différents départements qui traitent l'information et lui donnent du sens ;
- *une composante organisationnelle* : l'ensemble des règles, procédures et modes de travail adoptés pour permettre le fonctionnement du système d'information (ex. : règles en matière de partage des connaissances).

Ce système d'information remplit quatre fonctions. Il permet en effet de *collecter les données* (ex. : les données de vente, de production, de livraison), de *les stocker* sur la plateforme Looker puis de *les traiter* (ex. : analyse de l'efficacité des campagnes d'emailing ou des problèmes lors de la préparation et de la livraison des commandes) avant de *les diffuser* au sein de chaque département mais aussi aux autres départements de l'entreprise grâce à l'utilisation du mail ou de liens URL.

2. Indiquez pourquoi Cheerz a adopté la plateforme d'analyse des données développée par Looker.

Avant d'adopter la plateforme Looker, Cheerz utilisait une solution informatique conçue en interne et chaque département gérait les données à sa façon, en fonction de ses propres besoins. Cette fragmentation des données et leur hétérogénéité entre les différents départements conduisaient les salariés à douter de leur qualité.

Avec le développement de l'activité de l'entreprise et l'augmentation des volumes de données à traiter par chaque département, le choix d'une nouvelle solution informatique s'est imposé. Il s'agissait de permettre ainsi l'analyse des informations et leur diffusion au sein de l'entreprise afin que tous les collaborateurs puissent disposer d'informations fiables pour une prise de décision plus rapide et plus efficace. Aujourd'hui, grâce à la plateforme Looker, les salariés de l'équipe Produits peuvent par exemple suivre la performance des offres et procéder, si nécessaire, à des ajustements immédiats lors du lancement d'un nouveau produit. Les données étant agrégées sur la plateforme, les équipes Happiness et Opérations peuvent, elles, suivre quotidiennement toutes les étapes de la préparation et de la livraison des commandes et prendre en conséquence rapidement les décisions pertinentes lorsqu'elles détectent des problèmes entraînant des retards de livraison. L'analyse des incidents rendue ainsi possible par la plateforme Looker permet alors à l'entreprise d'améliorer et de fluidifier ses processus organisationnels mais aussi de mieux maîtriser les coûts.

Cheerz est donc parvenue à gagner en réactivité, en cohérence et à mieux répondre aux attentes de ses clients grâce à une unification de la gestion des données en interne mais aussi à une meilleure circulation des informations et à des échanges d'informations réguliers entre les départements (ex. : croisement des données de vente, de production, de livraison).

Mission 2 – Les conséquences du déploiement du numérique sur le management et les processus décisionnels de l'entreprise

3. Montrez en quoi le numérique a conduit à une évolution des modalités de travail au sein de l'entreprise Cheerz.

Le déploiement de la plateforme Looker au sein de l'entreprise Cheerz a conduit les salariés à modifier leurs méthodes de travail. Ils utilisent maintenant tous la même plateforme Looker qui leur offre un environnement informatique commun (Explore) grâce auquel ils peuvent effectuer leurs propres analyses mais aussi croiser des données et accéder à l'ensemble des informations indispensables à leur prise de décision grâce à un partage plus facile des connaissances. Ce partage est en effet facilité grâce à la constitution de dossiers partagés dont le contenu peut être simplement transmis par mail ou *via* un lien URL. La coordination des activités des différents départements au sein de Cheerz est ainsi favorisée par le numérique qui permet l'utilisation d'un outil facilitant le travail collaboratif.

4. Expliquez comment la direction de Cheerz est parvenue à prévenir la résistance au changement des salariés.

Le passage d'une solution informatique conçue en interne à une autre solution aurait pu entraîner des difficultés au sein de l'entreprise Cheerz du fait d'une possible résistance au changement des salariés. Il n'en a rien été non seulement parce que le changement d'outil

répondait à un vrai besoin des collaborateurs de l'entreprise, mais aussi parce que la direction a associé les salariés au choix de la nouvelle plateforme d'analyse des données Looker. Avant de la déployer au sein de l'ensemble des départements, elle a lancé une phase de test. Les salariés ont ainsi pu évaluer cette solution et la tester pour voir si elle répondait à leurs besoins. Les équipes ont apprécié son interface conviviale, la possibilité qu'elle offrait d'évoluer vers de nouvelles versions et d'être utilisée de manière autonome, ainsi que la facilité avec laquelle des requêtes pouvaient être créées à travers l'environnement Explore. Elles se sont montrées enthousiastes à l'idée de pouvoir s'appuyer sur cette plateforme et l'ont adoptée sans aucune réticence.

Selectour, p. 94

Mission 1 – L'analyse de l'impact du numérique sur l'entreprise Selectour (annexes 1 et 2)

1.1. Expliquer comment se traduit la dématérialisation de l'offre dans le secteur du tourisme.

La dématérialisation est le remplacement dans une entreprise ou une organisation de ses supports d'informations matériels par des supports immatériels tels que les fichiers informatiques et les ordinateurs. Dans le secteur du tourisme, la dématérialisation de l'offre se traduit de plusieurs manières en raison de l'émergence du numérique :

- la possibilité de réserver les voyages directement sur son téléphone portable ou une tablette à travers des applications (m-tourisme) ;
- l'utilisation des réseaux sociaux pour choisir ses vacances ;
- l'apparition de plateformes en ligne (agences en ligne, comparateurs de vols...) qui concurrencent les agences de voyage traditionnelles ;
- la digitalisation des agences physiques qui intègrent l'utilisation du numérique dans leurs points de vente (écrans interactifs, supports tactiles, technologies à affichage dynamique...).

1.2. Démontrer que le nouveau concept d'agence permet à l'entreprise Selectour de répondre aux nouveaux modes de consommation.

Le nouveau concept d'agence mis en place par Selectour s'adapte aux nouveaux modes de consommation recherchés par les consommateurs pour plusieurs raisons :

- Les consommateurs sont de plus en plus à la recherche de consommation personnalisée. La rénovation architecturale des points de vente Selectour a pour but d'offrir aux clients « une expérience d'achat différenciante » grâce à du mobilier moderne (bureaux ronds, bibliothèques, canapés...). L'objectif est que le client se sente comme à la maison et qu'il apprécie de venir dans les locaux pour avoir des conseils.
- Les consommateurs sont de plus en plus hyperconnectés. Selectour a donc procédé à la digitalisation de ses points de vente avec la mise en place d'une dalle numérique en vitrine, d'un compteur de « j'aime » sur le réseau social Facebook, d'écrans placés au mur qui font défiler des photos ou avis des clients.
- Les consommateurs sont de plus en plus attirés par l'économie du partage qui facilite la collaboration entre les particuliers par l'intermédiaire des plateformes numériques et des réseaux sociaux. Le numérique facilite le développement de ces échanges d'informations notamment dans le secteur du tourisme. Ainsi, Selectour intègre dans son nouvel agencement le partage des avis des clients sur des écrans mais aussi son appartenance au réseau social Facebook.

1.3. Montrer les conséquences du numérique sur le rôle des conseillers voyages dans l'entreprise Selectour.

Le numérique a des conséquences non négligeables sur le rôle des conseillers voyages dans l'entreprise Selectour :

- Les conseillers deviennent le centre de la relation client, car les consommateurs à la recherche de voyages et séjours personnalisés veulent de plus en plus de conseils et d'expertise. En effet, les plateformes en ligne ne suffisent plus à satisfaire leurs attentes, car les consommateurs ont besoin d'échanges humains pour concrétiser leurs vacances.

- Les conseillers doivent maîtriser les outils numériques présents dans les nouveaux points de vente et aider les consommateurs à prendre des décisions en utilisant la digitalisation (tablettes, téléphones mobiles, réseaux sociaux...) mis à leur disposition.

Mission 2 – L'utilisation des outils numériques au sein de l'entreprise Selectour (annexe 3)

2.1. Expliquer les enjeux de la réintermédiation à la fois pour Selectour et pour ses clients.

La réintermédiation représente l'apparition de nouveaux intermédiaires dans le circuit de distribution qui sont souvent des plateformes Internet (comme Wonder Booking qui permet d'accéder à l'intégralité des vols des compagnies aériennes). Ce phénomène présente plusieurs enjeux :

- Pour l'entreprise Selectour : les conseillers voyages pourront désormais accéder directement à la plateforme Wonder Booking pour vendre des billets d'avion à leurs clients. Ils pourront également avoir accès aux programmes des vols des compagnies aériennes au niveau international. Cela va donc permettre de revaloriser le rôle de l'agent de voyage mais aussi d'augmenter le chiffre d'affaires de Selectour, notamment avec la vente de vols secs (billets d'avion vendus seuls sans autre prestation) et de services complémentaires (location de voitures, réservation d'hôtels...).
- Pour les clients de Selectour : grâce à la nouvelle plateforme, les clients vont pouvoir bénéficier des mêmes tarifs en agence que sur Internet car ils n'auront plus à payer la surcharge due au système informatique GDS Amadeus qui permet de proposer des offres pour les vols et réservations d'hôtels. De plus, ils pourront bénéficier de conseils plus complets de la part des agents de voyage qui disposeront désormais de l'intégralité de l'information concernant les vols des compagnies aériennes.

2.2. Montrer comment l'outil Wonder Booking améliore le système d'information de Selectour.

Un système d'information intègre un ensemble de processus, de règles et de procédures pour fournir les informations indispensables à la prise de décision dans l'entreprise. L'outil Wonder Booking améliore sans aucun doute le système d'information de Selectour car les conseillers voyages de l'entreprise n'auront plus besoin d'ouvrir leur système informatique GDS habituel pour vendre un billet d'avion. En effet, grâce à sa nouvelle plateforme de réservations aériennes, les vendeurs pourront accéder à l'ensemble des données et informations des compagnies aériennes, puis dans un deuxième temps à la location de véhicules, aux centrales hôtelières et, enfin, au train. C'est à la fois un gain de temps dans les échanges de données pour l'entreprise et un gain financier car l'objectif est de vendre davantage de vols secs et des services complémentaires aux clients.

Mission 3 – Les conséquences du numérique sur la protection des personnes et des données (annexes 4 et 5)

3.1. À partir de l'annexe 4, présenter le risque auquel a été exposé Selectour dans le cadre de la digitalisation de ses activités.

Dans le cadre de la digitalisation de ses activités, l'entreprise Selectour a été exposée à un risque en matière de sécurité, à savoir une cyberattaque. Il s'agit d'une atteinte au patrimoine informationnel de l'entreprise car des hackers ont réussi à se connecter à distance à l'ordinateur de deux agences de voyage pour récupérer les codes d'accès au système informatique Amadeus et réserver en rafale des billets d'avion. Ce piratage porte atteinte à la rentabilité de Selectour car le préjudice s'élève à plusieurs dizaines de milliers d'euros.

3.2. À partir de l'annexe 5, identifier comment Selectour se conforme au cadre légal en matière de traitement des données personnelles de ses clients.

Selectour se conforme au cadre légal en matière de traitement des données personnelles de ses clients en s'engageant à respecter les principes juridiques imposés par la loi 78-17 Informatique et Libertés de 1978 et le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de 2016. En effet, l'entreprise :

- assure être transparente et loyale dans le traitement et l'utilisation des données personnelles de ses clients ;
- limite le traitement des données personnelles à des fins précises ;
- minimise la collecte et le stockage des données à caractère personnel ;
- garantit l'exactitude des données personnelles et permet leur effacement ou rectification ;
- limite la conservation des données personnelles ;
- assure la sécurité et la confidentialité des données personnelles de ses clients.

Enfin, l'entreprise Selectour informe ses clients sur sa politique de traitement des données et attend leur consentement par la signature du bulletin d'inscription avant toute opération.

3.3. Expliquer comment l'entreprise Selectour protège ses actifs immatériels.

Les actifs immatériels représentent des actifs sans aucune constitution physique, matérielle ou corporelle mais dont l'existence se justifie par les droits qu'ils confèrent à l'entreprise. Selectour protège donc ses actifs immatériels comme le site Internet, les dénominations Selectour ou encore les logos. Pour cela :

- L'entreprise reste propriétaire exclusif des droits de propriété intellectuelle (droit à l'image, droit d'auteur et droit des marques) liés au site Internet et son contenu.
- De plus, l'internaute ne dispose d'aucun droit ni de licence d'utilisation sur les marques déposées par Selectour comme ses dénominations et ses logos qui apparaissent sur le site Internet.
- Enfin, l'entreprise se réserve le droit de poursuivre en contrefaçon tout internaute qui tenterait de reproduire, représenter ou utiliser la forme et les contenus des sites de l'ensemble du réseau Selectour sans autorisation préalable de l'entreprise.

Les évolutions du marché du travail

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 99

1. Identifiez les qualifications requises pour exercer les métiers de caissier et d'employé de libre-service.

Selon la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), près de la moitié des hôtes de caisse n'ont aucun diplôme et 32 % sont titulaires au maximum d'un CAP ou d'un BEP. Les métiers de caissier et d'employé de libre-service correspondent à des emplois peu qualifiés.

2. Décrivez l'évolution des métiers de caissier et d'employé de libre-service.

Les métiers de caissier et d'employé de libre-service sont menacés par l'automatisation des caisses des supermarchés : on observe une diminution dans le temps du nombre de caissiers et d'employés de libre-service. Selon la Fédération du commerce et de la distribution, depuis une quinzaine d'années, leur nombre a baissé de 5 à 10 %.

3. Selon vous, le métier de directeur de magasin connaît-il la même évolution que les métiers de caissier et d'employé de libre-service ? Justifiez votre réponse.

Le métier de directeur de magasin ne connaît probablement pas la même évolution que les métiers de caissier et d'employé de libre-service. Ce métier est un emploi qualifié, nécessitant des diplômes particuliers. Il est moins menacé par le développement du numérique et de l'intelligence artificielle : il est plus difficile de remplacer un directeur de magasin par une machine.

ACTIVITÉ 1 - COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL, p. 100

1. Identifiez qui formule une offre de travail et qui formule une demande de travail.

L'offre de travail est formulée par les travailleurs à la recherche d'un emploi. Jacques H. est donc offreur de travail.

La demande de travail est formulée par les entreprises à la recherche de travailleurs. Louise D. est donc demandeuse de travail pour son entreprise Voiturons.

2. Identifiez qui formule une offre d'emploi et qui formule une demande d'emploi.

L'offre d'emploi est formulée par les entreprises à la recherche de travailleurs. Louise D. est donc offreuse d'emploi pour son entreprise Voiturons.

La demande d'emploi est formulée par les travailleurs à la recherche d'un emploi. Jacques H. est donc demandeur d'emploi.

3. Expliquez comment le salaire évolue lorsque l'offre de travail est supérieure à la demande de travail.

Le salaire baisse sur le marché du travail lorsque l'offre de travail est supérieure à la demande de travail, pour permettre l'atteinte du salaire d'équilibre. La baisse du salaire permet une baisse de l'offre de travail des travailleurs et une hausse de la demande de travail des entreprises, de sorte que l'offre et la demande soient égales à l'équilibre du marché.

4. Expliquez comment le salaire évolue lorsque la demande de travail est supérieure à l'offre de travail.

Le salaire augmente sur le marché du travail lorsque la demande de travail est supérieure à l'offre de travail, pour permettre l'atteinte du salaire d'équilibre. La hausse du salaire permet une hausse de l'offre de travail des travailleurs et une baisse de la demande de travail des entreprises, de sorte que l'offre et la demande soient égales à l'équilibre du marché.

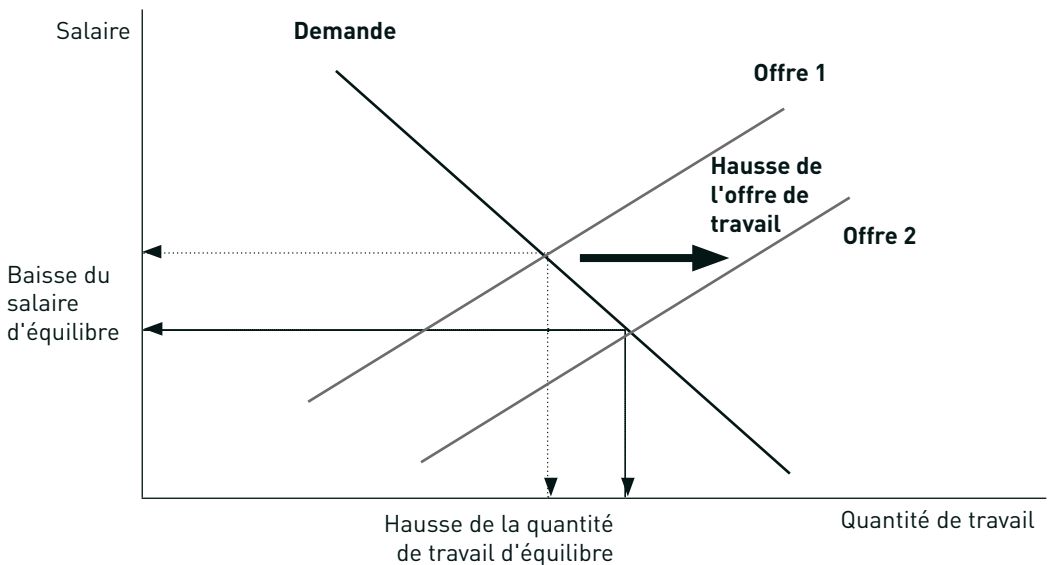
5. Déterminez comment les salaires devraient évoluer dans le secteur de la maintenance automobile et de la santé.

L'offre de travail dans le secteur de la maintenance automobile a augmenté du fait de l'envolée des vocations dans ce secteur, pour une demande de travail donnée. L'offre de travail est donc supérieure à la demande de travail : le salaire devrait baisser sur le marché du travail pour permettre l'atteinte du salaire d'équilibre.

Le salaire dans le secteur de la santé devrait augmenter afin de stimuler l'offre de travail des travailleurs. En effet, le nombre d'aides-soignant(e)s est insuffisant par rapport aux besoins du système de soins français, soit à la demande d'aides-soignant(e)s sur le marché du travail.

6. Montrez à l'aide d'un graphique comment l'équilibre du marché du travail de la maintenance automobile est modifié par une hausse de l'offre de travail.

Équilibre du marché du travail de la maintenance automobile suite à une hausse de l'offre de travail.



CONCLUSION. Décrivez le fonctionnement du marché du travail.

La demande de travail ou l'offre d'emploi émane des entreprises qui cherchent à recruter de la main-d'œuvre. L'offre de travail ou la demande d'emploi émane des individus qui cherchent à occuper un emploi. La rencontre entre l'offre de travail des individus et la demande de travail des entreprises a lieu sur le marché du travail. Le salaire est le prix du travail. Dans l'analyse néoclassique, ce salaire est déterminé lors de la rencontre de l'offre et de la demande de travail sur le marché du travail. Le salaire d'équilibre (ou prix d'équilibre) est celui pour lequel l'offre et la demande de travail sont égales. La flexibilité des salaires, à la hausse ou à la baisse, permet l'atteinte de cet équilibre. Si l'offre de travail est supérieure à la demande de travail, le salaire va baisser jusqu'à atteindre le salaire d'équilibre qui égalise offre et demande de travail. Si la demande de travail est supérieure à l'offre de travail, le salaire d'équilibre va augmenter jusqu'à atteindre le salaire d'équilibre qui égalise offre et demande de travail.

ACTIVITÉ 2 - CARACTÉRISER LA MULTIPLICITÉ DES MARCHÉS DU TRAVAIL, p. 101

7. Comparez la demande de travail des entreprises Paulito et BurgerParties.

Les caractéristiques des demandes de travail des entreprises Paulito et BurgerParties diffèrent sur plusieurs points :

- **Le type de contrat de travail** : contrat à durée indéterminée dans l'offre d'emploi de Paulito et contrat en intérim dans l'offre d'emploi de BurgerParties.
- **Le type d'emploi (temporalité)** : temps plein dans l'offre d'emploi de Paulito et temps partiel dans l'offre d'emploi de BurgerParties.
- **Le profil, les compétences et qualifications** : un niveau bac+2, une expérience significative, de la polyvalence, de la rigueur, de l'organisation, du dynamisme et de l'application sont demandés dans l'offre d'emploi de Paulito. Dans l'offre d'emploi de BurgerParties, aucune expérience ni formation particulière n'est demandée. La formation est proposée en interne sur 3 jours.
- **Le niveau du salaire annuel** : 28 000 € dans l'offre d'emploi de Paulito et 19 237,44 € (Smic en 2022, augmenté à 18 654 € en 2021) dans l'offre d'emploi de BurgerParties.

8. Comparez l'offre de travail de Sylvie P. et Martin H.

Les caractéristiques des offres de travail de Sylvie P. et Martin H. diffèrent également sur plusieurs points :

- **Le type de contrat de travail** : Sylvie P. recherche un contrat à durée indéterminée, alors que Martin H. souhaite être travailleur indépendant.
- **Le type d'emploi** : Sylvie P. recherche un temps plein, tandis que Martin H. recherche un temps partiel d'environ 20 heures par semaine.
- **Les formations et diplômes** : Sylvie P. est titulaire d'un BTS assistant de manager. Martin H. ne semble pas avoir de diplôme particulier.
- **Le parcours professionnel** : Sylvie P. a 3 ans d'expérience, tandis que Martin H. a plus de 20 ans d'expérience.
- **Le degré de mobilité géographique** : Sylvie P. est mobile à l'échelle régionale, tandis que Martin H. a une mobilité locale.

9. D'après ces exemples, peut-on dire que le marché du travail est homogène ?

Le marché du travail n'est pas homogène du fait des caractéristiques différentes des offres et des demandes de travail, au regard du type de contrat de travail, des compétences et qualifications, etc. Il existe en réalité une multiplicité de marchés du travail.

10. Déterminez si le « contrat zéro heure » et le CDD à objet défini relèvent d'emplois typiques ou atypiques.

Le « contrat zéro heure » est un emploi atypique, car le nombre d'heures travaillées n'est pas régulier et peut fluctuer en fonction des besoins de l'employeur. Seules les heures effectivement travaillées sont rémunérées.

Le CDD à objet défini est également un emploi atypique, car il correspond à un emploi à durée déterminée.

CONCLUSION. Démontrez qu'il existe une multiplicité de marchés du travail.

Sur le marché du travail, l'offre de travail est en réalité hétérogène, diverse : elle dépend des types de contrats recherchés, de la temporalité du travail recherchée, des formations et diplômes acquis par les individus, de leurs compétences, de leur parcours professionnel, de leur degré de mobilité géographique et de leurs disponibilités horaires. La demande de travail est également hétérogène : elle dépend des types de contrats proposés, de leurs temporalités, du profil, des compétences et qualités attendus, ainsi que du niveau de salaire proposé.

On distingue également deux types d'emplois sur le marché du travail :

- les emplois atypiques qui correspondent à des formes d'emplois non durables dans le temps : emplois à durée déterminée et/ou à temps partiel, emplois aidés, travail en intérim ;
- les emplois typiques qui correspondent aux emplois à durée indéterminée à temps plein, exercés de manière régulière pour un employeur unique.

Le marché du travail correspond ainsi en réalité à de multiples marchés du travail en fonction des caractéristiques propres des offres et des demandes de travail.

ACTIVITÉ 3 - CARACTÉRISER LES PRINCIPALES TENDANCES DU MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS, p. 102

A. La segmentation du marché du travail

11. Déterminez l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes en 2020.

En 2020, l'écart de salaire annuel net en équivalent temps plein entre les hommes et les femmes est de 4 908 €.

12. Expliquez en quoi le marché du travail français est segmenté.

Le marché du travail français est segmenté entre les hommes et les femmes. Les femmes sont moins bien rémunérées que les hommes annuellement en équivalent temps plein (écart de 4 908 € en 2020), et 28,4 % des femmes travaillent à temps partiel contre 8,3 % des hommes en 2021. On peut ainsi identifier un premier secteur où se trouvent des emplois typiques (temps plein) plutôt bien rémunérés, occupés essentiellement par des hommes ; et un second secteur où se trouvent des emplois atypiques (temps partiel) moins bien rémunérés, occupés plutôt par des femmes.

13. Identifiez dans cette situation qui est l'« insider » et qui est l'« outsider ».

M^{me} Denis est salariée de l'entreprise de menuiserie de M. Bouton et dispose d'un pouvoir de négociation relativement élevé. M^{me} Denis est donc l'« insider » dans cette situation. M. Imberto est actuellement sans emploi et à la recherche d'un emploi. Il n'a pas un pouvoir de négociation élevé. M. Imberto est donc l'« outsider ».

14. Expliquez la décision prise par le chef d'entreprise, M. Bouton.

M. Bouton a décidé d'accepter l'augmentation de salaire de 150 € par mois demandée par M^{me} Denis. M. Bouton préfère payer un salaire de 2 150 € par mois à M^{me} Denis, plutôt que de dépenser 2 500 € par mois pendant 6 mois pour rémunérer et former M. Imberto.

15. Expliquez en quoi M^{me} Denis a un pouvoir de négociation élevé dans l'entreprise.

M^{me} Denis a un pouvoir de négociation élevé dans l'entreprise, car elle a acquis des compétences, des droits et un savoir-faire spécifiques en étant salariée de l'entreprise de M. Bouton, éléments qu'un chômeur ou un travailleur du secteur secondaire ne possède pas. Si M^{me} Denis démissionne, M. Bouton devra recruter. Il aura alors à supporter des coûts liés au recrutement d'un nouvel employé, comme des dépenses de formation. Ces coûts de recrutement permettent à M^{me} Denis de négocier plus facilement des augmentations de salaire ou de meilleures conditions de travail.

B. Les principales tendances du marché du travail français par rapport aux autres pays européens

16. Comparez l'évolution du taux de chômage en France et en Europe.

Entre 2008 et 2021, le taux de chômage a très légèrement augmenté en France (de 7,5 % environ à 7,9 %). Il demeure donc à un niveau relativement élevé, notamment par rapport aux autres pays européens. En 2021, la France se situe parmi les pays européens ayant le taux de chômage le plus élevé, après l'Espagne, la Grèce, l'Italie et la Suède. Elle se situe juste au-dessus du taux de chômage moyen de la Zone euro (7,7 % environ en 2021) et du taux de chômage moyen de l'Union européenne (7 % en 2021).

On note qu'entre 2008 et 2021, certains pays européens ont connu une forte augmentation de leur taux de chômage comme Chypre, l'Espagne, la Grèce (de 7,9 % à plus de 14 % !) ou dans une moindre mesure l'Italie. À l'inverse, certains pays ont connu une baisse non négligeable de leur taux de chômage, comme l'Allemagne, la Hongrie, Malte, la Pologne, la République tchèque ou la Slovaquie. Ces pays se situent d'ailleurs parmi les pays européens ayant le plus faible taux de chômage en 2021. Enfin, certains pays européens n'ont pas connu de fortes variations de leur taux de chômage comme le Luxembourg, la Roumanie, la Lettonie ou l'Estonie.

17. Comparez le taux d'emploi selon l'âge et le sexe en 2021 en France et en Europe.

Le taux d'emploi reflète la capacité d'une économie à utiliser ses ressources en main-d'œuvre. Le taux d'emploi est plus faible en France qu'en Allemagne et en Suède. L'Italie a quant à elle un taux d'emploi particulièrement faible par rapport aux trois autres pays, notamment pour les femmes et les personnes âgées de 15 à 24 ans.

En France, le taux d'emploi est plus faible chez les 15-24 ans et les 55-64 ans que chez les 25-54 ans. Cela reflète les difficultés en France de pourvoir des emplois pour les plus jeunes et les plus âgés. Le taux d'emploi est également plus faible chez les femmes que chez les hommes âgés de 15 à 64 ans (population active). Mais on peut noter que l'écart de taux d'emploi entre les femmes et les hommes est bien plus élevé en Allemagne et en Italie, probablement du fait des structures sociologiques familiales différentes.

Enfin, l'Allemagne et la Suède ont également des taux d'emploi plus faibles chez les 15-24 ans et les 55-64 ans, mais l'écart avec les 25-54 ans est plus faible qu'en France et en Italie.

18. Caractérisez l'évolution des contrats salariés dits « atypiques » en France.

La part des contrats salariés dits « atypiques » (CDD, apprentissage et intérim) a augmenté entre 1982 et 2021 en France. La part des emplois salariés en CDD a particulièrement augmenté, passant de 3 % de l'emploi salarié en 1982 à près de 8 % en 2021. Parallèlement, la part de l'emploi à durée indéterminée a diminué depuis 2004, passant de 77 % de l'emploi salarié en France à 74 en 2021.

19. Donnez d'autres exemples de professions réglementées en France.

Médecins, infirmiers, pharmaciens, architectes, sages-femmes, psychologues, experts-comptables, dentistes, moniteurs de ski, d'auto-école, géomètres, huissiers de justice, agents d'assurance, orthophonistes, vétérinaires, plombiers, etc.

20. Expliquez pourquoi ces professions font l'objet d'un encadrement particulier.

Ces professions font l'objet d'un encadrement particulier afin de protéger les consommateurs. Ces derniers n'ont pas toujours la capacité et/ou la possibilité d'évaluer les compétences des professionnels relevant de ces professions réglementées. Réglementer certaines professions permet donc d'assurer le consommateur de la compétence attestée et certifiée de ces professionnels. La réglementation de ces professions se fait dans l'intérêt du public, et non du personnel lui-même.

21. Identifiez pour qui l'accès à l'emploi est le plus difficile en France.

L'accès à l'emploi est difficile en France en 2021 si l'on est pas ou peu diplômé. Les ouvriers et les employés ont également un accès à l'emploi plus difficile que les cadres, les professions intermédiaires ou les agriculteurs, artisans, commerçants et chefs d'entreprise.

22. Identifiez les catégories de salariés les mieux rémunérées en France.

Les catégories de salariés les mieux rémunérées en France sont les cadres et les titulaires d'un diplôme supérieur à bac+2.

23. À l'aide des documents 13 à 18, identifiez les principales tendances du marché du travail français.

Le marché du travail français est caractérisé par certaines tendances lourdes :

- un taux de chômage durablement élevé comparé à d'autres pays européens ;
- un accès difficile à un emploi pour les personnes sans qualifications professionnelles ou appartenant aux catégories socioprofessionnelles des ouvriers et des employés ;
- un taux d'emploi pour les personnes âgées de plus de 50 ans et pour les personnes âgées de 15 à 24 ans plus faible que dans certains pays européens ;
- un taux d'emploi des femmes plus faible que celui des hommes comparativement à d'autres pays européens ;
- un nombre important de professions réglementées (notaires, avocats, médecins, architectes, etc.) comparativement à d'autres pays européens ;
- un différentiel de rémunérations entre les hommes et les femmes, en faveur des hommes ;
- un différentiel de rémunérations entre les catégories de salariés, en faveur des cadres et des titulaires de diplôme supérieur à bac+2 ;
- l'augmentation notable des contrats salariés dit « atypiques », notamment des contrats à durée déterminée, et de l'alternance.

CONCLUSION. Décrivez les principales tendances du marché du travail en France.

Le marché du travail en France est marqué par une certaine segmentation du marché du travail, avec l'existence d'un marché primaire et d'un marché secondaire. Sur le premier secteur se trouvent des emplois typiques (CDI à temps plein) occupés par des salariés qualifiés, plutôt bien rémunérés et jouissant de bonnes conditions de travail. À l'inverse, sur le second secteur se trouvent surtout des emplois atypiques (temps partiel ou à durée déterminée, CDD), moins bien rémunérés. Ces emplois sont majoritairement exercés par les jeunes, les femmes ou les seniors, souvent peu ou pas qualifiés. Le premier secteur du marché du travail présente également la particularité d'avoir développé en son sein un marché du travail interne, où se trouvent des « *insiders* », à fort pouvoir de négociation comparativement aux « *outsiders* ».

- Le marché du travail français est également caractérisé par certaines tendances lourdes :
- un taux de chômage durablement élevé comparativement aux autres pays européens ;
 - un accès difficile à un emploi pour les personnes sans qualifications professionnelles ou appartenant aux catégories socioprofessionnelles des ouvriers et des employés ;
 - un taux d'emploi pour les personnes âgées de plus de 50 ans plus faible que dans les autres pays européens ;
 - un différentiel de rémunérations entre les hommes et les femmes, et entre les catégories de salariés ;
 - l'augmentation notable des contrats salariés dit « atypiques », etc.

COURS

Le marché du travail est le lieu de rencontre entre l'offre de travail des individus et la demande de travail des entreprises. Selon l'analyse néoclassique du marché du travail, un salaire d'équilibre émerge lors de la rencontre entre cette offre et cette demande de travail. Le fonctionnement du marché du travail est caractérisé par la flexibilité du salaire qui assure l'atteinte d'un équilibre de marché, où l'offre et la demande sont égales. D'après cette vision, le marché du travail serait unique, homogène.

En réalité, le marché du travail est multiple en raison de l'hétérogénéité des offres et des demandes de travail. Le marché du travail est segmenté, entre un premier secteur protégé et un second secteur fonctionnant de manière spécifique.

Cette segmentation du marché du travail permet de mettre en évidence et de décrire certaines tendances lourdes du marché du travail français, en particulier par rapport aux autres pays européens.

I. Comprendre le fonctionnement du marché du travail

Selon l'analyse néoclassique du marché du travail, le marché du travail fonctionne de manière parfaitement efficace grâce à la flexibilité du salaire qui permet d'assurer l'atteinte de l'équilibre du marché où l'offre de travail est parfaitement égale à la demande de travail.

A. L'offre de travail ou la demande d'emploi et la demande de travail ou l'offre d'emploi

1. L'offre de travail ou la demande d'emploi

L'offre de travail émane des individus qui sont à la recherche d'un emploi. On l'appelle également la demande d'emploi.

2. La demande de travail ou l'offre d'emploi

La demande de travail émane des entreprises qui cherchent à recruter de la main-d'œuvre. On l'appelle également l'offre d'emploi des entreprises.

B. Le fonctionnement du marché du travail

1. La fixation du salaire d'équilibre du marché du travail

La rencontre entre l'offre de travail des individus et la demande de travail des entreprises a lieu sur le marché du travail. Le salaire est le prix du travail. Dans l'analyse néoclassique, il se détermine lors de la rencontre de l'offre et de la demande de travail. Le salaire d'équilibre (ou prix d'équilibre) est celui pour lequel l'offre et la demande sont égales.

2. La flexibilité des salaires

La flexibilité des salaires, à la hausse ou à la baisse, permet l'atteinte de l'équilibre du marché du travail.

Si l'offre de travail est supérieure à la demande de travail, le salaire d'équilibre va baisser. La baisse du salaire réduit l'offre de travail des individus et augmente la demande de travail des entreprises, de sorte qu'au salaire d'équilibre, l'offre et la demande de travail soient égales. Si la demande de travail est supérieure à l'offre de travail, le salaire d'équilibre va augmenter. La hausse du salaire augmente l'offre de travail des individus et diminue la demande de travail des entreprises, de sorte qu'au salaire d'équilibre, l'offre et la demande de travail soient égales.

II. Caractériser la multiplicité des marchés du travail

Le marché du travail ne fonctionne pas de manière parfaitement efficace en réalité. Il peut être caractérisé par une multiplicité de marchés du travail : il n'existe pas « un » mais « des » marchés du travail en raison de l'hétérogénéité du travail.

A. L'hétérogénéité de l'offre de travail

L'offre de travail est hétérogène en fonction :

- des formations et diplômes acquis par les individus : aucun diplôme, brevet des collèges, CAP, BEP, bac, bac+2 ou plus ;
- de leurs compétences : physiques, techniques, sociales, transversales, etc. ;
- de leur parcours professionnel : années d'expérience ou non ;
- de leur degré de mobilité géographique : locale, régionale, nationale ou internationale ;
- et de leurs disponibilités horaires : temps plein ou temps partiel recherché.

B. L'hétérogénéité de la demande de travail

La demande de travail est également hétérogène en fonction :

- des types de contrats proposés par les entreprises : contrats à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, travail en intérim, apprentissage ;
- de leurs temporalités : temps plein ou temps partiel ;
- du profil attendu : années d'expérience ou non, diplômé ou non ;
- des compétences et qualités attendues : physiques, techniques, sociales, transversales, etc. ;
- et du niveau de salaire proposé : Smic ou plus.

C. Les emplois atypiques et les emplois typiques

Le marché du travail est caractérisé par différents types d'emplois que l'on peut regrouper au sein de deux catégories :

- Les emplois atypiques correspondent à des formes d'emplois non durables : emplois à durée déterminée et/ou à temps partiel, emplois aidés, travail en intérim.
- Les emplois typiques correspondent aux emplois à durée indéterminée à temps plein, exercés de manière régulière pour un employeur unique.

III. Caractériser les principales tendances du marché du travail français

La multiplicité des marchés du travail donne lieu à une segmentation du marché du travail entre secteurs primaire et secondaire. Cette segmentation du marché du travail met en évidence des rapports de force au sein des entreprises, entre employés et employeurs, mais également entre chômeurs et travailleurs. Le marché du travail français est caractérisé par cette segmentation : entre hommes et femmes, entre personnes qualifiées et non qualifiées, etc. Certaines tendances lourdes du marché du travail peuvent être mises en évidence, comme un taux de chômage durablement élevé comparativement à d'autres pays européens.

A. La segmentation du marché du travail

Selon l'analyse économique de la segmentation du marché du travail, on distingue deux secteurs fonctionnant de manière spécifique.

Dans le secteur primaire se trouvent des emplois typiques occupés par des salariés qualifiés, plutôt bien rémunérés et jouissant de bonnes conditions de travail. Ce premier secteur présente la particularité d'avoir constitué en son sein un marché interne du travail occupé par les « *insiders* ». Ces derniers disposent d'un fort pouvoir de négociation dans l'entreprise, comparativement aux chômeurs ou aux travailleurs du secteur secondaire. Ce pouvoir de négociation plus élevé s'explique notamment par les coûts liés au recrutement d'un nouvel employé que l'entreprise doit supporter, comme les dépenses de formation. Ce pouvoir permet aux « *insiders* » d'obtenir plus facilement des augmentations de salaire ou de meilleures conditions de travail.

À l'inverse, le secteur secondaire est constitué d'emplois atypiques moins bien rémunérés, occupés par des « *outsiders* ».

B. Les principales tendances du marché du travail français par rapport aux autres pays européens

Le marché du travail français est caractérisé par certaines tendances lourdes :

- un taux de chômage durablement élevé comparativement aux autres pays européens ;
- un accès difficile à un emploi pour les personnes sans qualifications professionnelles ou appartenant aux catégories socioprofessionnelles des ouvriers et des employés ;
- un taux d'emploi pour les personnes âgées de plus de 50 ans plus faible que dans les autres pays européens ;
- un taux d'emploi des femmes plus faible que celui des hommes comparativement à d'autres pays européens ;
- un différentiel de rémunérations entre les hommes et les femmes, entre les niveaux de diplômes et entre les catégories socioprofessionnelles, au détriment des femmes, des personnes peu qualifiées et des ouvriers ou employés ;
- l'augmentation notable des contrats salariés dits « atypiques » ;
- l'existence de secteurs fortement réglementés présentant des contingentements et/ou des conditions de diplômes (santé, droit, transport de personnes et de marchandises...) ;
- un nombre d'employés, notamment jeunes et féminins, travaillant à temps partiel qui souhaiteraient pouvoir bénéficier d'une quotité horaire plus importante (temps partiel subi), etc.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 107

① QCM

1. L'offre de travail correspond à :

- une offre exprimée par des entreprises
- une offre exprimée par des travailleurs
- une offre d'emploi
- une demande d'emploi

2. La demande de travail correspond à :

- une demande formulée par des entreprises
- une demande formulée par des travailleurs
- une offre d'emploi
- une demande d'emploi

3. Une hausse de l'offre de travail pour une demande de travail inchangée entraîne :

- une hausse du salaire d'équilibre
- une baisse du salaire d'équilibre
- une hausse de la quantité de travail d'équilibre
- une baisse de la quantité de travail d'équilibre

4. Une baisse de la demande de travail pour une offre de travail inchangée entraîne :

- une hausse du salaire d'équilibre
- une baisse du salaire d'équilibre
- une hausse de la quantité de travail d'équilibre
- une baisse de la quantité de travail d'équilibre

5. Le marché primaire dans l'analyse de la segmentation du marché du travail est caractérisé par :

- des contrats à durée indéterminée
- peu de perspective de carrière
- un niveau de salaire élevé
- des emplois à temps partiel

6. Un contrat à durée déterminé (CDD) est :

- caractéristique du marché du travail primaire
- caractéristique du marché du travail secondaire
- une forme atypique d'emploi
- une forme typique d'emploi

7. La demande de travail est hétérogène en raison de la diversité :

- des types de contrats de travail proposés
- des niveaux de rémunération proposés
- de la temporalité des contrats proposés

8. L'offre de travail est hétérogène en raison de la diversité :

- des parcours professionnels des individus
- des formations et diplômes obtenus
- de la temporalité des contrats proposés
- des degrés de mobilité professionnelle

9. En France, l'emploi salarié à durée indéterminée a tendance à augmenter depuis les années 1980.

- Vrai
- Faux

10. Le marché du travail français est aujourd'hui caractérisé par :

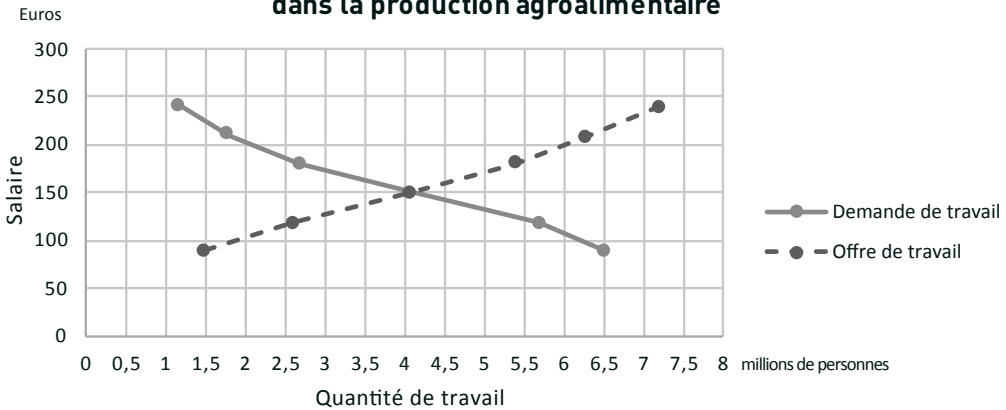
- un taux de chômage durablement élevé comparativement aux autres pays européens
- un taux d'emploi pour les personnes âgées de plus de 50 ans relativement élevé
- une diminution des contrats salariés dit « atypiques »

- une augmentation du nombre d'employés à temps partiel qui souhaiteraient travailler à plein temps
- une rémunération équivalente entre les hommes et les femmes
- un accès à l'emploi difficile pour les personnes sans qualifications professionnelles

2 Le marché du travail des techniciens dans la production agroalimentaire

1. Tracez sur un graphique les courbes d'offre et de demande de travail de techniciens dans la production agroalimentaire.

L'équilibre du marché du travail des techniciens dans la production agroalimentaire



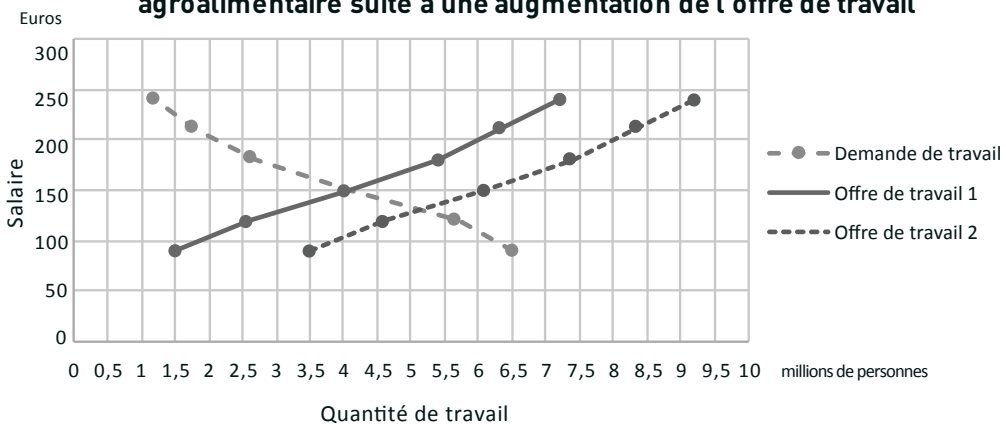
2. Déterminez le salaire d'équilibre sur ce marché.

Le salaire d'équilibre (ou prix d'équilibre) est celui pour lequel l'offre et la demande sont égales. Sur ce marché, l'offre et la demande sont égales pour un salaire de 150 € par jour.

3. Montrez, à l'aide du graphique, comment évolue le salaire quand l'offre de travail augmente et quand elle diminue.

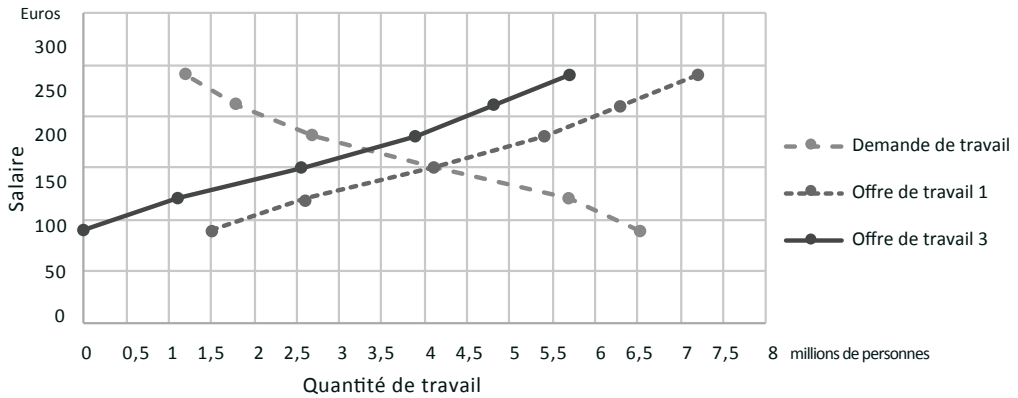
Quand l'offre de travail des individus augmente (offre de travail 1 à offre de travail 2) pour une demande de travail donnée, le salaire d'équilibre baisse (et la quantité de travail d'équilibre augmente).

L'équilibre du marché du travail des techniciens dans la production agroalimentaire suite à une augmentation de l'offre de travail



Quand l'offre de travail des individus diminue (offre de travail 1 à offre de travail 3) pour une demande de travail donnée, le salaire d'équilibre augmente (et la quantité de travail d'équilibre diminue).

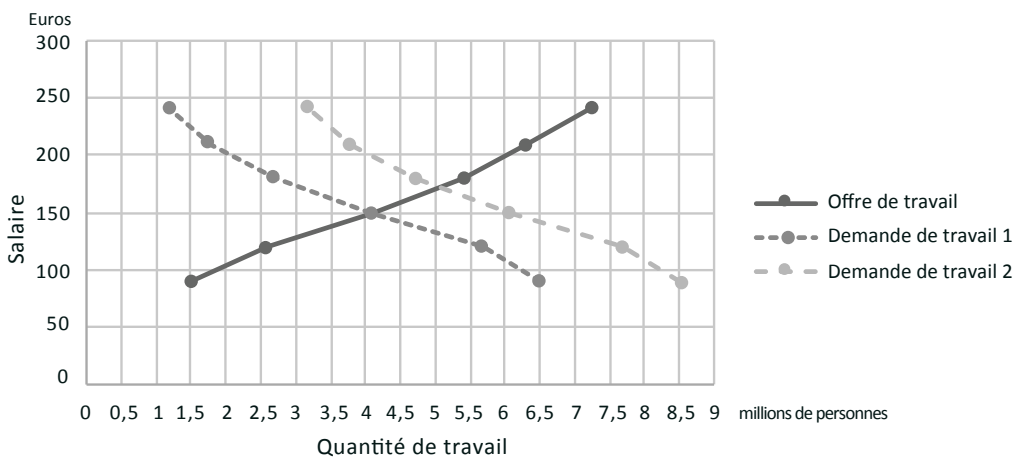
L'équilibre du marché du travail des techniciens dans la production agroalimentaire suite à une baisse de l'offre de travail



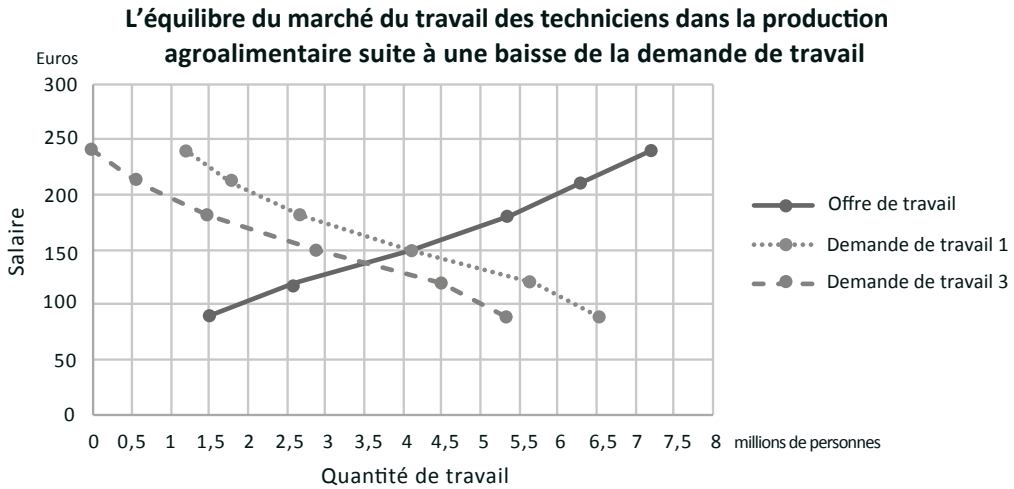
4. Montrez, à l'aide du graphique, comment évolue le salaire quand la demande de travail augmente et quand elle diminue.

Quand la demande de travail des entreprises augmente (demande de travail 1 à demande de travail 2) pour une offre de travail donnée, le salaire d'équilibre augmente (et la quantité de travail d'équilibre augmente).

L'équilibre du marché du travail des techniciens dans la production agroalimentaire suite à une augmentation de la demande de travail



Quand la demande de travail des entreprises diminue (demande de travail 1 à demande de travail 3) pour une offre de travail donnée, le salaire d'équilibre baisse (et la quantité de travail d'équilibre diminue).



3 La segmentation du marché du travail français

1. Identifiez les catégories de travailleurs les plus touchées par le travail à temps partiel subi et les contrats de travail à durée déterminée en France.

Les catégories de travailleurs les plus touchées par le travail à temps partiel subi et les contrats à durée déterminée en France sont les femmes et les jeunes. Les femmes représentent 79,3 % des salariés à temps partiel contre 20,7 % des hommes en 2021, et 28,6 % de ces femmes déclarent être à temps partiel pour des raisons familiales contre 6,4 % pour les hommes. Enfin, plus d'un tiers des 15-29 ans sont en temps partiel subi, et 28,4 % des 15-24 ans ont des contrats de travail à durée déterminée contre 8,5 % des 25-49 ans.

2. Expliquez en quoi ces caractéristiques permettent de mettre en lumière une segmentation du marché du travail français.

Le marché du travail français est segmenté entre les hommes et les femmes, et entre les jeunes et le reste de la population. Les femmes travaillent plus à temps partiel que les hommes, et cela pour des raisons personnelles ou familiales pour plus de 25 % d'entre elles. Les jeunes travaillent plus à temps partiel ou en CDD que le reste de la population. Et pour une large majorité de ces jeunes, le temps partiel ou l'emploi en CDD est subi, non voulu.

On identifie ainsi un premier secteur où se trouvent des emplois typiques (CDI à temps plein), occupés plutôt par des hommes âgés de 25 à 49 ans ; et un second secteur où se trouvent des emplois atypiques (temps partiel ou CDD), occupés largement par des femmes et des jeunes.

① Entraînement en autonomie, p. 108 *

1. Identifiez et caractérisez les branches qui comptent le plus de salariés rémunérés au Smic.

Les branches qui comptent le plus de salariés rémunérés au Smic au 1^{er} janvier 2021 sont la branche de l'hôtellerie, restauration et tourisme (36 % des salariés), la branche du commerce principalement alimentaire (28 %) et celle de l'habillement et du textile (24 %). Ces branches sont caractérisées par des gains de productivité du travail relativement faibles : l'efficacité du travail dans ces branches a tendance à augmenter faiblement dans le temps.

2. Situez la position du Smic en France par rapport aux autres pays européens.

La France se situe à la sixième place des pays imposant le salaire minimum le plus élevé en 2022 (1 678,95 €), derrière le Luxembourg, la Belgique (1 842 €), l'Irlande (1 774 €), les Pays-Bas (1 756 €) et l'Allemagne (1 744 €).

3. Expliquez dans quelle mesure une hausse du salaire minimum en France peut menacer des emplois.

L'impact d'une hausse du salaire minimum sur l'emploi en France est incertain, et débattu au sein même de la communauté des économistes.

D'un côté, la hausse du salaire minimum en France peut menacer les emplois les moins qualifiés. La hausse du salaire minimum entraîne l'augmentation des coûts salariaux pour les entreprises comme celle de M. Rémi. Le coût salarial devenant supérieur à ce que rapportent les salariés à l'entreprise en termes de chiffre d'affaires, il peut être opportun pour M. Rémi de se séparer de ses serveurs et/ou de les équiper de tablettes tactiles afin d'accroître leur productivité : ainsi ils pourront rapporter plus ou autant que leur coût salarial à l'entreprise. Cependant, la hausse du salaire minimum stimule la demande globale de l'économie, et donc peut entraîner une augmentation des ventes de BonAppétit !. M. Rémi pourrait alors avoir intérêt à conserver ses serveurs pour satisfaire ses clients, voire à en embaucher !

Cas d'entreprise – Le groupe NGE

Mission 1 – Comprendre le fonctionnement du marché du travail

1. Identifiez si le groupe NGE est offreur ou demandeur de travail.

La demande de travail est formulée par les entreprises à la recherche de travailleurs. Le groupe NGE est donc demandeur de travail ou offreur d'emploi.

2. Déterminez l'évolution de la demande de travail par rapport à l'offre de travail dans le secteur du BTP.

Le groupe NGE a lancé une campagne de communication pour séduire les offreur de travail, relativement rares dans le secteur de la construction. D'ailleurs, depuis septembre 2019, le secteur de la construction a lancé une campagne d'affichage et un film publicitaire diffusé au cinéma, à la télévision et sur Internet pour susciter des vocations. Ainsi la demande de travail formulée par les entreprises a tendance à augmenter par rapport à l'offre de travail des individus dans le secteur du BTP.

3. Déterminez comment les salaires dans le secteur du BTP devraient évoluer.

Les salaires devraient augmenter dans le secteur du BTP puisque la demande de travail est supérieure à l'offre de travail, pour permettre l'atteinte du salaire d'équilibre. La hausse du salaire devrait permettre une hausse de l'offre de travail des travailleurs et une baisse de la demande de travail des entreprises, de sorte que l'offre et la demande soient égales à l'équilibre du marché.

Mission 2 – Caractériser la multiplicité de marchés du travail

4. À l'aide de l'annexe 1, identifiez les caractéristiques principales des différents métiers du BTP.

Les différents métiers du BTP ont des caractéristiques différentes en termes de :

- **Niveau de salaire annuel** : allant de 19 559 € pour un manœuvre à 26 400 € pour un chef de chantier.
- **Type de contrat de travail** : contrats à durée indéterminée, à durée déterminée ou travail en intérim.
- **Qualifications et compétences requises** : aucun diplôme particulier n'est requis pour être manœuvre. Un CAP est par contre nécessaire pour être chef de chantier, ainsi que des compétences managériales.
- **Expérience requise** : l'expérience est indispensable pour être chef de chantier.

5. Déterminez si travailler dans le BTP en intérim relève d'une forme d'emploi typique ou atypique.

Un emploi atypique correspond à des formes d'emplois non durables (emplois à durée déterminée et/ou à temps partiel, emplois aidés, travail en intérim). Travailler dans le BTP en intérim relève donc d'une forme d'emploi atypique.

6. Expliquez en quoi les caractéristiques des métiers du BTP permettent de démontrer la multiplicité de marchés du travail dans le secteur du BTP.

Le marché du travail n'est pas homogène du fait des caractéristiques différentes des métiers du BTP, au regard des types de contrats de travail, des niveaux de salaires, des compétences et qualifications requises, ainsi que de l'expérience professionnelle. Il existe en réalité une multiplicité de marchés du travail.

On observe des emplois atypiques qui correspondent à des formes d'emplois non durables dans le temps : emplois à durée déterminée et/ou à temps partiel, travail en intérim.

Les emplois typiques correspondent quant à eux aux emplois à durée indéterminée à temps plein, exercés de manière régulière pour un employeur unique.

Mission 3 – Caractériser les principales tendances du marché du travail français

7. À l'aide de l'annexe 2, identifiez les caractéristiques principales des salariés du secteur du BTP en France en 2021.

Les salariés du secteur du BTP en 2021 sont principalement des hommes, ouvriers (67,1 % de l'effectif total), âgés de 25 à 40 ans (50 % de l'effectif total).

8. Caractériser l'évolution actuelle des salaires dans le secteur du BTP.

Le salaire mensuel de base de l'ensemble des salariés de la construction a connu une croissance rapide entre 2018 et fin 2020, plus haute que dans l'ensemble des secteurs, conformément à l'analyse menée dans la mission 1 : l'offre de travail étant inférieure à la demande de travail des entreprises, le salaire a tendance à augmenter afin de permettre à l'équilibre du marché l'égalisation de l'offre et de la demande de travail.

La hausse du salaire est censée susciter des vocations, inciter les jeunes à se former dans ce secteur, et ainsi accroître l'offre de travail, tout en contenant la hausse de la demande de travail des entreprises, qui voient leurs coûts salariaux augmenter.

Cependant depuis le début de l'année 2021, les salaires mensuels de base en euros constants diminuent fortement dans l'ensemble des secteurs, y compris dans celui de la construction. L'inflation peut être évoquée comme une cause probable de ce constat.

9. Caractériser les principales tendances du marché du travail du BTP en France.

Le marché du travail du BTP en France est caractérisé par :

- une offre de travail des individus inférieure à la demande de travail des entreprises ;
- une tendance à la hausse du salaire mensuel de base depuis 2018, enrayée depuis 2021 sous l'effet de l'inflation ;
- une multiplicité des métiers en termes de rémunération, d'expériences et diplômes nécessaires, de types de contrats de travail ;
- des effectifs salariés relativement stables, en légère hausse depuis 2016 ;
- des salariés majoritairement masculins, appartenant à la catégorie des ouvriers, âgés de 25 à 40 ans ;
- une faible part de salariés âgés de 25 à 34 ans (24 % en 2021) et de plus de 45 ans (23 % en 2021) ;
- une hausse relativement constante de l'effectif féminin à l'exception d'une baisse de l'effectif féminin salarié entre 2010 et 2018 : il est passé de 148 175 en 2010 à 172 820 en 2021.

L'action des pouvoirs publics en matière d'emploi

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 111

1. Identifiez les difficultés auxquelles Hugo fait face.

Hugo est confronté au chômage, suite au non-renouvellement de son CDD. De plus, souhaitant se reconvertir et créer sa propre entreprise, il a besoin d'un accompagnement, de conseils, ainsi que d'une formation en comptabilité pour mener à bien son projet de reconversion.

2. Expliquez en quoi le conseil en évolution professionnelle (CEP) peut être une solution adaptée aux difficultés que rencontre Hugo.

Grâce au CEP, Hugo sera accompagné, conseillé, guidé pour construire son projet de reconversion professionnelle. Il pourra ainsi créer son entreprise et ne plus être au chômage. Enfin, il pourra être aidé par son conseiller dans sa recherche de formation en comptabilité.

3. Selon vous, en quoi le CEP permet-il de stimuler la création d'emplois dans l'économie, tout en accompagnant les chômeurs ? Justifiez votre réponse.

Le CEP est un dispositif gratuit d'accompagnement des individus. Il permet la création d'emplois en favorisant et facilitant les reconversions professionnelles, ainsi que les créations d'entreprises. Ce qui peut également permettre l'embauche de nouveaux salariés dans ces entreprises nouvellement créées.

Le CEP permet aussi d'accompagner les chômeurs en leur proposant de faire un bilan sur leur situation professionnelle. Ces derniers pourront alors bénéficier de formations afin d'acquérir de nouvelles compétences et qualifications, leur permettant d'accroître leur employabilité sur le marché du travail.

ACTIVITÉ 1 - CARACTÉRISER LES POLITIQUES DE L'EMPLOI, p. 112

1. Identifiez les principales finalités des politiques de l'emploi.

La principale finalité des politiques de l'emploi est un fonctionnement efficace du marché du travail par une correction des déséquilibres qui peuvent y apparaître. Ce fonctionnement efficace du marché du travail garantit un taux de chômage relativement faible dans l'économie.

Les politiques de l'emploi ont donc pour finalités d'accroître le taux d'emploi de la population active (population active occupée et chômeurs), et d'accompagner financièrement et en matière de formation les périodes de transition professionnelle des actifs occupés comme des chômeurs.

2. Identifiez les déséquilibres du marché du travail révélés par la situation de M^{me} Delta.

Les déséquilibres du marché du travail révélés par la situation de M^{me} Delta sont nombreux. Le chômage suite à son licenciement pour motif économique est un déséquilibre du marché du travail, ainsi que l'inadéquation entre les besoins en compétences et qualifications des entreprises et celles détenues par M^{me} Delta. M^{me} Delta n'a pas été formée au numérique : elle a perdu en termes d'employabilité au cours de sa vie active.

M^{me} Delta s'inquiète également de ses sources de revenus pendant sa période de chômage : des difficultés financières pourraient apparaître, créant un risque de pauvreté.

Enfin, la situation de M^{me} Delta peut illustrer des inégalités d'accès à l'emploi pour les seniors qui n'ont pas bénéficié d'une formation adéquate tout au long de leur vie professionnelle.

3. Expliquez en quoi les politiques de l'emploi favorisent l'employabilité de M^{me} Delta.

Les politiques de l'emploi ont pour objet d'accompagner en matière de formation les périodes de transition professionnelle. Elles permettront à M^{me} Delta de s'adapter au changement numérique dans le secteur de la mode, et ainsi lui assureront de trouver et conserver un emploi. Les politiques de l'emploi favorisent donc l'employabilité de M^{me} Delta.

4. Montrez que les politiques de l'emploi réduisent les déséquilibres du marché du travail.

Les politiques de l'emploi permettent de lutter contre le chômage en assurant un fonctionnement efficace du marché du travail. De plus, en accompagnant en matière de formation les individus, elles améliorent l'adéquation, l'appariement entre la demande et l'offre de travail, tout en favorisant une baisse du chômage et en réduisant les inégalités d'accès à l'emploi. Enfin, en accompagnant financièrement les chômeurs, elles permettent de rendre plus soutenables les périodes de chômage, en garantissant un revenu aux chômeurs, et ainsi en facilitant leur recherche d'emploi.

5. Différenciez les dépenses générales des dépenses ciblées en faveur de l'emploi.

Les dépenses ciblées en faveur de l'emploi s'adressent aux demandeurs d'emploi et aux personnes en difficulté sur le marché du travail : elles visent spécifiquement certaines catégories de personnes. Les dépenses générales en faveur de l'emploi ne s'adressent pas spécifiquement à des personnes en difficulté sur le marché du travail. Elle vise à stimuler l'emploi en général, en abaissant par exemple les cotisations sociales pour les entreprises. Ces dernières voient leurs charges salariales baisser et sont alors plus à même de créer des emplois.

6. Identifiez si le contrat de sécurisation professionnelle relève des dépenses ciblées ou des dépenses générales en faveur de l'emploi et du marché du travail.

Le contrat de sécurisation professionnelle relève des dépenses ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail, car il s'adresse aux salariés licenciés, soit aux personnes en difficulté sur le marché du travail.

CONCLUSION. Caractériser l'action des pouvoirs publics en termes de politiques de l'emploi afin de pallier les déséquilibres et d'accompagner les transformations du marché du travail.

Les déséquilibres économiques sur le marché du travail sont principalement le chômage, l'inadéquation entre les besoins en compétences et qualifications des entreprises et celles détenues par les travailleurs, les inégalités d'accès à l'emploi, la perte d'employabilité au cours de la vie active ou le risque de pauvreté consécutif à une perte d'emploi.

Ces déséquilibres peuvent être réduits par les politiques de l'emploi. Ces dernières permettent de réduire le chômage en augmentant le taux d'emploi de la population active. Elles accompagnent en matière de formation les périodes de transition professionnelle. Cela accroît l'employabilité des demandeurs d'emploi afin d'améliorer la rencontre entre offre et demande de travail. Enfin, elles accompagnent financièrement ces périodes de transition professionnelle

afin de les rendre plus soutenables d'un point de vue financier, et de réduire le risque de pauvreté des chômeurs.

ACTIVITÉ 2 - CARACTÉRISER LES POLITIQUES ACTIVES ET PASSIVES DE L'EMPLOI, p. 113

A. Les politiques actives de l'emploi

7. Identifiez si les politiques actives de l'emploi relèvent des dépenses générales ou ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail.

Les politiques actives de l'emploi relèvent des dépenses ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail, car elles s'adressent spécifiquement aux chômeurs et aux personnes en difficulté sur le marché du travail comme les jeunes, les seniors ou les personnes en situation de handicap.

8. Identifiez les finalités des politiques actives de l'emploi.

Les politiques actives de l'emploi visent à réduire le chômage en stimulant et facilitant le retour à l'emploi des chômeurs à court ou à moyen terme, en améliorant leur employabilité, soit leur capacité à trouver et à conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de leur vie professionnelle.

9. Expliquez dans quelle mesure Pôle emploi contribue à l'accroissement du volume d'emplois en France.

Pôle emploi contribue à l'accroissement du volume d'emplois en France en accompagnant, orientant les chômeurs par le biais de formations ou de conseils professionnels. Pôle emploi permet ainsi aux chômeurs d'être plus employables sur le marché du travail et facilite leur recherche d'emploi, ce qui a un impact positif sur le volume d'emplois.

De plus, Pôle emploi aide et conseille les entreprises dans leurs recrutements. Pôle emploi facilite donc la rencontre entre offre et demande de travail, ce qui a également un impact positif sur le volume d'emplois.

Enfin, Pôle emploi assure l'indemnisation des chômeurs pour le compte de l'Unédic et de l'État, et contribue ainsi à accompagner financièrement les chômeurs pendant leur période de chômage. Ce qui limite la baisse de la demande adressée aux entreprises (et donc la baisse de la demande de travail) et facilite la recherche d'emploi des chômeurs en leur assurant un revenu pendant leur période de recherche.

10. Identifiez la finalité du dispositif des emplois francs.

Le dispositif des emplois francs a pour but d'accroître le volume d'emplois de longue durée dans l'économie et de favoriser l'embauche des populations les plus éloignées de l'emploi. Ainsi, il permet d'améliorer la durabilité de l'emploi en France et de réduire les inégalités d'accès à l'emploi.

11. Déterminez si le DRH du groupe Eveno a intérêt à recruter Paul en CDI ou en CDD de 3 mois.

Paul a 23 ans et habite dans un quartier prioritaire de la ville. Le DRH a donc intérêt à l'embaucher en CDI afin de bénéficier de l'aide de l'État versée lors du recrutement d'un jeune de moins de 26 ans issu d'un quartier prioritaire de la ville.

12. Expliquez dans quelle mesure ce dispositif relève d'une politique active de l'emploi.

Ce dispositif relève d'une politique active de l'emploi, car il améliore l'employabilité des jeunes, soit leur capacité à trouver et à conserver un emploi dans le temps. De plus, il s'adresse aux personnes en difficulté sur le marché du travail (les jeunes issus de quartiers prioritaires de

la ville). Ce dispositif permet donc de faciliter et de stimuler l'accès à l'emploi de populations particulièrement touchées par le chômage, qui pourraient avoir du mal à accéder à un emploi en l'absence de ce dispositif.

13. Identifiez les finalités du compte personnel de formation.

Le compte personnel de formation est un dispositif de financement public de formation continue. Il contribue donc à l'employabilité des individus et à la création d'emplois. Il permet de progresser au travail et de s'adapter au changement tout au long de sa vie professionnelle.

14. Déterminez combien d'euros M. Sandro a accumulés sur son compte personnel de formation.

M. Sandro a accumulé depuis 4 ans 500 euros de formation par an. Il dispose donc d'un montant de 2 000 euros pour se former.

15. Montrez que le compte personnel de formation permet d'accompagner les transformations du marché du travail.

Le compte personnel de formation permet aux travailleurs de se former tout au long de leur vie afin d'acquérir de nouvelles compétences et qualifications, et également d'évoluer vers de nouveaux métiers en cas de reconversion professionnelle. Le compte personnel de formation améliore l'employabilité des travailleurs, qui seront alors à même de s'adapter aux changements intervenant sur le marché du travail tout au long de leur vie professionnelle.

16. Identifiez les populations visées par ces deux dispositifs.

Ces dispositifs visent les personnes les plus éloignées de l'emploi, comme les personnes en situation de handicap, les résidents des quartiers prioritaires de la ville ou les chômeurs de longue durée (actifs au chômage depuis plus d'un an).

17. Montrez que ces dispositifs relèvent de la politique active de l'emploi.

Ces deux dispositifs visent à accroître le volume d'emplois dans l'économie en favorisant un retour à l'emploi de manière durable et en améliorant l'employabilité de certaines catégories de populations, comme les chômeurs de longue durée, les personnes en situation de handicap ou les résidents des quartiers prioritaires de la ville. Ils relèvent donc bien d'une politique active de l'emploi.

18. Montrez que ces dispositifs permettent de pallier les déséquilibres du marché du travail.

Le dispositif « Territoires zéro chômeur de longue durée » incite les entreprises de l'économie sociale et solidaire à embaucher en CDI au Smic des chômeurs de longue durée en échange de subventions. Le parcours emploi compétences prévoit le versement d'une aide de l'État aux employeurs de personnes les plus éloignées du marché du travail. Ces dispositifs permettent de favoriser la création d'emplois et donc la baisse du chômage dans l'économie, de sorte à pallier un déséquilibre du marché du travail.

De plus, le parcours emploi compétences garantit un développement de compétences transférables sur d'autres emplois, un accès facilité à la formation et à l'acquisition de compétences, ainsi qu'un accompagnement des chômeurs autant par l'employeur que par Pôle emploi. Cela accroît l'employabilité des chômeurs et améliore la rencontre entre l'offre et la demande de travail sur le marché du travail.

Enfin, ces dispositifs permettent de réduire les inégalités d'accès à l'emploi en ciblant les populations les plus éloignées du marché du travail, comme les chômeurs de longue durée, les personnes en situation de handicap ou les résidents des quartiers prioritaires de la ville.

B. Les politiques passives de l'emploi

19. Identifiez si les politiques passives de l'emploi relèvent des dépenses générales ou ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail.

Les politiques passives de l'emploi relèvent des dépenses ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail, car elles s'adressent spécifiquement aux chômeurs et à certaines catégories de personnes sur le marché du travail comme les étudiants ou les personnes proches de l'âge de la retraite.

20. Identifiez comment sont financées les allocations chômage en France.

Les allocations chômage en France sont essentiellement financées par des cotisations sociales patronales (part des cotisations sociales à la charge de l'employeur).

21. Montrez que l'allocation d'aide au retour à l'emploi relève d'une politique passive de l'emploi.

L'allocation d'aide au retour à l'emploi ou allocation chômage relève d'une politique passive de l'emploi, car elle permet de rendre plus supportables les périodes de chômage, en garantissant un certain revenu aux chômeurs.

22. Caractériser l'évolution des dépenses et recettes de l'assurance chômage depuis 2008.

Les recettes de l'assurance chômage ont légèrement baissé en 2007, tandis que les dépenses ont connu une forte augmentation entre 2008 et 2010. Cela peut s'expliquer par l'impact de la grande récession liée à la crise des Subprimes de 2007-2008.

Entre 2009 et 2019, les recettes de l'assurance chômage ont graduellement augmenté. Une poursuite de cette tendance à la hausse était prévue pour la période 2019-2022. Cependant, une baisse importante des recettes est observée sur la période 2019-2020, puis une hausse des recettes sur la période 2020-2022, sans pour autant revenir au niveau des prévisions de février 2020.

Concernant les dépenses de l'assurance chômage, elles ont diminué entre 2010 et 2011, avant de repartir à la hausse entre 2012 et 2019. En février 2020, l'Unédic prévoyait une baisse de ces dépenses pour la période 2020-2022. Or, les prévisions de février 2021 démontrent une forte augmentation des dépenses de l'assurance chômage pour l'année 2020, puis une baisse de ces dernières en 2021, sans pour autant rejoindre le niveau anticipé de ces dépenses en février 2020.

23. Expliquez pourquoi les prévisions des dépenses et recettes de l'assurance chômage ne sont pas les mêmes entre février 2020 et 2021.

L'année 2020 est marquée par la crise sanitaire de la Covid-19. Le pays a connu plusieurs périodes de confinement. Le taux de chômage a augmenté (de 7,8 % en février 2020 à 9 % en octobre 2020). Les entreprises ont moins cotisé à l'assurance chômage par rapport à ce qui était prévu en février 2020. Cela explique l'écart important de prévision entre février 2020 et 2021 : les recettes ont baissé du fait de la baisse des cotisations patronales, au lieu d'augmenter, et les dépenses ont augmenté du fait de la hausse du chômage, au lieu de baisser.

24. Identifiez la difficulté à laquelle est confrontée l'assurance chômage en France.

L'assurance chômage en France est confrontée à un problème de financement. Les recettes augmentent sur la longue période, mais moins rapidement que les dépenses. Et la crise sanitaire de 2020 a exacerbé à un niveau incomparable l'écart entre recettes et dépenses. Cela met en cause la soutenabilité financière du régime d'assurance chômage en France.

25. Expliquez en quoi le dispositif de départ anticipé à la retraite permet de réduire le volume de la population active, et ainsi le taux de chômage dans l'économie.

La population active regroupe l'ensemble des personnes exerçant ou cherchant à exercer une activité professionnelle rémunérée. Le dispositif de départ anticipé à la retraite permet de réduire le volume de la population active en autorisant sous certaines conditions des salariés à partir à la retraite de façon anticipée. Ainsi, ces salariés deviennent inactifs, ce qui réduit au final le taux de chômage, qui correspond au rapport entre le nombre de chômeurs et le nombre de personnes actives dans une population donnée.

26. Déterminez si cette mesure relève d'une politique active et/ou passive de l'emploi.

Cette mesure relève d'une politique passive de l'emploi.

27. Identifiez l'effet pervers potentiel lié à l'indemnisation des chômeurs.

Mme Henry perçoit une allocation chômage de 1 710 € par mois. En acceptant l'offre d'emploi de laborantine, elle percevrait un salaire net de 1 570 € par mois. Si elle accepte cette offre, elle verra donc son revenu mensuel baisser, ce qui la conduit à hésiter à accepter cette offre. L'indemnisation des chômeurs peut donc avoir un effet désincitatif sur l'offre de travail, qui fait naître un risque de « trappe à chômage » : les chômeurs peuvent être incités à rester au chômage et à toucher l'allocation chômage, plutôt que de trouver un emploi si ce dernier est moins rémunérateur.

28. Expliquez en quoi le cumul de l'allocation chômage avec un revenu tiré d'une activité professionnelle permet d'améliorer le retour à l'emploi des chômeurs.

Le cumul de l'allocation chômage avec un revenu tiré d'une activité professionnelle permet d'améliorer le retour à l'emploi des chômeurs en annulant le risque de « trappe à chômage » : quel que soit le niveau du revenu tiré d'une activité professionnelle, un chômeur a toujours intérêt à accepter un emploi. L'indemnisation du chômage sera toujours inférieure au cumul de l'allocation avec le revenu tiré de l'activité professionnelle.

29. Déterminez si cette mesure relève d'une politique active et/ou passive de l'emploi.

Cette mesure favorise le retour à l'emploi des chômeurs, de sorte à accroître le niveau d'emplois dans l'économie. Elle relève donc d'une politique active de l'emploi.

30. Déterminez quel type de politique de l'emploi représente l'essentiel des dépenses réalisées en France en faveur de l'emploi. Comment pouvez-vous l'expliquer ?

Les politiques passives de l'emploi représentent plus de la moitié des dépenses réalisées en France en faveur de l'emploi, avec une hausse significative en 2020 de la part des mesures passives en raison probablement de la crise sanitaire. Cela peut s'expliquer par le nombre élevé de chômeurs à indemniser en France, ainsi que par les montants des allocations chômage versées.

31. Comparez cette situation avec celle des autres pays européens.

La situation n'est pas la même dans tous les autres pays européens. Au Danemark et en Suède en 2017, les dépenses en faveur de mesures « actives » représentent une plus grande part du PIB que les mesures de soutiens au revenu des chômeurs. En Finlande, en Espagne, en Autriche, en Belgique, en Italie et en Allemagne, les dépenses de soutiens au revenu des chômeurs représentent comme en France une plus grande part du PIB que les mesures « actives ».

CONCLUSION. Montrez que les politiques actives et passives de l'emploi permettent de compenser les déséquilibres et d'accompagner les transformations du marché du travail.

Les politiques actives de l'emploi favorisent le retour à l'emploi à court ou à moyen terme des chômeurs. Elles permettent d'accroître le volume d'emplois et de réduire le niveau du chômage dans une économie. Elles améliorent l'employabilité, en particulier de certaines catégories de population comme les jeunes, les seniors, les personnes en situation de handicap. Elles contribuent ainsi à améliorer l'adéquation entre les besoins en compétences et qualifications des

entreprises et celles détenues par les travailleurs. Ce faisant, elles permettent d'accompagner les transformations du marché du travail. Enfin, elles contribuent à la réduction des inégalités d'accès à l'emploi en ciblant les populations les plus éloignées du marché du travail

Les politiques passives de l'emploi cherchent à rendre plus supportables les périodes de chômage ou de retraits anticipés d'activité. Elles contribuent à réduire le risque de pauvreté consécutif à une perte d'emploi.

COURS

Face aux déséquilibres du marché du travail, les pouvoirs publics mettent en place des politiques de l'emploi. Les politiques de l'emploi accompagnent les transformations du marché du travail et pallient ses principaux déséquilibres. Les politiques dites actives de l'emploi vont chercher à stimuler la création d'emplois, tandis que les politiques passives de l'emploi permettent de soutenir financièrement les chômeurs ou les périodes de cessation anticipée d'activité.

I. Les politiques de l'emploi

A. Définition

1. Les déséquilibres du marché du travail

Les déséquilibres économiques sur le marché du travail sont principalement le chômage, l'inadéquation entre les besoins en compétences et qualifications des entreprises et celles détenues par les travailleurs, les inégalités d'accès à l'emploi, la perte d'employabilité au cours de la vie active ou le risque de pauvreté consécutif à une perte d'emploi. Ces déséquilibres peuvent être réduits par les politiques de l'emploi.

2. Les finalités des politiques de l'emploi

Les politiques de l'emploi recouvrent l'ensemble des mesures mises en œuvre par les pouvoirs publics afin d'assurer le fonctionnement efficace du marché du travail, et donc la réduction des déséquilibres pouvant s'y développer.

D'après l'OCDE, les politiques de l'emploi ont essentiellement pour objet d'accroître le taux d'emploi de la population en âge de travailler. Elles visent également à accompagner financièrement et en matière de formation, les périodes de transition professionnelle.

3. Les principales institutions en charge des politiques de l'emploi en France

Pôle emploi est un établissement public administratif, qui joue un rôle central pour les politiques de l'emploi en France. Il a pour missions principales :

- l'accompagnement, l'orientation et la formation des personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel ;
- l'aide et le conseil aux entreprises dans leurs recrutements et la mise en relation entre les offreurs et les demandeurs d'emploi ;
- l'indemnisation financière des demandeurs d'emploi (allocation chômage ou allocation d'aide au retour à l'emploi) pour le compte de l'Unédic, organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage, et de l'État.

L'Unédic est l'association chargée par délégation de service public de la gestion de l'assurance chômage en France, en coopération avec Pôle emploi. Les recettes de l'assurance chômage proviennent principalement des cotisations sociales patronales.

B. Dépenses générales et ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail

Les dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail comprennent :

- des dépenses ciblées en faveur de l'emploi sur les demandeurs d'emploi et les personnes en difficulté sur le marché du travail ;
- des dépenses générales en faveur de l'emploi. Ces dernières ne s'adressent pas spécifiquement à des personnes en difficulté sur le marché du travail.

L'essentiel des politiques actives et passives de l'emploi relèvent des dépenses ciblées en faveur de l'emploi dans la mesure où elles sont destinées aux demandeurs d'emploi et aux personnes en difficulté sur le marché du travail.

II. Les politiques actives de l'emploi

A. Définition

Les politiques actives de l'emploi visent à accroître le volume d'emplois, en favorisant le retour à l'emploi à court ou à moyen terme des chômeurs, et en améliorant l'employabilité, en particulier pour certaines catégories comme les jeunes, les seniors, les personnes en situation de handicap. Ce sont donc des dispositifs de stimulation de la création d'emplois.

D'après l'Organisation internationale du travail, l'employabilité correspond à l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de sa vie professionnelle.

B. Différentes mesures de politiques actives de l'emploi

Les politiques actives de l'emploi s'appuient essentiellement sur :

- la mise en place et le déploiement d'un service public de l'emploi efficace à travers Pôle emploi notamment, en termes de médiation, de rencontre entre les offreurs et les demandeurs de travail ;
- le déploiement de la formation professionnelle pour améliorer l'employabilité des personnes sans emploi, en visant plus particulièrement les publics les moins qualifiés et les plus éloignés de l'emploi. Exemple : compte personnel de formation ;
- la mise en place de parcours emploi compétences permettant à des employeurs publics ou privés de recruter durant une période de quelques mois à quelques années, des personnes en situation de précarité. Autres exemples : emplois francs, expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

III. Les politiques passives de l'emploi

A. Définition

Les politiques passives de l'emploi cherchent à rendre plus supportables les périodes de chômage ou de retraits anticipés d'activité. Ce sont essentiellement des dispositifs de soutien aux chômeurs.

Si elles ne sont plus aujourd'hui autant mises en avant que par le passé, elles n'en demeurent pas moins importantes en termes de dépenses totales pour les pouvoirs publics : elles représentent actuellement en France environ 65 % des dépenses pour les politiques de l'emploi.

B. Différentes mesures de politiques passives de l'emploi

Les politiques passives de l'emploi s'appuient essentiellement sur :

- l'indemnisation des personnes sans emploi, à travers l'allocation d'aide au retour à l'emploi ;
- 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, seniors, personnes en situation de handicap...) comme dans le cas des départs en retraite anticipés ou de l'allongement de la durée des études.

C. Les limites des politiques passives de l'emploi

1. Le problème de financement de l'assurance chômage

La soutenabilité financière de l'assurance chômage en France est mise en cause. Les recettes augmentent sur la longue période, mais moins rapidement que les dépenses. Et la crise sanitaire de la Covid-19 a exacerbé à un niveau incomparable l'écart entre les recettes et les dépenses.

2. Le risque d'une « trappe à chômage » liée à l'indemnisation des chômeurs

L'indemnisation des chômeurs peut avoir un effet désincitatif sur l'offre de travail, qui fait naître un risque de « trappe à chômage » : les chômeurs peuvent être incités à rester au chômage et à toucher l'allocation chômage, plutôt que de trouver un emploi si ce dernier est moins rémunérateur.

Le cumul de l'allocation chômage avec un revenu tiré d'une activité professionnelle est une solution pour améliorer le retour à l'emploi des chômeurs en annulant le risque de « trappe à chômage » : quel que soit le niveau du revenu tiré d'une activité professionnelle, un chômeur a toujours intérêt à accepter un emploi. L'indemnisation du chômage sera toujours inférieure au cumul de l'allocation avec le revenu tiré de l'activité professionnelle.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 119

① QCM

1. Les politiques de l'emploi ont pour finalité :

- la baisse du taux de croissance
- de favoriser le retour à l'emploi des chômeurs
- d'accompagner financièrement les périodes de transition professionnelle
- d'accompagner en matière de formation les périodes de transition professionnelle
- la hausse des exportations et la baisse des importations

2. Les dépenses ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail :

- visent les demandeurs d'emploi et les personnes en difficulté sur le marché du travail
- visent les offreurs d'emploi
- ne visent aucune catégorie de personnes en particulier

3. Les politiques actives et passives de l'emploi relèvent :

- des dépenses générales en faveur de l'emploi et du marché du travail
- des dépenses ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail

4. Les politiques actives de l'emploi permettent de rendre plus supportables les périodes de chômage ou de retraits anticipés d'activité.

- Vrai
- Faux

5. Les politiques passives de l'emploi ne représentent plus aujourd'hui un poids essentiel des dépenses pour les politiques de l'emploi en France.

- Vrai
- Faux

6. Les politiques passives de l'emploi permettent :

- d'améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi
- de réduire la population active
- d'améliorer la situation financière des chômeurs
- d'assurer une formation continue tout au long de la vie des individus

7. Le compte personnel de formation est :

- intégré dans les politiques actives de l'emploi
- un dispositif privé de formation tout au long de la vie
- un dispositif public de formation continue
- un dispositif améliorant l'employabilité des individus

8. Le dispositif de départ à la retraite anticipé permet :

- une hausse du taux de chômage
- une baisse de la population active
- une baisse du taux de chômage
- une hausse du taux d'emploi

9. L'Unédic est une association chargée par délégation de service public de la gestion de l'assurance maladie.

- Vrai
- Faux

10. Les comptes de l'Unédic sont actuellement :

- équilibrés
- déséquilibrés
- excédentaires
- déficitaires

② Les politiques actives et passives de l'emploi

Pour chaque finalité, indiquez si elle correspond à une politique active ou passive de l'emploi.

Finalités	Politique active de l'emploi	Politique passive de l'emploi
Améliorer l'employabilité de la population active	X	
Accompagner financièrement les demandeurs d'emploi		X
Réduire le volume de la population active		X
Accroître le volume de l'emploi dans l'économie	X	
Améliorer le niveau de formation de la population active	X	

③ Les politiques de l'emploi en France

1. Expliquez en quoi les politiques actives et passives de l'emploi relèvent des dépenses ciblées pour les politiques du marché du travail.

Les politiques actives et passives de l'emploi relèvent des dépenses ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail, car elles s'adressent spécifiquement aux chômeurs et aux personnes en difficulté sur le marché du travail comme les jeunes, les seniors ou les personnes en situation de handicap.

2. Donnez des exemples de dispositifs relevant des politiques actives et passives de l'emploi.

L'allocation d'aide au retour à l'emploi ou la cessation anticipée d'activité relèvent des politiques passives de l'emploi. Le parcours emploi compétences ou le compte personnel de formation relèvent des politiques actives de l'emploi.

3. Analysez le graphique en distinguant les périodes de hausse et de baisse du nombre de chômeurs indemnisés, ainsi que des dépenses ciblées pour les politiques du marché du travail.

Les dépenses portant sur les services relatifs au marché du travail sont constantes au cours du temps : elles représentent entre 0,23 et 0,31 % du PIB sur la période considérée. Les politiques actives de l'emploi représentent entre 2003 et 2020 une part plus faible du PIB que les politiques passives de l'emploi.

On observe même une tendance à la réduction en pourcentage de PIB des dépenses relevant de politiques actives de l'emploi par rapport aux dépenses relevant des politiques passives entre 2003 et 2020, démontrant que les politiques passives demeurent toujours une part très importante, voire croissante, des dépenses totales pour les politiques du marché du travail.

POUR S'ENTRAÎNER

① Entraînement en autonomie, p. 120 * *

1. Identifiez le type et les finalités de la politique de l'emploi dont relève l'assurance chômage.

L'assurance chômage est un dispositif de soutien financier aux chômeurs. Elle relève des politiques passives de l'emploi qui cherchent à rendre plus supportables les périodes de chômage ou de retraits anticipés d'activité.

2. Identifiez quelles sont en France les institutions en charge de l'indemnisation et du suivi des demandeurs d'emploi.

L'Unédic est chargée en France de la gestion du régime d'assurance chômage. Elle est gérée par les partenaires sociaux. Pôle emploi est l'institution chargée du versement des allocations chômage.

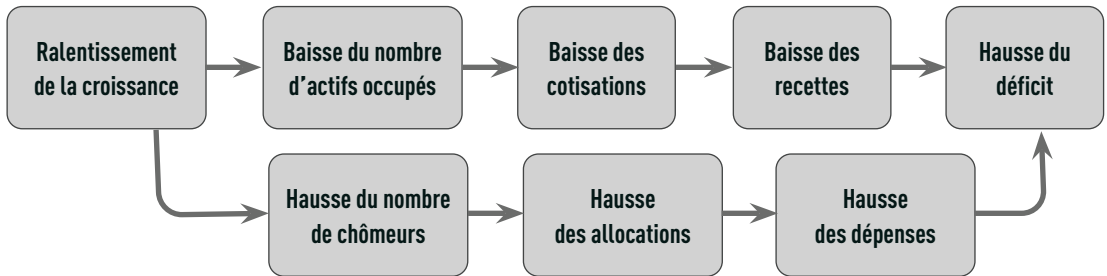
3. Identifiez comment sont principalement financées les allocations chômage.

Les allocations chômage sont principalement financées par les cotisations sociales patronales, qui sont des prélèvements sur les salaires supportés par les employeurs pour financer les prestations sociales en France.

4. Déterminez si les comptes de l'assurance chômage seront équilibrés en 2022. En cas de déséquilibre, calculez le montant du déficit ou de l'excédent.

Les comptes de l'assurance chômage ne devraient pas être équilibrés en 2022. Les dépenses de l'assurance chômage sont supérieures aux recettes. Le déficit prévu est de $46,6 - 40,2 = 6,4$ milliards d'euros en 2022.

5. Complétez le schéma ci-dessous à l'aide des expressions suivantes : baisse des cotisations ; baisse des recettes de l'assurance chômage ; hausses de dépenses de l'assurance chômage ; hausse du déficit de l'assurance chômage ; hausse du nombre de chômeurs ; baisse du nombre d'actifs occupés.



POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 121

Cas d'entreprise – Le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne

Mission 1 – Caractériser les politiques de l'emploi

1. Identifiez les difficultés auxquelles font face les établissements publics de santé en France (annexe 1).

Les établissements publics de santé en France font face à des difficultés de recrutement : 67 % des établissements publics de santé ont rencontré des difficultés de recrutement en 2022 (dont un tiers de façon ponctuelle seulement). C'est notamment le cas du centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne qui recherche depuis plusieurs mois un(e) aide-soignant(e) pour son service de chirurgie. Selon l'enquête Besoin de main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi, en 2022 en Savoie, 89,3 % des employeurs ont des difficultés à recruter un(e) aide-soignant(e), contre 25 % en 2015.

2. Décrivez l'impact de ces difficultés sur l'activité de ces établissements.

Ces difficultés de recrutement ont des conséquences négatives très concrètes sur le fonctionnement au quotidien des établissements publics de santé en France. Elles entraînent une sollicitation accrue des équipes de soins et de l'encadrement, ce qui peut être source de fatigue extrême, d'épuisement, de burn-out et/ou de dégradation de la qualité des soins dispensés. De plus, ces difficultés dégradent l'atmosphère au travail et peuvent susciter des tensions sociales dommageables pour les soignants, leurs patients et pour les établissements de santé et la société en général.

3. Identifiez quelle institution est susceptible de contribuer à l'amélioration de cette situation.

L'institution susceptible en France de contribuer à l'amélioration de cette situation est Pôle emploi, établissement public administratif, acteur central des politiques de l'emploi en France. Il a notamment pour mission l'aide et le conseil aux entreprises dans leurs recrutements et la mise en relation entre les offreurs et les demandeurs d'emploi.

Mission 2 – Caractériser les politiques actives et passives de l'emploi

4. En vous basant sur les annexes 2 et 3, identifiez les finalités de la plateforme « Mobilisation emploi » et du contrat unique d'insertion.

La plateforme « Mobilisation emploi » est accessible aux employeurs appartenant aux secteurs prioritaires face à la crise sanitaire de la Covid-19 : ils peuvent y déposer des offres d'emploi

et sont systématiquement contactés par un conseiller Pôle emploi pour caractériser le besoin et les compétences attendues pour le poste concerné. Pôle emploi propose au besoin de présélectionner les candidats. Cette plateforme est aussi accessible aux demandeurs d'emploi ainsi qu'aux salariés travaillant à temps partiel : ils peuvent rechercher des offres d'emploi sur cette plateforme en fonction de plusieurs critères, comme le métier, mais aussi la zone géographique ou le type de contrat.

Ainsi, la plateforme « Mobilisation emploi » permet de faciliter et d'améliorer la mise en relation, la rencontre des offreurs et demandeurs d'emploi, et ainsi d'accroître le volume d'emplois dans l'économie, notamment dans les secteurs prioritaires, en tension comme celui de la santé.

Le contrat unique d'insertion est un contrat de travail, relevant du parcours emploi compétences, conclu entre un employeur, qui va percevoir une aide financière, et un salarié qui va bénéficier d'une aide à l'insertion professionnelle (suivi personnalisé, formation professionnelle, etc.). Il est destiné aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi (seniors, travailleurs en situation de handicap, chômeurs de longue durée, par exemple).

Ainsi, ce contrat a pour finalités de faciliter l'insertion professionnelle des personnes particulièrement éloignées du marché du travail, afin de réduire le taux de chômage et d'améliorer l'employabilité des personnes concernées.

5. En vous basant sur les annexes 2 et 3, déterminez si la plateforme « Mobilisation emploi » et le contrat unique d'insertion relèvent de politiques actives ou passives de l'emploi.

La plateforme « Mobilisation emploi » et le contrat unique d'insertion ont pour finalités un accroissement du volume d'emplois dans l'économie en favorisant le retour à l'emploi des chômeurs et en améliorant l'employabilité de certaines catégories de personnes, comme les seniors ou les chômeurs de longue durée. Ce sont des dispositifs de création d'emplois, et non de soutien financier aux chômeurs. Ils relèvent donc des politiques actives de l'emploi.

6. Montrez que la plateforme « Mobilisation emploi » permet d'accompagner les transformations relatives à la demande et à l'offre de travail.

La plateforme « Mobilisation emploi » accompagne les transformations relatives à la demande et à l'offre de travail :

- en étant accessible aux entreprises appartenant à des secteurs en tension, des secteurs prioritaires pour les citoyens ;
- en facilitant la recherche d'emploi des demandeurs d'emploi ou salariés à temps partiel : ils ont accès sur une même plateforme à l'ensemble des offres d'emploi en fonction de plusieurs critères, comme le métier, la zone géographique ou le type de contrat ;
- en facilitant la recherche de travailleurs des offreurs d'emploi : ils peuvent être accompagnés, aidés par Pôle emploi dans leur recherche.

La plateforme « Mobilisation emploi » améliore la rencontre, l'appariement des offreurs et demandeurs d'emploi, et permet ainsi d'accompagner les transformations relatives à la demande et à l'offre d'emploi.

7. Expliquez en quoi les politiques de l'emploi peuvent aider le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne à résoudre ses problèmes de main-d'œuvre.

Le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne appartient au secteur prioritaire à la Nation qu'est la santé. Il peut donc utiliser la plateforme « Mobilisation emploi » en publiant des offres d'emploi. Cela facilitera sa recherche d'un(e) aide-soignant(e) pour la saison hivernale pour son service de chirurgie. Il pourra également bénéficier d'un accompagnement et d'une aide

de Pôle emploi pour caractériser finement son besoin et les compétences attendues, et éventuellement pour présélectionner les candidats à cette offre d'emploi.

De plus, en tant que personne morale de droit public, le centre hospitalier peut depuis juin 2020 conclure ou renouveler des contrats uniques d'insertion pour une durée de 24 mois au total, tout en bénéficiant d'une aide financière de l'État.

Ces politiques actives de l'emploi peuvent aider le centre hospitalier à résoudre ses problèmes de recrutement d'un(e) aide-soignant(e).

Le rôle du droit négocié et des partenaires sociaux

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 123

1. Quels sont les salariés concernés par l'accord sur le télétravail ?

L'accord sur le télétravail concerne principalement les salariés de PSA travaillant dans des fonctions tertiaires (recherche et développement, fonctions administratives, commerciales, informatiques, etc.), c'est-à-dire non affectés à la production des véhicules. Il leur permettra de ne venir travailler au bureau qu'un jour ou un jour et demi par semaine.

2. En quoi cet accord d'entreprise peut-il améliorer les conditions de travail chez PSA ?

Un tel accord peut améliorer les conditions de travail au moins des salariés des fonctions tertiaires en leur évitant des déplacements parfois longs jusqu'à leur lieu de travail, en leur faisant économiser le coût et la fatigue du transport et en leur permettant d'aménager leur vie personnelle. Mais il n'est pas certain qu'une telle organisation n'apporte que des bénéfices aux salariés : logements inadaptés pour le travail, manque de contacts sociaux peuvent être sources de stress pour certains salariés.

3. Quels acteurs sont intervenus dans la négociation ?

Les acteurs sont d'une part la direction du groupe PSA et d'autre part les organisations syndicales représentées au comité social et économique central.

ACTIVITÉ 1 - REPÉRER LES DIFFÉRENTES SOURCES DU DROIT DU TRAVAIL, p. 124

A. Les sources législatives et conventionnelles du droit du travail

1. Précisez le sens de l'expression « hiérarchie des normes ».

On parle de « hiérarchie des normes » pour indiquer qu'il y a prééminence de certaines normes sur d'autres qui doivent les respecter. Chaque norme (texte de loi, accord, contrat de travail) ne peut s'insérer dans la hiérarchie juridique que si elle respecte la norme de rang supérieur. Les normes de rang inférieur doivent respecter les normes de rang supérieur tout en leur apportant des précisions.

B. Le principe de faveur et son affaiblissement

2. En quoi les accords de performance collective sont-ils dérogatoires ?

En droit du travail, il existe toutefois une exception à la hiérarchie des normes : en cas de conflit ou d'incompatibilités entre deux textes, le « principe de faveur » va permettre de choisir le texte

le plus favorable au salarié même si celui-ci est d'un rang inférieur et ne respecte pas la norme supérieure. Il s'agit donc d'une « faveur » accordée au salarié, considéré comme devant être protégé en cas de contradiction entre les normes

Aujourd'hui, les accords de performance collective dérogent à ce principe de faveur : des accords d'entreprise peuvent être moins favorables aux salariés sur certains sujets précis (par exemple, durée du travail, rémunération, mobilité professionnelle) que les accords de branche ou les accords de niveau supérieur. En ce sens, il y a affaiblissement du principe de faveur.

3. Quel est l'intérêt pour l'entreprise de pouvoir négocier de tels accords ?

L'objectif est de donner une plus grande souplesse aux entreprises dans leur gestion en leur permettant de s'adapter au contexte économique. On passe d'une stricte logique de protection du salarié à une logique de performance de l'entreprise, en considérant que la protection du salarié dépend aussi de la performance de l'entreprise.

4. Le salarié peut-il s'opposer à la demande du chef d'entreprise d'effectuer des heures supplémentaires ?

Non, le salarié ne peut juridiquement s'opposer à la demande du chef d'entreprise : l'accord d'entreprise qui a été signé par les délégués syndicaux, même si le salarié lui-même n'est pas syndiqué, est applicable dans l'entreprise et le contingent d'heures supplémentaires est valablement porté à 220 heures par salarié et par an. Le salarié peut toutefois demander l'autorisation de ne pas effectuer plus d'heures supplémentaires en avançant des raisons personnelles.

CONCLUSION. Montrez que le droit du travail est constitué de sources nombreuses et variées qui visent à protéger le salarié tout en préservant les intérêts de l'entreprise.

Les sources du droit du travail sont nombreuses : sources internationales, sources nationales, sources conventionnelles (conventions et accords collectifs, règlement intérieur et contrats de travail) en sont le corpus et ont pour objectif la protection du salarié ; mais aujourd'hui, la prise en compte des intérêts de l'entreprise a amené une évolution dans la recherche d'une meilleure compétitivité de l'entreprise.

ACTIVITÉ 2 - IDENTIFIER LE RÔLE DU DROIT NÉGOCIÉ, p. 125

A. L'adaptation des règles impératives par le droit négocié

5. Expliquez l'intérêt de règles négociées en complément de règles impératives.

Les règles négociées soit au niveau des branches professionnelles, soit au niveau de l'entreprise permettent une adaptation plus fine du droit du travail aux conditions spécifiques de travail, par exemple en tenant compte de la pénibilité du travail (travail en plein air dans le bâtiment ou travail de nuit dans la boulangerie). Elles permettent également de « combler des vides » en tenant compte de situations de travail que le Code du travail n'envisage pas et sur lesquelles il reste muet.

6. Pourquoi le droit du travail reste-t-il le socle en matière de protection des salariés ?

Le droit du travail reste cependant le socle en matière de protection des salariés : il pose les règles impératives qu'aucune règle négociée ne saurait enfreindre car elles relèvent de l'ordre public de protection. Ainsi sont illicites les clauses supprimant toute indemnité de préavis ou les clauses supprimant le temps de repos obligatoire. En outre, bien qu'aujourd'hui les conventions collectives couvrent la grande majorité des salariés (environ 90 %), il en reste 10 % qui ne sont pas couverts par des accords collectifs mais qui restent toujours protégés par le droit du travail.

B. Les principaux accords collectifs

7. Pourquoi la convention collective peut-elle accorder des congés supplémentaires aux salariés ?

La convention collective de la banque peut accorder des congés supplémentaires aux salariés de ce secteur car il s'agit d'une disposition plus favorable que le nombre de jours accordés par la loi.

8. Une convention collective pourrait-elle réduire le nombre de jours de congé légaux ?

Une convention collective ne pourrait prévoir un nombre de jours de congé inférieur au nombre de jours légaux. Il s'agit en effet d'une disposition d'ordre public sur laquelle la négociation collective ne peut prendre de dispositions moins favorables.

9. Quel est l'intérêt pour le secteur bancaire de proposer de tels avantages ?

L'intérêt est d'accorder un avantage aux salariés du secteur qui soit un encouragement à la fidélisation sans pour autant entraîner une augmentation de la masse salariale, c'est-à-dire sans augmenter directement le salarié.

10. Qui sont les salariés concernés par la CCN de la banque et quels sont ceux concernés par l'accord collectif relatif à l'indemnité de fin de carrière ?

Les salariés concernés par la CCN de la banque sont tous les salariés du secteur bancaire sans exception du moment qu'ils ont un contrat de travail (CDD, CDI, temps partiel, etc.) avec une banque.

Par contre, seuls les salariés de la banque Société Générale sont concernés par l'accord collectif relatif à l'indemnité de fin de carrière. Il s'agit d'un avantage supplémentaire négocié au niveau de l'entreprise Société Générale et non au niveau de la branche professionnelle du secteur bancaire.

C. Les obligations de l'entreprise en matière de négociation

11. La négociation annuelle est-elle obligatoire ou optionnelle ?

La négociation annuelle obligatoire (NAO) est, comme son nom l'indique, obligatoire pour l'employeur dans l'entreprise à partir du moment où il existe au moins un délégué syndical. Il s'agit donc en principe d'entreprises comptant au moins 50 salariés (seuil d'effectif permettant la désignation d'un délégué). Cependant, il s'agit d'une obligation de négocier mais non de conclure.

12. Pourquoi ces thèmes doivent-ils faire l'objet d'une négociation annuelle ?

Ces thèmes sont particulièrement importants pour les salariés, car ils concernent :

- Les conditions de rémunération (salaires effectifs et partage de la valeur ajoutée : intéressement et épargne salariale) et de durée de travail (organisation du temps de travail, temps partiel, ou réduction du temps de travail).
- Le parcours professionnel dans l'entreprise (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et la formation (compte personnel de formation, bilan de compétences, VAE).
- Le respect des principes d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (suppression des écarts de rémunération, mixité professionnelle) et les conditions de travail (lutte contre les discriminations au travail, emploi des travailleurs handicapés, recours aux différents contrats de travail).

CONCLUSION. Montrez que le droit négocié permet d'adapter les règles du droit du travail à une entreprise ou une branche tout en protégeant les salariés.

Les dispositions d'ordre public du droit du travail restent le socle en matière de protection des salariés. Le droit négocié offre aux employeurs la possibilité d'adapter les autres règles aux nécessités de l'entreprise de façon à protéger les intérêts de l'organisation et à lui permettre de rester compétitive. Il y a donc un équilibre qui doit être trouvé entre l'objectif de protection des salariés et l'objectif de protection de la compétitivité de l'entreprise.

ACTIVITÉ 3 - IDENTIFIER LES PARTENAIRES SOCIAUX ET LEUR RÔLE, p. 127

A. Les différents partenaires sociaux

13. Indiquez la condition nécessaire et indispensable pour négocier et signer des accords qui s'appliquent au niveau national.

Les accords applicables au niveau national doivent être signés du côté patronal par une organisation patronale représentative et du côté salarial par une organisation syndicale représentative.

14. Retrouvez qui peut signer des accords au niveau de l'entreprise.

Au niveau de l'entreprise, c'est le chef d'entreprise qui peut signer et engager l'entreprise et un ou des délégués syndicaux désignés par un ou des syndicats représentatifs, le principal point étant de déterminer ce qu'est une organisation représentative. Historiquement, cinq syndicats salariaux sont dits représentatifs : CGT, FO, CFDT, CFTC et CFE-CGC et trois organisations patronales : MEDEF, CPME et U2P.

B. La représentativité et son enjeu

15. Quel est le rôle essentiel joué par les syndicats représentatifs au niveau national et au niveau de l'entreprise ?

Au niveau national, le rôle essentiel des syndicats représentatifs est de négocier des accords interprofessionnels, de secteur, de branche et des conventions collectives.

Au niveau de l'entreprise, vont pouvoir être négociés des accords d'entreprise.

16. Pourquoi le taux d'audience est-il considéré comme le critère essentiel ?

Le taux d'audience mesure le nombre de suffrages recueillis par chaque organisation syndicale et il est donc un indicateur important de la notoriété et de l'influence du syndicat.

17. Les autres critères sont-ils pour autant inutiles ?

Les autres critères ne sont pas pour autant inutiles, ils permettent éventuellement d'apporter la preuve de la non-représentativité du syndicat sur d'autres critères que son audience : par exemple en prouvant qu'il n'est pas indépendant ou qu'il a très peu d'adhérents et recueille peu de cotisations. Ainsi dans une entreprise, il sera possible de démontrer que le délégué syndical n'est pas représentatif même s'il est désigné par un des syndicats « historiques ».

18. Citez les syndicats dont le taux d'audience satisfait au critère de représentativité.

Dans l'entreprise Fiabila, seuls les deux salariés appartenant au syndicat A et au syndicat B pourront satisfaire au critère de représentativité, tout au moins en ce qui concerne leur audience.

19. Indiquez avec quel(s) syndicat(s) le chef d'entreprise de Fiabila pourrait valablement signer un accord d'entreprise portant sur l'égalité femmes/hommes si le syndicat A refusait de le signer.

En fait, il faut comprendre que les syndicats ayant obtenu moins de 50 % mais plus de 30 % des suffrages peuvent demander la tenue d'un référendum pour valider l'accord. Le syndicat B pourrait donc faire cette demande de référendum et l'accord serait validé s'il recueillait 50 % des votes des salariés.

+ Attention

La loi travail du 8 août 2016 a modifié les modalités de négociation d'un accord d'entreprise : dans les entreprises ayant un délégué syndical, l'accord doit être majoritaire, c'est-à-dire signé par un syndicat ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés en faveur des syndicats représentatifs. Si l'accord n'est pas majoritaire, les syndicats ayant obtenu plus de 30 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour des élections peuvent demander la validation de l'accord par référendum dans le délai de 8 jours à compter de la signature de l'accord. L'accord est validé s'il remporte 50 % des votes des salariés.

Legisocial 4/01/2020

20. Quelle serait cependant l'obligation supplémentaire ?

L'obligation supplémentaire serait de faire voter les salariés pour valider l'accord à la majorité absolue.

C. La négociation d'entreprise en l'absence de délégué syndical

21. Justifiez l'intérêt de ce dispositif pour les TPE.

Ce dispositif permet de mener des négociations et de faire avancer le dialogue social dans les TPE en l'absence de délégué syndical. L'accord d'entreprise sera soumis à référendum et devra recueillir la majorité des 2/3 des votes exprimés pour être valablement signé. Il doit permettre aux salariés des TPE de bénéficier d'avantages qui peuvent résulter d'accords d'entreprise. Du côté de l'entreprise, cela peut lui permettre de négocier des accords lui procurant plus de flexibilité et donc d'améliorer sa compétitivité.

CONCLUSION. Montrez que le rôle des partenaires sociaux est de permettre l'instauration d'un dialogue entre les salariés et les employeurs au niveau interprofessionnel, au niveau des branches et également au niveau des entreprises.

Les partenaires sociaux jouent un rôle important aux différents niveaux de négociation : ils représentent les salariés et permettent de faire entendre leurs points de vue, et inversement de répercuter auprès des salariés le point de vue de l'entreprise. Ce dialogue est une condition nécessaire à une meilleure compréhension entre les différentes parties prenantes.

COURS

I. Les différentes sources du droit du travail

A. Les sources législatives et les sources issues d'une négociation

Les différentes sources du droit du travail sont hiérarchisées en sources internationales, nationales et sources internes à l'entreprise. Les sources nationales forment le droit du travail qui est le socle commun à toutes les entreprises exerçant sur le territoire. S'y rajoutent l'ensemble des textes d'origine conventionnelle, c'est-à-dire issus d'une négociation au niveau national ou au niveau de l'entreprise.

B. La hiérarchie des normes et le principe de faveur

Le principe de la hiérarchie des normes veut que chaque norme de niveau inférieur ne soit pas en contradiction avec la norme supérieure.

En droit du travail, ce principe connaît une exception en faveur des salariés. En cas de contradiction entre les normes, c'est la norme la plus favorable au salarié qui l'emporte.

C. L'affaiblissement du principe de faveur

Les accords dérogatoires consacrés par une loi de 2004 permettent aux accords d'entreprise de déroger à une convention collective même s'ils sont moins favorables. Cela marque donc un affaiblissement du principe de faveur qui jusqu'alors prévalait en droit du travail.

L'accord de performance collective vient compléter ce dispositif en permettant de conclure au niveau de l'entreprise un accord aménageant la durée du travail, la rémunération et les conditions de la mobilité professionnelle et ce, afin de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver ou de développer l'emploi.

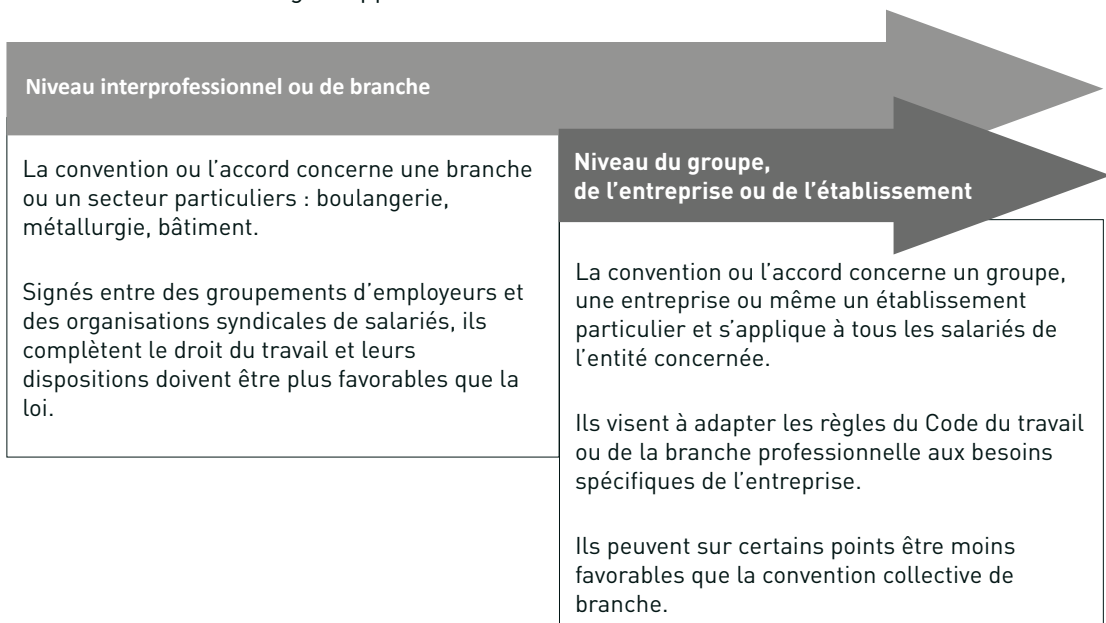
II. Le rôle du droit négocié

Le droit négocié recouvre l'ensemble des règles issues des négociations entre les partenaires sociaux qui permettent d'adapter le droit du travail aux conditions spécifiques d'une branche ou d'une entreprise.

A. Les principaux accords collectifs

Conventions et accord collectifs permettent l'adaptation des règles législatives aux réalités du secteur ou de l'entreprise : les unes et les autres sont des « accords » entre partenaires, c'est pourquoi on parle de manière générale d'accords collectifs. Une convention traite de l'ensemble des conditions de travail (exemples : conditions d'emploi, de formation professionnelle, grille salariale) ; l'accord collectif ne porte que sur certains thèmes en particulier (exemple : accord sur le temps de travail).

Accords et conventions peuvent être étendus, c'est-à-dire que le législateur peut décider que les dispositions négociées doivent s'appliquer à l'ensemble des entreprises du même secteur, afin d'harmoniser les règles applicables dans ce secteur.



B. Les obligations de l'entreprise en matière de négociation

Une négociation annuelle est désormais obligatoire sur trois thèmes du champ des conventions collectives. Mais cette obligation de négociation n'est pas une obligation de conclure un accord. En principe, seuls les syndicats ayant obtenu plus de 50 % des voix aux élections du CSE peuvent négocier des accords qui sont dits accords « majoritaires ». Mais un syndicat ayant recueilli plus de 30 % des votes pourra négocier l'accord qui sera ensuite soumis à référendum auprès des salariés

Dans les TPE qui ne disposent pas de représentation syndicale, un dispositif de référendum d'entreprise permet désormais de conclure des accords d'entreprise qui seront adoptés à la majorité des 2/3.

III. Les partenaires sociaux et leur rôle

A. Les différents partenaires sociaux

Ce sont les cinq organisations salariales représentatives (FO, CFDT, CFTC, CGT et CFE-CGC) et les trois organisations patronales représentatives (MEDEF, CPME et U2P). Ces organisations sont dites historiques et donc représentatives de droit. Mais d'autres organisations peuvent faire la preuve de leur représentativité, notamment au sein des entreprises.

B. La représentativité

Elle s'apprécie à partir de 7 critères : respect des valeurs républicaines, indépendance, transparence financière, ancienneté minimale de 2 ans, audience, influence, effectifs d'adhérents et cotisations. L'audience correspond au taux de voix obtenu aux élections nationales (8 %) et en entreprise (10 %).

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, une organisation considérée comme représentative pourra désigner des délégués et des représentants qui pourront formuler des revendications.

C. Le rôle des partenaires sociaux

La négociation des accords collectifs est le principal rôle des partenaires sociaux qui vont négocier et conclure des conventions et accords collectifs aux différents niveaux.

Les partenaires sociaux participent également à la gestion paritaire de l'Unédic pour l'indemnisation du chômage et de l'Assedic pour les régimes de retraite complémentaires.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 131

① QCM

1. Les sources législatives françaises sont hiérarchiquement supérieures aux sources conventionnelles.

- Vrai
- Faux

2. Le principe de faveur est une exception au principe de la hiérarchie des normes.

- Vrai
- Faux

3. Le principe de faveur s'applique uniquement en droit du travail.

- Vrai
- Faux

4. Un accord dérogatoire permet de déroger à certaines règles conventionnelles ou législatives.

- Vrai
- Faux

5. Un accord de performance collective n'est pas un accord dérogatoire.

- Vrai
- Faux

6. La représentativité syndicale s'apprécie au regard de six critères.

- Vrai
- Faux

7. Le nombre d'adhérents est le principal critère pour déterminer la représentativité d'un syndicat.

- Vrai
- Faux

8. Le droit négocié permet d'adapter la règle de droit à l'entreprise ou à la branche.

- Vrai
- Faux

9. Un accord collectif n'est jamais négocié au niveau de la branche professionnelle.

- Vrai
- Faux

10. La négociation annuelle obligatoire doit obligatoirement déboucher sur un accord.

- Vrai
- Faux

② L'évolution des salaires dans l'industrie textile

1. Déterminez à quelle date au plus tard il peut passer au coefficient 330.

Armel Dupuis passera au coefficient 330 au plus tard le 15 janvier N, soit 2 ans après la fin de sa période d'essai.

2. Indiquez à quelles dates au plus tard il peut passer aux coefficients 360 et 400.

De même, il passera au coefficient 360 au plus tard le 15 janvier N+1 et au coefficient 400 au plus tard le 15 janvier N+2.

3. Armel Dupuis pourrait-il demander un salaire de 2 200 € en atteignant le coefficient 360 ?

Oui. Le coefficient permet de déterminer la rémunération minimale mensuelle brute qui revient au salarié. C'est un plancher garanti par la convention collective, mais un salarié peut négocier une rémunération supérieure à ce plancher à tout moment.

③ La hiérarchie des normes

Classez les sources de droit suivantes, de la norme la plus élevée à la moins élevée.

Constitution, Code du travail, convention collective, accord d'entreprise, règlement intérieur d'entreprise, contrat de travail.

POUR S'ENTRAÎNER

① Entraînement en autonomie, p. 132 * *

1. Résumez le conflit social chez TotalEnergies, le géant pétrolier français.

Le conflit social porte sur une revalorisation de salaire et s'est traduit par un appel à la grève dans cinq des raffineries du groupe et dans plusieurs dépôts de carburants. En conséquence, les ruptures de stock affectent 25 % des stations-service.

2. Quels sont les syndicats parties prenantes dans ce conflit et leurs objectifs respectifs ?

Plusieurs syndicats sont parties prenantes : la CGT qui refuse tout accord en dessous d'une revalorisation de 10% des salaires ce qui correspond, selon elle, à un rattrapage de l'inflation et à un partage des richesses (partage de la valeur ajoutée entre les actionnaires et les salariés).

La CFDT et la CFE-CGE sont également parties prenantes car représentatives dans l'entreprise.

3. Pourquoi le contenu de l'accord d'entreprise est-il qualifié de compromis ?

Il s'agit d'un compromis car l'accord négocié qui n'est signé que par deux des organisations syndicales représentatives porte sur une augmentation de 7 % des salaires pour l'année 2023 avec un « rattrapage » sur les deux mois précédents. En outre une prime de 3 000 à 6 000 € sera versée en décembre.

Les revendications de la CGT n'ont donc pas été satisfaites (elle réclamait 10 % d'augmentation) et les revendications de la CFDT ne le sont pas non plus à 100 %.

4. Que peut-on en déduire sur l'importance donnée aux accords ?

On peut constater que de tels accords permettent de sortir d'un conflit en satisfaisant partiellement les revendications. En l'occurrence l'accord a été signé par deux des organisations syndicales qui représentaient à elles deux 56 % des salariés.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 133

Cas d'entreprise – Scaramouche

Mission 1 – Les conventions collectives et leur champ d'application

1. La convention collective s'applique-t-elle à l'entreprise Scaramouche ?

Oui, car le code NAF 50-1Z de l'entreprise permet de déterminer la convention collective applicable. Or, l'annexe 3 indique que la CNN du commerce des articles de sport et d'équipements de loisirs a été étendue et signée du côté employeurs par la Chambre syndicale nationale des marchands détaillants d'articles de pêche de France. La convention collective étendue est donc applicable à Scaramouche.

2. Quelle information devrait apparaître sur les documents remis aux salariés ?

La convention collective doit être mentionnée *a minima* sur le bulletin de salaire. Elle peut être indiquée sur le contrat de travail et, dans l'entreprise, les salariés doivent être informés sur le lieu et le temps où la convention collective peut être consultée.

Mission 2 – Le contenu de la convention collective : la répartition du temps de travail

3. Marie Gardon peut-elle demander à bénéficier des dispositions de la convention collective ?

Marie Gardon a trois enfants scolarisés dans le primaire et au collège, elle doit pouvoir demander l'application de l'article 40 de la CNN qui prévoit que le jour de repos pourra être le mercredi. Elle doit en faire la demande écrite.

Mission 3 – La négociation d'un accord d'entreprise

4. En l'absence de délégué syndical, comment peut-il mettre en place un accord d'entreprise ?

Armand Brême peut rédiger un projet d'accord d'entreprise qu'il soumettra au vote des salariés. Pour être validé, ce projet d'accord devra être approuvé par la majorité des 2/3 des salariés.

5. Armand Brême peut-il négocier les changements qu'il envisage dans un accord d'entreprise, par exemple un accord de performance collective ? Que devra-t-il avancer comme arguments ?

L'accord de performance collective peut prévoir des clauses contraires au contenu du contrat de travail des salariés ; cependant, il lui faudra expliquer la raison d'être des changements demandés et notamment en quoi ils sont liés au fonctionnement de l'entreprise ou en quoi ils permettent de préserver ou de développer l'emploi. Concrètement, il devra justifier en quoi le non-renouvellement de la période d'essai et l'impossibilité de ne pas travailler le mercredi pour les mères de famille sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et lui permettraient de préserver l'emploi.

Le contrat de travail et son évolution

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 135

1. Quelle est la proportion de salariés en contrat à durée indéterminée chez PSA ?

Chez PSA, la proportion des salariés en CDI s'élève à 91 % et le nombre de salariés en CDD à 9 %, selon les chiffres donnés pour l'année 2019. Selon l'Insee, la part de l'emploi en CDD en France est de plus de 12 %, ce qui indique que PSA ne recourt pas de manière importante aux emplois précaires.

2. Quel intérêt présente pour PSA le fait de recourir à d'autres types de contrats ?

Les autres contrats (CDD, intérimaires) lui permettent plus de flexibilité lors des fluctuations de la production : PSA peut ainsi absorber plus facilement des variations de la demande. Les contrats de professionnalisation lui servent également de vivier pour ses campagnes de recrutement en CDI. C'est donc pour la firme un moyen d'embaucher un personnel qu'il aura formé et de s'assurer de ses compétences.

ACTIVITÉ 1 - ANALYSER LE RÉGIME JURIDIQUE DU SALARIÉ ET LES OBLIGATIONS NAISSANT DU CONTRAT DE TRAVAIL, p. 136

A. Distinguer les régimes juridiques du salarié et du travailleur indépendant

1. Quels sont à votre avis les avantages et les inconvénients du travail indépendant ?

Avantages : autonomie dans le travail, ne pas recevoir de consignes, bénéficier directement du fruit de son travail, indépendance dans la gestion et les décisions.

Inconvénients : précarité de l'emploi, fluctuation des revenus, qui dépendent directement du travail fourni, nombreuses tâches à accomplir (administratives, commerciales et comptables).

2. Un travailleur indépendant doit-il signer un contrat de travail ?

Non, par définition, il ne signe pas de contrat de travail. Il est son propre employeur et n'est pas lié par un lien de subordination qui découle d'un contrat de travail.

3. Indiquez si M. B bénéficiait des avantages d'autonomie et d'indépendance du travailleur indépendant.

Il disposait d'une certaine autonomie car il n'effectuait que les courses qu'il acceptait en allant sur la plateforme de la société Take It Easy. Mais il n'était pas complètement indépendant car il ne pouvait travailler qu'avec les restaurateurs inscrits sur la plateforme. Il était en outre géolocalisé en permanence et pouvait être sanctionné par l'employeur.

4. Expliquez les éléments retenus par la Cour de cassation pour requalifier le contrat.

La Cour de cassation relève l'absence d'indépendance du salarié dans son travail : il faisait l'objet d'un système de géolocalisation permettant de le suivre et de comptabiliser le nombre total de kilomètres parcourus (ce qui se répercutait sur ses indemnités et remboursements de frais) et d'un pouvoir de sanction de la part de Take It Easy : sanction encourue vraisemblablement en cas de refus d'une course ou de livraison tardive.

5. Comment le développement des outils numériques contribue-t-il à créer de « faux » travailleurs indépendants ?

Les outils numériques permettent de mettre en contact à tout instant salariés, employeurs et clients. C'est un avantage pour les clients qui bénéficient d'une plus grande réactivité de services et de livraison de produits, mais cela peut créer des dérives en termes de conditions de travail en permettant aux entreprises d'effectuer des contrôles accrus et une pression constante sur les travailleurs. Les travailleurs « indépendants » ne le sont pas de fait, car ils sont continuellement mis en concurrence avec les autres travailleurs et tracés en permanence dans leur activité : ils ne bénéficient pas des avantages que semblerait pouvoir leur procurer le statut de travailleur indépendant (autonomie, absence de directives et intérêt personnel).

B. Déterminer les conditions de validité d'un contrat de travail

6. Rappelez les trois éléments du contrat de travail.

Il faut qu'il y ait un accord par lequel une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre personne en contrepartie d'une rémunération.

C. Identifier les obligations des parties

7. Relevez les éléments du contrat de travail du document 4 correspondant aux obligations du salarié.

Les obligations de la salariée sont : réceptionner et expédier des commandes, accomplir personnellement la tâche pour laquelle elle a été engagée, exécuter son travail en respectant les instructions et directives de son supérieur hiérarchique, se conformer aux règles de l'entreprise et notamment au règlement intérieur.

8. Indiquez quelles sont les obligations de l'employeur.

L'employeur doit fournir et indiquer le travail à réaliser, rémunérer le travail accompli et respecter le droit du travail et les autres accords négociés.

CONCLUSION. Montrez que l'existence d'un contrat de travail ne dépend pas seulement de la volonté des parties mais des conditions de fait dans lesquelles s'exerce l'activité.

Le contrat de travail existe dès lors qu'un certain nombre d'éléments qui le caractérisent sont présents dans une relation de travail, et ce, quelle que soit sa dénomination. S'il y a lien de subordination – qui peut se manifester par différents éléments factuels tels que des directives, un contrôle, des horaires imposés – la requalification de la relation de travail en contrat de travail pourra être prononcée par un tribunal, et ce, même si aucun contrat n'a été conclu et signé.

A. Les différents types de contrats de travail

9. Pourquoi le CDI est-il le contrat privilégié par le législateur ?

Le CDI est le contrat dit de droit commun, c'est-à-dire celui qui sera retenu par défaut en cas de manquement (irrégularités), dans le recours aux autres types de contrats. C'est ce que l'on appelle la requalification en contrat à durée indéterminée. Le législateur estime que ce type de contrat est celui qui offre le plus de garanties en termes de pérennité et de stabilité au salarié et c'est pourquoi s'il y a erreur dans la dénomination d'un contrat, celui-ci sera requalifié en CDI plus favorable au salarié.

10. Expliquez pourquoi le CDD et le CTT sont qualifiés de contrats « dérogatoires ».

Puisque le CDI est considéré comme le contrat de droit commun, c'est-à-dire comme le contrat « normal », les autres contrats sont qualifiés de « dérogatoires » : ils dérogent aux conditions du CDI, notamment en termes de durée ou de légalité dans leur utilisation.

11. Dans quels cas les entreprises ont-elles recours aux contrats dérogatoires ?

Les contrats dérogatoires peuvent être utilisés dans les entreprises pour des tâches précises et temporaires telles que le remplacement d'un salarié absent, un accroissement temporaire d'activité, l'attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié ou des travaux urgents à réaliser. En aucun cas, ils ne peuvent être utilisés pour répondre à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

12. Pourquoi les contrats dérogatoires doivent-ils être obligatoirement écrits ?

En cas de recours à un contrat dérogatoire, les motifs du recours doivent être énoncés et rédigés par l'employeur, car ils doivent correspondre aux cas énumérés par le législateur. L'écrit s'impose donc.

13. Le violoniste a-t-il pu intégrer l'orchestre sans passer le concours ?

Oui, effectivement, en requalifiant le CDD en CDI, la Cour de cassation lui a permis d'intégrer l'orchestre sans avoir à passer le concours.

14. Quels sont les motifs justifiant la requalification du CDD en CDI ?

Plusieurs motifs ont été retenus par la Cour de cassation, qui tiennent à :

- des conditions de forme : absence de l'indication du nom et de la qualification du salarié remplacé ;
- des conditions de fond : l'interdiction de recourir à un CDD pour pourvoir à un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Dans le cas du remplacement de musiciens absents pour maladie ou en congés, le recours au CDD ne posait pas de problème ; par contre, le poste vacant correspondait à un poste lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise et rien n'indiquait qu'un autre titulaire allait intégrer le poste.

L'ambiguïté de cette décision tient au fait que le violoniste ainsi recruté a pu obtenir un poste sans passer par le recrutement prévu par les statuts de l'orchestre.

B. Les clauses d'un contrat de travail

15. Indiquez quelles sont les limites posées par le législateur à la liberté contractuelle.

La liberté contractuelle permet d'aménager le contrat de travail au même titre que tout contrat. Mais s'agissant de contrats conclus « *intuitu personae* », c'est-à-dire en fonction de la personne, le législateur estime que les restrictions et contraintes imposées doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et répondre au but recherché de manière proportionnée. Et c'est toujours à l'aune du respect de ces limites que les juges estimeront si les restrictions et obligations contenues dans un contrat de travail se justifient ou non.

16. Identifiez les objectifs recherchés et les intérêts protégés dans ces différentes clauses.

- La **période d'essai** protège les intérêts de l'employeur puisqu'elle lui donne un temps d'appréciation du travail du salarié avant une embauche ferme. Mais elle permet également au salarié de déterminer si le poste de travail et l'entreprise lui conviennent.
- La **clause de confidentialité** vise également à protéger les intérêts de l'employeur en faisant interdiction au salarié de divulguer des informations qu'il pourrait détenir dans le cadre de sa fonction : elle va donc au-delà d'une simple obligation de discrétion ou de loyauté envers l'employeur qui s'impose à tout salarié.
- La **clause de mobilité** donne à l'employeur la possibilité de changer le lieu de travail du salarié sans que ce changement soit considéré comme une modification du contrat de travail. Elle doit cependant toujours être motivée par les besoins de l'entreprise et non par la volonté de nuire ou de discriminer un salarié.
- La **clause de non-concurrence** qui restreint la possibilité pour un salarié d'exercer une activité concurrente à son employeur après la fin de son contrat est également protectrice de l'employeur. Elle doit cependant être limitée dans le temps et l'espace, tenir compte de l'emploi du salarié, être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'employeur et comporter une contrepartie financière non dérisoire.

17. Pourquoi faut-il prévoir une contrepartie financière dans le cas d'une clause de non-concurrence ?

La clause de non-concurrence restreint la liberté du salarié après la fin de son contrat : il ne peut exercer une activité concurrente à celle de son ancien employeur pendant un certain temps et dans un certain périmètre. C'est pourquoi il faut prévoir une contrepartie financière pour compenser la perte de salaire qu'il peut subir par cette restriction. La clause de confidentialité, qui joue pendant le temps de travail et ne restreint pas le salarié dans sa recherche d'un nouvel emploi, est donc moins contraignante pour lui.

CONCLUSION. Montrez que le droit du travail encadre la relation de travail entre l'employeur et le salarié et vise à protéger le salarié de bonne foi tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

Le droit du travail énumère les règles à respecter tant côté employeur que côté salarié en matière de contrat de travail : cas de recours aux différents contrats, obligations respectives des parties, restrictions aux libertés individuelles sont encadrés par le droit.

L'employeur doit donc respecter ces obligations et prendre des décisions dans l'intérêt de l'entreprise, mais toujours de manière justifiée et proportionnée à ses objectifs.

Le salarié doit lui aussi accomplir la contrepartie de son contrat de manière loyale et de bonne foi et c'est à cette condition qu'il sera protégé par le droit du travail.

A. Les changements dans le travail du salarié

18. Énoncez le critère différenciant ces deux changements.

Le critère de différenciation porte sur le caractère essentiel ou accessoire de l'élément du contrat de travail qui va changer.

C'est pourquoi on parle de **modification** du contrat de travail lorsqu'il y a changement d'un élément **essentiel** du contrat, car on considère que ce changement entraîne une véritable modification du contrat.

On parle de **changement des conditions de travail** lorsque le changement ne porte que sur un élément **accessoire** du contrat et donc que le contrat de travail ne connaît que des changements modiques qui ne modifient pas le contrat lui-même.

19. Le changement de lieu de travail entraîne-t-il une modification du contrat de travail ?

Oui, en principe, le changement de lieu de travail porte sur un élément essentiel du contrat de travail. Il y a donc bien modification du contrat de travail que le salarié peut refuser légitimement. Dans ce cas, si l'employeur persiste, le salarié pourra obtenir un licenciement sans cause réelle et sérieuse, c'est-à-dire faire reconnaître qu'il s'agit d'un licenciement abusif.

20. Justifiez le choix du licenciement pour motif économique.

Dans le cas du fleuriste qui a racheté l'activité de son confrère et souhaite transférer le lieu de travail des salariés à Orléans, il s'agit pour lui de regrouper ses activités afin de les pérenniser. Il peut donc justifier d'un motif légitime et prononcer un licenciement économique.

21. Le télétravail porte-t-il sur un élément essentiel du contrat de travail ?

En principe, le télétravail porte sur un élément essentiel du contrat de travail, car il peut s'agir du changement du lieu de travail si le lieu de travail se situe dans un secteur géographique différent. Il s'agit donc d'une modification du contrat de travail, à moins que le contrat de travail ne contienne une clause de mobilité.

22. Indiquez les différentes procédures pour mettre en place le télétravail.

Le télétravail n'est plus considéré comme une modification du contrat de travail depuis une ordonnance de 2017. Les procédures pour le mettre en place sont assez simples :

- soit par simple accord avec le salarié lorsque le télétravail est mis en œuvre au cas par cas ;
- soit par un accord collectif d'entreprise ;
- ou à défaut par une simple charte.

23. Le salarié peut-il refuser le télétravail ?

Un salarié dont le poste de travail est éligible au télétravail peut demander à son employeur à en bénéficier et ce dernier doit motiver son refus. Inversement, le refus d'accepter un poste de télétravail n'est pas un motif de licenciement : le salarié peut refuser car il faut véritablement qu'il y ait un accord des deux parties pour le mettre en place.

+ Article L. 1222-9 du Code du travail

Modifié par Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 – art. 68 (VD)

I. Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est

effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa du présent I.

Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe.

En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. Lorsque la demande de recours au télétravail est formulée par un travailleur handicapé mentionné à l'article L. 5212-13 du présent code ou un proche aidant mentionné à l'article L. 113-1-3 du Code de l'action sociale et des familles, l'employeur motive, le cas échéant, sa décision de refus.

II. L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

1° Les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du Code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

2° Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3° Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4° La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;

5° Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6.

III. Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.

L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par l'accord collectif ou, à défaut, par la charte, motive sa réponse.

Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens de l'article L. 411-1 du Code de la Sécurité sociale.

B. Les changements dans la situation juridique de l'employeur

24. Identifiez la partie protégée par ce maintien du contrat.

La partie protégée est clairement le salarié qui ne doit pas pâtir du changement juridique dû à la vente, fusion ou succession de l'entreprise dans laquelle il travaille. Son contrat se poursuit sans qu'il ait à manifester sa volonté et il garde ses droits acquis : ancienneté, qualification, salaire, etc.

CONCLUSION. Montrez que le contrat de travail peut et doit évoluer pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux contraintes économiques.

Même si la stabilité juridique est nécessaire pour protéger le salarié, il est parfois nécessaire et même indispensable de permettre à l'employeur d'imposer certains changements dans un

objectif de meilleure efficacité : les changements dans les conditions de travail sont à ce titre admis du moment qu'ils sont motivés par l'intérêt de l'entreprise, et les modifications au contrat de travail peuvent justifier un licenciement économique du salarié si l'employeur peut prouver que les modifications apportées au contrat de travail sont indispensables pour assurer l'équilibre économique de l'entreprise.

ACTIVITÉ 4 - IDENTIFIER LES MODES DE RUPTURE DU RAPPORT D'EMPLOI, p. 141

A. La rupture à l'initiative du salarié

25. Indiquez si les conditions sont réunies pour que la démission de cette salariée soit valable.

Pour être valable, la démission doit procéder d'une volonté libre, consciente, claire et non équivoque. Dans le cas d'espèce, la volonté de la salariée ne paraît guère libre car elle était sous la menace d'un dépôt de plainte (il y a donc contrainte morale) ; sa volonté ne paraît pas non plus très claire car elle était très fatiguée.

26. Comment cette démission a-t-elle pu être requalifiée ?

Cette démission a pu être requalifiée en licenciement sans cause réelle et sérieuse, autrement dit en licenciement abusif.

27. Justifiez l'intérêt de la salariée à demander cette requalification.

Si la qualification de démission avait été retenue, la salariée ne pouvait prétendre à aucune indemnisation ni allocation chômage. Inversement, la démission étant requalifiée en licenciement, elle pourra obtenir des indemnités de licenciement et percevoir des allocations chômage.

B. La rupture par volonté conjointe des parties : la rupture conventionnelle

28. Indiquez quel était sans doute le vice du consentement invoqué par Mme X.

Le vice du consentement invoqué était sans doute la violence, en l'occurrence la violence morale résultant du harcèlement moral dont elle s'estimait victime.

29. Pourquoi le juge a-t-il estimé que la convention restait valide ?

En l'occurrence, le juge n'a pas retenu le harcèlement comme constitutif d'un vice du consentement car même si celui-ci était réel, la plaignante n'avait pas fait valoir qu'elle avait signé sous la contrainte, ce qui aurait vicié son consentement. Autrement dit, le juge n'a pas retenu de lien de cause à effet entre le harcèlement dont elle se prétendait victime (et qui était sans doute réel) et l'acceptation par la salariée d'une convention de rupture.

30. Quel intérêt présente pour l'employeur le recours à la RCC ?

La rupture conventionnelle collective permet de licencier plusieurs salariés sans passer par une procédure plus complexe de licenciement économique et de plan de sauvegarde de l'emploi. En outre, les conditions de recours sont plus larges : il n'est pas nécessaire que l'entreprise connaisse des difficultés économiques, le nombre de salariés de l'entreprise et le nombre de salariés concernés n'importent pas. Enfin, les salariés volontaires auront droit aux mêmes indemnités de rupture qu'en cas de licenciement économique.

C. La rupture à l'initiative de l'employeur : le licenciement

31. Indiquez le motif, disciplinaire ou non disciplinaire, du licenciement.

Il s'agit bien d'un motif disciplinaire : le basketteur n'a pas rempli les obligations de son contrat (le suivi de soins en cas de blessure) ; il peut donc être licencié pour motif disciplinaire, car il ne s'agit ni d'une inaptitude physique, ni d'une insuffisance professionnelle.

L'obligation de se prêter aux soins nécessaires à la restauration de son potentiel physique fait partie des obligations nées du contrat de travail pour ce type de métier. En ne suivant pas le traitement prescrit, le salarié n'a pas rempli ses obligations et a donc manqué à son obligation de loyauté, ce qui constitue une faute grave.

32. Déterminez quel est le motif économique du licenciement.

Il s'agit bien d'un licenciement pour motif économique car l'employeur, du fait du non-renouvellement de son bail commercial, ne dispose plus de lieu de travail et ne peut plus fournir les éléments nécessaires au salarié pour effectuer son travail. Il y a donc bien licenciement pour motif économique.

33. Relevez les actions envisagées par Sodexo pour limiter les licenciements.

Le plan de sauvegarde de Sodexo qui vise à éviter des suppressions nettes d'emplois met en place un projet de soutien à la mobilité des salariés, c'est-à-dire cherche à trouver des solutions pour permettre aux salariés d'accepter de changer de lieu de travail, notamment en leur proposant des postes disponibles dans l'ensemble du groupe.

CONCLUSION. Montrez que le droit du travail vise à protéger le salarié contre le licenciement abusif, mais n'exclut pas pour autant toute possibilité de licencier.

Le licenciement est une possibilité ouverte à l'employeur notamment pour des raisons tenant à la personne du salarié (motif disciplinaire ou non disciplinaire), mais il faut toujours qu'il soit motivé par une cause réelle et sérieuse, ce qui protège le salarié contre le licenciement abusif. De même, en cas de difficultés économiques dues à des changements économiques ou technologiques, à une réorganisation de l'entreprise ou à une cessation d'activité, le licenciement sera justifié, mais le salarié bénéficiera de dispositifs protecteurs et d'un accompagnement pour faciliter sa reconversion.

COURS

I. Le contrat de travail

Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne, le salarié, s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre, l'employeur, contre rémunération.

A. Les caractéristiques du contrat de travail

1. Le lien de subordination

Travailleur indépendant et travailleur salarié ont des régimes statutaires différents : le premier travaille pour son propre compte de manière autonome et gère sa clientèle. Le second travaille pour un employeur qui a sur lui un pouvoir de direction, de contrôle et de sanction. Le critère principal permettant de distinguer les deux statuts est donc le lien de subordination.

2. Les conditions de validité du contrat de travail

Le contrat de travail est soumis aux mêmes conditions de validité que les contrats de droit commun : absence de vice du consentement, capacité à contracter et objet licite et moral.

B. Les différents types de contrats de travail

Le CDI et le contrat de droit commun qui s'applique par défaut si les conditions de validité des contrats dérogatoires ne sont pas remplies. Tous les autres contrats sont dits dérogatoires ou précaires (CDD et CTT).

Certaines clauses peuvent être insérées dans le contrat de travail : clause de mobilité, de non-concurrence, de confidentialité, période d'essai. Elles doivent être justifiées par l'intérêt et les besoins de l'entreprise et ne doivent pas être utilisées de manière abusive.

II. Les modifications au cours de la vie du contrat

A. Les modifications des obligations du salarié

Les changements des conditions de travail portent sur un élément accessoire du contrat et relèvent du pouvoir de direction de l'employeur s'ils ne sont pas utilisés de manière abusive.

Les modifications portant sur un élément essentiel du contrat (durée, lieu du travail, fonctions ou rémunération) sont des modifications du contrat de travail qui ne peuvent être imposées au salarié.

B. Les modifications dans la situation juridique de l'employeur

En cas de vente, fusion, succession dans l'entreprise, le droit du travail impose, dans l'intérêt des salariés, le maintien des contrats de travail qui vont donc se poursuivre avec le nouvel employeur.

III. La rupture du contrat de travail

A. Provoquée par le salarié

Il s'agit alors d'une démission qui prive le salarié d'indemnités de licenciement et n'ouvre pas, sauf en cas de démission considérée comme légitime, de droit aux allocations chômage. Le départ à la retraite entraîne également la fin du contrat de travail à l'initiative du salarié.

B. Provoquée par l'employeur

- Pour motif personnel, c'est-à-dire tenant à la personne du salarié : insuffisance professionnelle ou incapacité physique (motif non fautif), ou faute (sérieuse, grave ou lourde).
- Pour motif économique, c'est-à-dire ne tenant pas à la personne du salarié mais tenant à la suppression ou à la transformation de l'emploi du salarié.

Le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est un dispositif qui prévoit diverses mesures (notamment de reclassement) dans le but d'éviter ou de limiter les licenciements pour motif économique dans l'entreprise.

C. Provoquée de manière conjointe par le salarié et l'employeur

La rupture conventionnelle individuelle ou collective est une procédure par laquelle un employeur et un (ou des) salarié(s) conviennent ensemble des conditions de la rupture d'un CDI. Elle ouvre droit à une indemnité spécifique de rupture et aux allocations chômage.

1 QCM

1. Un CDD est un contrat dérogatoire.

- Vrai
- Faux

2. Un CDI est le contrat dit de droit commun.

- Vrai
- Faux

3. Un CDI à temps partiel doit faire l'objet d'un écrit.

- Vrai
- Faux

4. Pour être valable, la clause de mobilité doit figurer dans le contrat de travail.

- Vrai
- Faux

5. Une contrepartie financière non dérisoire doit être prévue en cas de clause de non-concurrence.

- Vrai
- Faux

6. Un changement du montant de la rémunération est :

- un changement des conditions de travail
- une modification du contrat

7. Un changement de la durée du travail telle qu'indiquée dans le contrat de travail est :

- un changement des conditions de travail
- une modification du contrat

8. Une forte augmentation des objectifs commerciaux à atteindre est :

- un changement des conditions de travail
- une modification du contrat

9. Un changement de la répartition des horaires de travail pendant la période de travail est :

- un changement des conditions de travail
- une modification du contrat

10. Un changement de qualification est :

- un changement des conditions de travail
- une modification du contrat

11. Une baisse importante de responsabilités est :

- un changement des conditions de travail
- une modification du contrat

12. Une insertion d'une clause de mobilité dans le contrat de travail est :

- un changement des conditions de travail
- une modification du contrat

13. Un changement du lieu de travail hors du bassin d'emploi est :

- un changement des conditions de travail
 une modification du contrat

② Le choix d'un type de contrat

Indiquez quel type de contrat peut être utilisé dans chaque situation : CDI, CDD, CTT (plusieurs réponses sont possibles).

Situations	Contrat(s)
Remplacement d'une salariée enceinte	CDD ou CTT
Remplacement d'un salarié qui prend sa retraite	CDI
Travail de 5 mois dans un restaurant de station de ski	CDD ou CTT
Travail sur un chantier de construction de barrage	CDI ou CDD de mission
Exécution de travaux exposant à des agents chimiques dangereux	CDI
Renfort des équipes d'une entreprise de déménagement qui connaît une augmentation temporaire de la demande	CDD ou CTT

③ Un licenciement contesté

1. Indiquez la qualification du licenciement demandé par l'employeur.

L'employeur a sans doute prononcé un licenciement pour motif personnel.

2. Analysez la situation et indiquez si, à votre avis, le licenciement pourra être validé.

La salariée est souvent absente en raison de nombreux arrêts maladie dont certains de longue durée. En principe, elle ne peut pas faire l'objet d'un licenciement pour motif personnel. L'employeur peut en revanche faire valoir que les absences nombreuses et répétées de la salariée l'ont obligé à embaucher une autre personne pour assurer son travail. Il lui est donc difficile de maintenir deux personnes sur un même poste de travail et un licenciement pour motif économique pourra se justifier.

④ Changement des conditions de travail ou modification du contrat ?

Y a-t-il une modification du contrat de travail ou un changement des conditions de travail dans les situations suivantes ?

Situations	Changement des conditions de travail	Modification du contrat
Modification du lieu de travail à l'intérieur d'une même zone géographique	X	
Déplacements occasionnels et/ou temporaires liés aux fonctions du salarié	X	
Affectation du salarié à un nouveau poste sans impact sur sa rémunération et sa qualification	X	
Passage d'un horaire de jour à un horaire de nuit (ou l'inverse)		X
Modification des tâches du salarié dans son domaine de compétence	X	
Modification du temps de travail		X

① Entraînement guidé, p. 146 *

1. Indiquez les conditions de recours aux deux contrats de travail envisagés (annexe 1).

1. Rappelez les caractéristiques du CDD et du CDI.

Le CDI (contrat à durée indéterminée) est le contrat de droit commun : il ne comporte pas de terme et s'applique en dehors de toute autre précision.

Le CDD (contrat à durée déterminée) est un contrat dit dérogatoire qui comporte l'indication d'un terme qui peut être une durée ou l'exécution d'une tâche. Un CDD doit obligatoirement faire l'objet d'un document écrit et être justifié pour une tâche précise.

2. Identifiez si les conditions d'embauche en CDD sont réunies.

L'employeur souhaite embaucher un cadre disposant d'une double formation, juridique et informatique. La personne embauchée aura pour mission de mettre en place les outils de mise en conformité de l'entreprise au regard du RGPD.

Le Code du travail prévoit que le recours au CDD est possible dans le cas d'une personne affectée à la réalisation d'une tâche précise et bien définie, à condition qu'il s'agisse d'un poste de cadre ou d'ingénieur.

Il semble donc que les conditions pour recourir au CDD soient réunies, à condition toutefois que le contrat soit d'une durée comprise entre 18 et 36 mois.

2. Analysez le contenu des clauses particulières envisagées par M. Quino (annexes 2 à 4).

1. Indiquez si la clause de période d'essai est compatible avec les contrats.

En cas de recours à une embauche en CDI, la Convention collective nationale des laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers prévoit que la durée maximale d'une période d'essai pour un cadre est de 4 mois. Le renouvellement de cette durée n'est pas prévu.

Donc si l'employeur opte pour une embauche en CDI, il ne pourra pas prévoir une période d'essai de 3 mois renouvelable mais une période de 4 mois non renouvelable.

En ce qui concerne l'embauche en CDD, qui on l'a vu est envisageable, la CNN n'en parle pas et donc c'est le droit commun qui s'applique : la durée maximale est fixée à 1 mois non renouvelable. M. Quino ne pourrait donc dans ce cas inclure une clause prévoyant une durée supérieure.

2. Indiquez si la clause de confidentialité peut être incluse dans chacun des contrats.

Une clause de confidentialité peut être incluse aussi bien dans un CDI que dans un CDD à condition qu'elle soit effectivement mentionnée dans le contrat (ce qui implique que le CDI fasse l'objet d'un écrit), que son existence soit justifiée par la protection des intérêts de l'entreprise et la nature des fonctions du salarié, que les informations à ne pas révéler soient indiquées et que les autres conditions éventuellement posées par la CNN soient respectées.

Si l'ensemble de ces conditions est rempli, une telle clause de confidentialité pourra être incluse aussi bien dans un CDD que dans un CDI.

3. Proposez un choix de contrat de travail.

1. Synthétisez les possibilités pour chaque option : CDD ou CDI.

Première possibilité : recourir au CDD

Le recours au CDD est possible juridiquement. Cependant, le contrat ne pourra prévoir une durée de période d'essai supérieure à 1 mois. Par contre, le salarié peut être tenu par une clause de confidentialité.

Seconde possibilité : recourir à un CDI

Conclure un CDI est également possible et le contrat pourra alors inclure une période d'essai de 4 mois non renouvelable. Le salarié pourra être tenu par une clause de confidentialité.

2. Conseillez au chef d'entreprise la solution qui vous semble la plus adaptée.

Compte tenu de la tâche envisagée qui est de mettre en place les outils de mise en conformité de l'entreprise au regard du RGPD, on peut conseiller au chef d'entreprise de recourir au CDD. En effet, une fois les outils du RGPD mis en place, il est probable que la mission du salarié sera accomplie. La possibilité d'inclure une clause de confidentialité est rassurante compte tenu de la sensibilité du poste. Le seul inconvénient à cette solution tient à la brièveté de la période d'essai qui ne permet peut-être pas de véritablement s'assurer des compétences de la personne recrutée. Par contre, si cette personne assure sa mission et que l'entreprise souhaite la conserver pour d'autres fonctions, il sera facile de transformer le CDD en CDI.

② Entraînement en autonomie, p. 148 **

1. Identifiez si les conditions formelles de validité d'une clause de non-concurrence sont réunies.

Pour être valable, une clause de non-concurrence doit être limitée dans le temps et dans l'espace.

La Convention collective de la coiffure rappelle ce principe légal et précise que la limite dans le temps ne pourra excéder 12 mois à partir de la cessation effective des relations de travail et qu'elle doit définir un espace limité dans lequel la concurrence est interdite.

La clause de non-concurrence incluse dans le contrat de travail de Claire Rolin prévoit :

- une durée de 12 mois à compter de la date de cessation du contrat ;
- l'activité concernée pour l'application de la clause : coiffeuse ;
- un rayon d'action de 20 kilomètres autour du salon Lissage ;
- la contrepartie financière de l'obligation : une indemnité de 6 % de sa rémunération brute et une indemnité compensatrice de congés payés de 10 % de cette indemnité.

Les conditions formelles de validité semblent donc remplies.

2. Pensez-vous que la clause de non-concurrence puisse néanmoins être contestée et pour quels motifs ?

Compte tenu du salaire minimal brut prévu par la convention collective (1 814 €), cette contrepartie s'élève à moins de 120 € pendant 12 mois soit moins d'un mois de salaire. On peut penser, en se référant à la jurisprudence de la Cour de cassation de 2006, que la contrepartie financière prévue au contrat est dérisoire par rapport aux restrictions imposées à la salariée et notamment à l'interdiction de travailler dans un rayon de 20 kilomètres autour du salon, ce qui dans une ville correspond à une zone de chalandise importante.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 149

Cas d'entreprise – ClimSolEst

Mission 1 – Les conséquences du changement d'employeur

1. Indiquez si la cession de l'activité entraîne un changement de contrat de travail (annexe 1).

À condition que la nouvelle entreprise poursuive la même activité que l'entreprise cédante (même matériel, mêmes procédures, mêmes types de postes), tous les contrats en cours sont maintenus (CDI, CDD, temps partiel ou complet) car la cession de l'activité n'a pas de consé-

quence sur le contrat de travail. Les contrats des salariés se poursuivent et sont automatiquement transférés à la nouvelle entité.

2. Déterminez les conséquences du changement d'employeur sur le contrat de travail de Sydney Weiler : ancienneté, clause de mobilité.

En conséquence, la cession de l'entreprise ne doit pas avoir d'impact sur le contrat de Sydney Weiler. Celui-ci conserve l'ensemble de ses droits acquis (rémunération, qualification, ancienneté), mais aussi la clause de mobilité prévue à l'article 6 de son contrat de travail.

Mission 2 – La modification du contrat de travail et le changement des conditions de travail

3. Le changement de lieu de travail entraîne-t-il une modification du contrat ou un simple changement des conditions de travail ?

En principe, un changement de lieu de travail, lorsque le nouveau lieu de travail ne se situe pas dans une même zone géographique, entraîne une modification du contrat de travail.

4. Quel est alors l'impact de la clause de mobilité (annexes 2 et 3) ?

La clause de mobilité contourne cet obstacle : le lieu de travail pourra se situer hors de la zone géographique prévue dans le contrat sans que ce changement soit qualifié de modification du contrat de travail (il sera considéré comme un simple changement des conditions de travail).

5. Indiquez si au regard de la jurisprudence, Sydney Weiler peut refuser le changement d'affectation (annexe 4).

Selon la jurisprudence, le salarié ne peut refuser une mutation prévue par une clause de mobilité qui donne à cette mutation un caractère de changement des conditions de travail. Il s'expose donc à un licenciement pour cause réelle et sérieuse.

Cependant, la jurisprudence prévoit également des cas où le refus du salarié se justifie et notamment lorsque le changement porte atteinte à sa vie personnelle et familiale et qu'il n'est pas justifié par la tâche à accomplir ni proportionné au but recherché.

Mission 3 – La rupture du contrat de travail

6. Rappelez les différents modes de rupture du contrat de travail.

Un CDI peut être interrompu à tout moment, contrairement au CDD qui normalement ne peut s'interrompre qu'au terme fixé dans le contrat sauf cas de faute sérieuse ou lourde, d'accord avec l'employeur ou de promesse d'embauche du salarié sur un poste en CDI.

Le CDI peut donc prendre fin par :

- la démission du salarié ;
- le licenciement pour motif personnel (fausif ou non fautif) ou pour motif économique ;
- le départ à la retraite du salarié.

7. Conseillez Sydney Weiler en fonction de sa situation personnelle.

Trois possibilités s'ouvrent à Sydney Weiler :

- Démissionner puisqu'il pense pouvoir trouver facilement du travail chez un nouvel employeur. Mais il n'aura droit à aucune indemnité (hors ses indemnités de congés payés) ni en principe à l'allocation de retour à l'emploi (ARE).
- Être licencié pour motif économique. Le licenciement pour motif personnel sera vraisemblablement refusé par les tribunaux, car le refus du salarié en raison de sa situation personnelle d'accepter l'application de la clause de mobilité sera considéré légitime. Par contre, à condition de justifier de motifs réels et sérieux en raison de la tâche à accomplir pour maintenir le changement de lieu de travail, le nouvel employeur pourrait prononcer un licenciement

économique. Dans ce cas, le salarié aura droit à des indemnités légales de licenciement, de préavis et de congés payés.

- Négocier une rupture conventionnelle avec l'employeur : le salarié pourra toucher une indemnité de rupture au moins égale à l'indemnité légale de licenciement et le droit à l'ARE lui restera ouvert.

On peut conseiller à Sydney Weiler de négocier une rupture conventionnelle avec le nouvel employeur : à condition que celui-ci accepte cette transaction, il pourra espérer percevoir une indemnité de rupture au moins égale à l'indemnité de licenciement. En outre, si l'employeur potentiel qui l'a contacté ne concrétisait pas son offre d'embauche, Sydney Weiler pourrait prétendre à l'ARE.

Une bonne transaction valant mieux qu'un mauvais procès, il semblerait que cette solution soit la meilleure à conseiller, à condition que l'employeur l'accepte.

Les principes de la protection du salarié

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 151

1. Pourquoi le groupe Stellantis doit-il protéger ses salariés ?

L'obligation de protéger ses salariés pèse sur toute entreprise, mais dans le contexte de la pandémie, Stellantis doit veiller plus particulièrement à protéger ses salariés contre le risque d'infection à la Covid-19 afin de préserver leur force de travail mais aussi l'activité de l'entreprise.

2. En quoi le télétravail permet-il de protéger les salariés dans le contexte de la crise sanitaire ?

Le télétravail permet de protéger les salariés en évitant les regroupements dans les bureaux, dans les cantines, et de manière générale dans les espaces clos, lieux de propagation du virus par inhalation ou par contact. Cependant, seuls les salariés travaillant dans les fonctions tertiaires, c'est-à-dire dans des bureaux, à des fonctions administratives, comptables ou commerciales sont concernés par le recours au télétravail. En effet, la production, notamment dans ce cas la production automobile, impose aux autres salariés d'être présents sur les chaînes. Des mesures de protection particulières ont été mises en place pour ces salariés : sens de circulation, port de masques, protocoles sanitaires, etc.

3. Quels seront les nouveaux besoins en matière de formation ?

De nouveaux besoins en matière de formation sont apparus, car le travail à distance impose la maîtrise d'autres logiciels, notamment dans le domaine de la communication. Il faut également former les salariés aux comportements adaptés afin d'éviter des risques en matière de secret professionnel (utilisation de mots de passe, de règles de confidentialité, sécurisation des transferts, etc.), mais aussi mettre en place des règles garantissant au télétravailleur le respect de sa vie privée : horaires de travail, pauses, droit à la déconnexion.

ACTIVITÉ 1 - GARANTIR LA PROTECTION DES DROITS FONDAMENTAUX AU TRAVAILLEUR, p. 152

1. Expliquez pourquoi l'employeur dispose d'un pouvoir de direction.

Pour pouvoir garantir le fonctionnement de son entreprise et atteindre les buts qu'il s'est fixés, l'employeur doit pouvoir organiser le travail, donner des ordres et des directives et s'assurer de leur bonne application. Pour cela, il dispose d'un pouvoir de direction qui est la contrepartie du risque économique qu'il assume en tant qu'employeur.

2. Indiquez les limites fixées à ce pouvoir de direction de l'employeur.

L'employeur ne doit pas outrepasser son pouvoir de direction : il doit en user avec bonne foi dans l'intérêt de l'entreprise, sans discrimination, en respectant les libertés fondamentales des individus et dans le souci d'assurer la sécurité des travailleurs.

A. Le respect de la loyauté et de la bonne foi

3. Relevez les éléments qui indiquent la mauvaise foi de l'employeur.

Les circonstances dans lesquelles l'employeur demande à sa salariée de signer un avenant à son contrat de travail modifiant sa rémunération (ce qui constitue une véritable modification du contrat de travail) permettent de suspecter une volonté de « tromper » la salariée. En effet, il lui demande de signer un avenant :

- en fin d'après-midi et en fin de semaine :
- en prétextant une urgence à corriger des erreurs qui porteraient sur le contrat de travail alors même que de telles erreurs ne pourraient avoir au plus qu'un impact sur le bulletin de salaire.

Tous ces éléments traduisent une mauvaise foi de la part de l'employeur qui cherche en réalité à imposer à Zoé une modification de son contrat de travail.

B. L'absence de discrimination dans la relation de travail

4. À quels types de discrimination est-il fait référence dans le visuel du document 4 ?

De nombreux cas de discrimination sont représentés dans ce visuel : discrimination en raison de l'âge, de la religion, du handicap, du sexe, de l'état de grossesse, de l'origine ethnique, etc., et au final, c'est le candidat blanc de sexe masculin qui est retenu.

5. Citez d'autres situations de discrimination.

La discrimination peut résulter de nombreuses situations de fait ; il est important que dans les relations de travail, les choix et décisions résultent d'une analyse objective des compétences et qualités des salariés et non d'*a priori* tenant à des particularités des individus. La discrimination des personnes obèses, par exemple, peut résulter d'un *a priori* sur leur dynamisme.

6. Sur qui repose principalement la charge de la preuve d'une discrimination ?

C'est la personne qui s'estime discriminée qui doit faire la preuve de la discrimination : elle doit apporter des éléments de fait révélateurs de cette discrimination. L'employeur doit alors amener des éléments qui lui permettent de justifier ses choix et démontrer que sa décision s'appuie sur des éléments objectifs. Par exemple, il devra démontrer que sa décision de promouvoir une personne plutôt qu'une autre se justifie par les bons résultats de la première et non parce que la seconde a dû s'absenter pour maladie ou grossesse.

7. Pensez-vous que l'accent d'une personne puisse jeter le doute sur ses compétences ?

Réponse libre des étudiants qui peuvent avoir eux-mêmes ressenti lors de la recherche de stages hors de leur région d'origine le sentiment d'être moqués ou dévalorisés.

8. Qui est le plaignant dans le cas de la société Kiosque d'Or ?

La plaignante est Mme K., comptable expérimentée dans la société, qui ne retrouve pas son poste à son retour de congé de maternité.

9. Indiquez le motif de discrimination dont se plaint la salariée.

Elle se plaint de discrimination en raison de son absence pour congé de maternité.

Le changement dans ses fonctions correspond à un déclassement puisqu'elle est comptable expérimentée et doit effectuer des tâches d'administration et de secrétariat qui ne correspondent pas à ses qualifications ni à son contrat de travail.

10. Relevez les éléments qui indiquent une discrimination de la part de l'employeur.

Le salarié est en poste depuis 25 ans et c'est après qu'il a informé son employeur de ses difficultés de santé dues à un burn-out que l'employeur le licencie pour insuffisance professionnelle. La concomitance entre l'information du salarié et le prononcé du licenciement laisse penser que l'employeur a usé d'un prétexte discriminant pour le licencier et pour ne pas avoir à reconsidérer les conditions de travail du salarié.

11. D'après vous, le licenciement serait-il admis si le salarié exerçait une seconde activité chez un autre employeur ?

L'employeur pourrait sans doute démontrer que le burn-out du salarié n'est pas dû à ses conditions de travail mais à un cumul d'activités et que ceci a des conséquences sur le travail du salarié. Il pourrait ainsi plus facilement justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle. Par le contrat de travail, le salarié s'engage à effectuer son travail consciencieusement et avec loyauté ; en exerçant une seconde activité qui entraîne une fatigue accrue, il ne respecte pas cet engagement.

C. Le respect des libertés fondamentales et de la vie privée

12. Quelle limite générale le droit à l'exercice des libertés dans le cadre du travail pose-t-il ?

De manière générale, l'exercice des libertés fondamentales dans le cadre du travail est limité par la prise en compte de l'intérêt de l'entreprise. Si l'intérêt de l'entreprise le justifie et seulement dans ce cas, certaines libertés individuelles ou collectives pourront être restreintes.

+ Article L. 1121-1 du Code du travail

Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

Le respect des libertés individuelles est réaffirmé dans le Code du travail et les limitations éventuellement apportées à ces libertés doivent toujours être justifiées par la nature de la tâche et proportionnées au but recherché.

Donc un employeur peut réduire les droits de ses salariés, pendant le temps de travail et sur leur lieu de travail, à condition que ces restrictions soient absolument nécessaires à l'entreprise et à son intérêt.

13. Pensez-vous qu'il existe un « droit à la vie privée » sur le lieu de travail ?

Laisser s'exprimer les étudiants sur ce sujet parfois délicat : qu'entend-on par vie privée, où se situe le lieu de travail...

Ainsi est-il admis que l'entreprise puisse demander à ses salariés de ne pas porter une tenue vestimentaire trop relâchée (un short, par exemple) ou trop décolletée, ou encore d'éviter le port de signes religieux ostentatoires lorsqu'ils sont amenés à recevoir du public ou à se rendre en clientèle.

De même, l'employeur peut imposer le port d'un vêtement tel qu'un uniforme (dans les grandes surfaces ou pour les hôte(sse)s d'accueil afin que les salariés soient rendus visibles pour les clients) ou encore certains vêtements pour des raisons de sécurité (port de pantalon, chaussures ou casque protecteurs).

En ce qui concerne les fichiers et courriels du salarié, le principe est que ceux-ci sont considérés comme professionnels lorsqu'ils sont utilisés dans le cadre du travail et avec les moyens de l'entreprise. Par conséquent, l'employeur peut y accéder. Lorsque le salarié ne souhaite pas que l'employeur en prenne connaissance, il doit identifier formellement ces fichiers ou courriels comme étant « personnels » ou « privés ».

14. Quels problèmes risquent de se poser avec le développement du télétravail ?

En télétravail, la frontière entre lieu de travail et lieu privé s'estompe. À quel moment est-on en train de travailler, à quel moment est-on dans le cadre de sa vie privée ? Le flou de cette frontière s'accroît si des règles ne sont pas précisées pour définir le passage entre le travail et la vie privée : jours de travail, horaires, temps de pause, etc. De même, si le télétravailleur utilise à son domicile ses outils numériques personnels (smartphone, ordinateur), le risque est grand que la distinction entre fichiers personnels et fichiers de travail ne devienne difficile à établir. Avec le développement de cette forme de travail, il est important de bien définir et rappeler les règles d'identification des dossiers et messages.

15. Indiquez en quoi le système de géolocalisation de Mediapost est illicite.

Le système de géolocalisation a été considéré comme illicite, car le salarié faisait l'objet d'un contrôle permanent de sa personne. Ce contrôle a été considéré comme particulièrement intrusif, il ne pouvait pas se justifier par « la nature de la tâche à accomplir » et n'était pas « proportionné au but recherché ».

D'autres procédés moins intrusifs tels qu'un système de pointage pouvaient être utilisés à la place d'un système permettant de géolocaliser le salarié toutes les 10 secondes, ce qui représentait une atteinte à son droit à la vie privée.

16. Le salarié est-il obligé de garder sa webcam allumée pendant qu'il travaille ?

Non, le maquettiste ne peut être contraint à travailler en gardant sa webcam allumée pendant ses heures de travail, car il s'agit d'une surveillance permanente qui ne peut être mise en œuvre quel que soit le motif.

17. Indiquez s'il peut refuser de la mettre en fonction pendant les réunions en distanciel organisées par son employeur. Pour quels motifs pourrait-il éventuellement y être obligé ?

Le salarié doit pouvoir refuser de la mettre en fonction pendant les réunions en distanciel. Il s'agit d'une recommandation de la CNIL en raison du contexte particulier du télétravail : celui-ci ayant lieu le plus souvent dans le cadre du domicile privé du salarié, ce dernier peut ne pas vouloir diffuser des images de son environnement privé. On peut penser que l'employeur pourrait demander que le salarié paraisse à visage découvert pour pouvoir attester son travail, comme dans le cas où le maquettiste présente son travail à un client.

CONCLUSION. Montrez que les contraintes et limites à l'exercice des libertés individuelles ne doivent être imposées qu'au regard des objectifs de l'entreprise.

Le respect des libertés individuelles est un principe fondamental de notre système juridique. Seuls les objectifs professionnels de l'entreprise peuvent justifier des atteintes portées aux libertés individuelles des travailleurs. Il a donc fallu trouver un équilibre entre les objectifs de l'entreprise et l'exercice des libertés individuelles du salarié, notamment dans le domaine de la vie privée : ainsi a-t-on pu admettre des restrictions à la manifestation de ses convictions religieuses, à sa liberté vestimentaire, à sa liberté d'expression en raison des nécessités de l'entreprise.

A. L'obligation de sécurité de l'employeur

18. Expliquez l'intérêt de cette évolution jurisprudentielle pour l'employeur.

Cette évolution jurisprudentielle va permettre à l'employeur de démontrer qu'il a pris toutes les dispositions et mesures nécessaires pour protéger le salarié, et donc d'échapper à la responsabilité automatique résultant de l'obligation de sécurité qui pesait jusqu'alors sur lui. Auparavant, en cas de dommage, il était automatiquement considéré comme responsable (c'était une obligation dite de résultat) et il ne pouvait (sauf force majeure ou cause étrangère) prouver qu'il n'était pas responsable. Désormais, il peut démontrer qu'il a pris toutes les mesures pour éviter la survenue du dommage, qu'il a mis en œuvre tous les moyens nécessaires à la protection du salarié : c'est ce que l'on appelle l'obligation de moyens renforcée. Sa position est donc améliorée, car il peut se dégager de cette responsabilité automatique en prouvant qu'il a répondu à son obligation de sécurité en mettant en œuvre tous les moyens de prévention des risques professionnels, tant sur le plan collectif que sur le plan individuel.

19. Que reprochait le salarié à la compagnie Air France ?

Suite à sa crise de panique, le salarié reprochait à Air France de ne pas avoir pris les mesures nécessaires pour assurer sa sécurité et protéger sa santé physique et mentale. Il estimait que la compagnie ne l'avait pas suffisamment accompagné et soutenu après les attentats du 11 septembre 2001 et qu'elle n'avait donc pas répondu à son obligation de sécurité.

20. L'employeur a-t-il pu s'exonérer de sa responsabilité en prouvant qu'il avait pris les bonnes mesures ?

Oui, l'employeur a pu s'exonérer de sa responsabilité en prouvant qu'il avait mis en œuvre un suivi psychologique du salarié et qu'en outre ce dernier avait exercé sans difficultés ses fonctions pendant 5 ans à la suite des attentats.

21. Indiquez l'obligation retenue dans ce dernier cas.

La Cour de cassation a retenu une obligation de moyens renforcée : la compagnie aérienne a pris des dispositions pour soutenir le salarié suite aux événements violents auxquels il avait assisté et a donc bien répondu à son obligation de sécurité.

B. La protection psychologique du salarié

22. Indiquez en quoi le harcèlement moral constitue un risque pour la santé du salarié.

Le harcèlement moral consiste en agissements répétés à l'encontre d'un salarié qui visent à le dénigrer, le déstabiliser et portent atteinte à sa santé physique et morale. Le salarié dénigré peut se sentir isolé, dévalorisé, mis sous pression et donc développer des symptômes dépressifs pouvant mettre en danger sa santé.

23. Décrivez l'obligation qui incombe à l'employeur en matière de harcèlement.

Le harcèlement sur le lieu de travail pouvant mettre en danger la santé du salarié relève de l'obligation générale de sécurité de l'employeur. Celui-ci doit donc prendre les mesures qui lui incombent pour protéger les salariés contre les agissements de harcèlement.

24. Le fait de faire cesser les agissements est-il suffisant ?

Pour la Cour de cassation, les actions entreprises par l'employeur ont été des actions curatives : modification du règlement intérieur, enquête interne, réunion de médiation sont

intervenues après qu'il a eu connaissance du harcèlement moral subi par le salarié et pour faire cesser celui-ci. L'employeur n'a pas répondu à son obligation de sécurité, car il aurait dû mettre en œuvre des actions préventives : actions d'information et de formation pour empêcher la survenance de situations de harcèlement moral.

CONCLUSION. Montrez que l'employeur est tenu de protéger le salarié tant dans son intégrité physique que psychologique.

L'employeur a une obligation générale de sécurité vis-à-vis de ses salariés, c'est-à-dire qu'il doit mettre en place les moyens nécessaires pour assurer leur sécurité tant dans leur intégrité physique afin qu'ils ne soient pas blessés pendant le travail, que dans leur intégrité psychologique afin qu'ils ne soient pas impactés psychologiquement par leurs conditions de travail en raison du stress subi ou de faits de harcèlement de la part des autres salariés.

**ACTIVITÉ 3 - ASSURER LA PROTECTION DU SALARIÉ PAR LA FORMATION,
p. 157**

A. Les dispositifs de formation à la charge de l'employeur

25. Selon la Cour de cassation, l'employeur a-t-il rempli ses obligations en matière de formation ?

La Cour de cassation estime que l'employeur n'a pas rempli ses obligations en matière de formation : certes il peut prouver par des comptes-rendus de réunions qu'il propose des actions de formation, mais cette preuve n'apparaît pas suffisante eu égard aux exigences de la Cour de cassation.

26. Indiquez quelle est l'exigence supplémentaire attendue.

La Cour de cassation estime que l'employeur ne doit pas seulement proposer des formations mais surtout proposer des formations pertinentes et adaptées aux nouvelles missions confiées au salarié. Les formations doivent répondre aux besoins des salariés pour leur permettre de s'adapter au poste de travail et d'évoluer dans leur emploi.

B. Les dispositifs de formation à disposition du salarié

27. Citez les avantages de ce dispositif pour les entreprises.

Le principal avantage de ce dispositif pour les entreprises est de rattacher les droits à la formation à la personne du salarié et non plus à son contrat de travail. Ses droits le suivent quel que soit son employeur qui n'a pas à les gérer mais seulement à verser sur le compte du salarié les sommes dues.

Les salariés disposent d'un compte personnel sur lequel ils peuvent consulter leurs droits à formation et les formations dont ils peuvent disposer. Ces droits à formation sont plus axés sur le salarié et non dans le seul intérêt de l'entreprise.

28. Le crédit d'heures de formation revient-il à zéro en cas de changement d'entreprise ?

Non, les droits que les salariés acquièrent tout au long de leur vie professionnelle les suivent quel que soit leur employeur et se cumulent dans la limite d'un plafond.

29. L'initiative du salarié de recourir à son CPF exonère-t-elle l'employeur de ses obligations en matière de formation ?

Non, car si le salarié a pris l'initiative de recourir à son CPF pour suivre quelques formations, cela ne dispense pas l'employeur de lui proposer des formations pour lui permettre d'évoluer et de développer ses compétences.

30. La seule adaptation au poste est-elle suffisante ? Quelle est l'obligation de l'employeur ?

L'adaptation au poste de travail par l'expérience acquise sur ce poste ne répond pas à l'obligation de formation de l'employeur. Celui-ci doit en outre permettre au salarié d'évoluer dans son emploi et de développer ses compétences.

CONCLUSION. Montrez comment la formation assure une protection du salarié en lui permettant de s'insérer ou se réinsérer dans la vie active, d'évoluer professionnellement et de maintenir son employabilité.

Parmi les dispositifs assurant la protection du salarié, outre l'obligation de sécurité qui assure sa protection physique et psychologique, figure la formation qui lui permet de développer ses compétences, d'accroître ses connaissances et de s'adapter à de nouveaux postes de travail ou à de nouvelles fonctions tout au long de sa vie professionnelle : la formation contribue à la protection du salarié en lui permettant de maintenir son employabilité.

COURS

I. La protection des droits fondamentaux du salarié

L'employeur détient un pouvoir de direction qu'il doit exercer avec bonne foi, sans discrimination et dans le respect des libertés fondamentales de tout individu.

A. La bonne foi et la loyauté

L'employeur doit se comporter avec loyauté et bonne foi dans ses rapports avec ses salariés et ne pas chercher à les manipuler ni à les induire en erreur.

B. L'absence de discrimination

Toute décision (embauche, licenciement, promotion) prise à l'égard du personnel doit répondre à des objectifs professionnels et non à des considérations tenant à la personne du salarié (âge, sexe, religion, origine, appartenance syndicale ou politique).

C. Le respect de la vie privée

Le salarié a droit – y compris sur le lieu de travail – à une vie privée. Les juges veillent à ce que ce droit fondamental ne soit restreint que par des motifs tenant à la nature de la tâche à accomplir et proportionnés au but recherché. Les interdictions concernant les tenues vestimentaires, échanges de courrier, choix de lieu d'habitation, droit à l'image ou manifestation d'ordre culturel doivent être motivés exclusivement par les nécessités de l'entreprise.

II. La protection physique et psychologique du salarié

A. L'obligation de sécurité de résultat ou de moyens renforcée

L'obligation de sécurité qui incombe à l'employeur est en principe une obligation de résultat, c'est-à-dire qu'il est tenu pour responsable dès lors que survient un dommage dans le cadre du travail. Toutefois, la jurisprudence admet aujourd'hui qu'il peut être tenu à une obligation

de moyens renforcée lui permettant de s'exonérer totalement ou partiellement de sa responsabilité.

B. La prévention du harcèlement moral, sexuel et des agissements sexistes

Dans le cadre de son obligation de sécurité, toute forme de harcèlement moral ou sexuel, tout agissement sexiste doit être prévenu et sanctionné par l'employeur.

III. La protection du salarié par la formation

La formation professionnelle a pour but l'acquisition ou le maintien des compétences nécessaires au salarié pour occuper son poste de travail ou pour évoluer dans son parcours professionnel.

A. Les dispositifs de formation à la charge de l'employeur

L'employeur est tenu de permettre l'adaptation du salarié à son poste actuel ou en vue d'une évolution future de son poste. Pour cela, il peut construire un plan de formation, document regroupant l'ensemble des actions de formation envisagées pour les salariés au cours d'une année.

Il doit également procéder à des entretiens professionnels tous les 2 ans afin de faire le point avec le salarié sur son évolution professionnelle. Enfin, l'employeur verse une contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance.

B. Les dispositifs de formation à disposition du salarié

Le bilan de compétences permet au salarié de faire le point sur ses compétences.

Son compte personnel de formation (CPF) lui fait acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. Grâce au dispositif du « projet de transition professionnelle », il peut financer des formations certifiantes en lien avec un projet de changement professionnel. Il peut également acquérir un diplôme par le biais d'une validation des acquis de l'expérience (VAE).

Un salarié qui souhaite postuler sur un autre poste peut :

- Faire un bilan de compétences
- Présenter une VAE
- Suivre une formation en utilisant ses droits acquis sur son CPF

Dans l'entreprise, le chef d'entreprise qui cherche à promouvoir la mobilité interne peut/doit :

- Proposer un bilan de compétences aux salariés
- Faire réaliser un entretien tous les 2 ans

Une entreprise restructure son organisation et déclenche un plan de sauvegarde de l'emploi qui peut proposer :

- Des actions de formation pour permettre une reconversion
- De préparer une VAE

Un salarié qui souhaite se reconvertir professionnellement peut :

- Réaliser un projet de transition professionnelle
- Présenter une VAE

1 QCM

1. Un salarié qui travaille dans une entreprise concurrente pendant ses congés fait preuve de manque de loyauté envers son employeur et peut être sanctionné.

- Vrai
 Faux

2. Mentionner le sexe d'une personne dans une offre d'emploi pour un rôle au théâtre est discriminatoire.

- Vrai
 Faux

3. Mentionner le sexe d'une personne dans une offre d'emploi pour prendre en charge des enfants dans une crèche est discriminatoire.

- Vrai
 Faux

4. Prévoir des avantages (place de parking ou accès à une cantine) pour les seuls salariés à temps complet d'une entreprise est discriminatoire.

- Vrai
 Faux

5. Favoriser l'embauche de personnes vulnérables ou peu représentées (femmes, résidents de certaines zones géographiques) est discriminatoire.

- Vrai
 Faux

6. Un employeur peut contrôler le temps de travail d'un salarié à l'aide d'un système de géolocalisation.

- Vrai
 Faux

7. Un employeur peut filmer en continu un salarié sur son lieu de travail.

- Vrai
 Faux

8. Un employeur peut interdire l'accès à certains sites Internet (réseaux sociaux, jeux en ligne, etc.) sur l'ordinateur de travail de ses salariés.

- Vrai
 Faux

9. Le harcèlement est répréhensible si le harceleur agit pour le compte d'un tiers.

- Vrai
 Faux

10. Le harcèlement n'existe que de la part du supérieur hiérarchique ou de l'employeur.

- Vrai
 Faux

11. Le harcèlement ne peut être que le fait d'une personne du sexe opposé.

- Vrai
 Faux

12. Pour assurer la sécurité de ses travailleurs, l'employeur doit mettre en place des actions de prévention des risques professionnels.

- Vrai
 Faux

13. Pour assurer la sécurité de ses travailleurs, l'employeur doit mettre en place des actions d'information et de formation lors des changements de fonctions.

- Vrai
 Faux

14. Pour assurer la sécurité de ses travailleurs, l'employeur doit mettre en place des dispositions particulières en cas de conditions climatiques extrêmes (canicule).

- Vrai
 Faux

② Messagerie professionnelle ou personnelle, que choisir ?

L'employeur peut-il consulter tous les messages envoyés par la salariée à partir de la messagerie professionnelle ?

En principe, les messages envoyés à partir de la messagerie professionnelle relèvent du domaine du travail de la salariée et l'employeur peut donc les consulter librement, sauf ceux qui seraient clairement indiqués comme « personnels » ou « privés ».

③ Un laboratoire sous surveillance vidéo

1. La vidéosurveillance en place chez ThirdLight répond-elle aux critères préconisés par la CNIL ?

Oui, il semble que ThirdLight ait mis en place un dispositif de vidéosurveillance conforme aux exigences de la CNIL :

- installation de caméras sur les points d'accès verrouillés (porte et fenêtre) ;
- respect des instructions en matière de conservation des images ;
- nomination d'un délégué à la protection des données ;
- modification du règlement intérieur ;
- affichage informatif sur l'existence d'un système de vidéosurveillance.

2. Que devra prévoir le chef d'entreprise en ce qui concerne la caméra installée à l'intérieur du laboratoire ?

La caméra installée à l'intérieur du laboratoire ne doit en aucun cas être dirigée en permanence sur un salarié au travail et devra pouvoir être déconnectée lorsque des salariés travaillent dans le laboratoire.

POUR S'ENTRAÎNER

① Entraînement en autonomie, p. 162 **

1. Indiquez si, en s'appuyant sur les arrêts rendus par la Cour de cassation en 2010 et 2014, la salariée peut obtenir réparation de son préjudice (annexe 1).

Au regard des arrêts de la Cour de cassation de 2010 et 2014, le fait que la salariée n'ait bénéficié d'aucune formation pendant toute la durée de son emploi dans l'entreprise (15 ans) démontre un manquement de l'employeur à son obligation de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il semblerait donc qu'elle puisse obtenir réparation de son préjudice.

2. Identifiez dans l'arrêt de 2018, la condition supplémentaire ajoutée par la Cour de cassation (annexe 2).

Toutefois, dans son arrêt de 2018, la Cour de cassation apporte une condition supplémentaire en exigeant que le salarié justifie d'un préjudice résultant du non-respect par l'employeur de son obligation de formation. La Cour de cassation soumet donc la réparation du non-respect par l'employeur de son obligation de formation à la preuve que ce dernier a causé un préjudice réel au salarié. Auparavant, le seul fait pour l'employeur de ne pas avoir proposé de formation causait un préjudice au salarié. La Cour de cassation demande désormais que le salarié démontre que ce manquement lui a réellement causé un préjudice en ne lui permettant pas par exemple de trouver un autre emploi ou d'évoluer professionnellement.

3. Que devra prouver la salariée pour obtenir gain de cause (annexe 2) ?

Dans le cas d'espèce, la salariée devra prouver que l'absence de formation pendant toute sa durée d'emploi comme manutentionnaire ne lui permet pas de postuler à un autre emploi que manutentionnaire dans l'entreprise, ce qui a entraîné son licenciement pour inaptitude et impossibilité de reclassement. Elle pourra justifier d'un préjudice en lien avec le manquement de l'employeur.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 163

Cas d'entreprise – Agence immobilière La Charentaise

Mission 1 – Choisir les motifs d'un licenciement

1. M. Dangle peut-il obtenir le licenciement pour faute grave de la salariée (annexes 1 et 2) ?

Lucien Dangle peut prononcer le licenciement pour faute grave de la salariée au motif de son insuffisance professionnelle (elle ne répond pas aux objectifs, l'agence est désorganisée) et même sans doute pour vol dans l'entreprise (le fichier Excel tend à prouver qu'elle a détourné des ventes et mandats à son profit et au détriment des autres salariés). Il s'agit en effet de faits qui constituent des fautes graves ne permettant pas le maintien de la salariée même temporairement dans l'entreprise.

2. Quel conseil lui donneriez-vous (annexes 2 et 3) ?

L'article L. 1152-2 du Code du travail énonce qu'aucune sanction ne peut être prononcée contre un salarié qui dénonce des faits de harcèlement. M. Dangle ne doit pas faire référence au harcèlement dans la lettre de licenciement, car une telle référence à un motif illicite entraînerait la nullité du licenciement.

L'article L. 1152 vise les faits de harcèlement dont se plaindrait un salarié : la dénonciation de tels faits ne peut faire l'objet d'une sanction, licenciement ou autre.

Par contre, dans la définition de la faute grave donnée dans l'annexe 3, le harcèlement qui peut faire l'objet de sanctions est le harcèlement dont ferait preuve un salarié à l'encontre de son employeur ou d'autres salariés. Il n'y a donc pas incohérence entre les deux textes.

Mission 2 – Caractériser la mauvaise foi de la salariée

3. M. Dangle peut-il consulter les fichiers et courriels de l'ordinateur de travail de la salariée (annexe 4) ?

Si les fichiers et courriels de l'ordinateur de travail de Yolande Cordy ne sont pas clairement identifiés comme « privés » ou « personnels », M. Dangle peut consulter tous les fichiers et les courriels émis ou reçus sur la messagerie professionnelle.

4. Pourra-t-il utiliser le courriel pour prouver la mauvaise foi de la salariée ?

Il pourra donc utiliser le courriel émis à partir de la messagerie professionnelle et non identifié comme « personnel » ou « privé » dans lequel la salariée indique qu'elle cherche à se faire licencier « abusivement », et donc par là même prouver que la salariée fait preuve de mauvaise foi.

5. Pourra-t-il utiliser le fichier Excel ?

Oui, il pourra également utiliser le fichier Excel, car c'est un outil de travail, à moins que ce fichier ne soit spécifiquement indiqué comme « personnel ».

Mission 3 – Conseiller M. Dangle en matière de prévention

6. Quelles précautions suggérez-vous à M. Dangle pour prévenir un mauvais usage d'Internet dans l'entreprise (annexe 5) ?

On peut conseiller à Lucien Dangle de rédiger une charte informatique rappelant les bonnes pratiques de l'utilisation des outils informatiques mis à disposition des salariés : notamment, les règles en matière d'utilisation de la messagerie professionnelle, la navigation sur des sites Internet sans rapport avec le travail, le téléchargement illégal de fichiers et de manière générale, tout abus dans l'usage des outils numériques professionnels.

L'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 165

1. Pourquoi le groupe SII veut-il recruter des collaborateurs de haut niveau ?

SII est une entreprise spécialisée dans les activités d'ingénierie et de conseil en système d'information qui emploie des ingénieurs ou des universitaires ayant un diplôme de niveau Bac +5. Elle veut recruter de nouveaux collaborateurs de haut niveau car son activité se développe fortement.

2. En quoi peut-on dire que la rémunération n'est pas essentielle pour les salariés de SII ?

Les salaires versés par SII ne sont pas parmi les plus élevés du secteur pour de jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs. Pourtant, l'entreprise les séduit et les recrute à 95 % en CDI. C'est donc que la rémunération n'est pas essentielle pour leur motivation. D'autres facteurs entrent en compte, comme la possibilité de télétravailler jusqu'à deux jours par semaine, de travailler avec des horaires flexibles, de bénéficier d'une aide financière pour des projets personnels sportifs de haut niveau ou de soutien scolaire pour ses enfants, de s'engager auprès d'associations ou encore la possibilité de développer ses compétences et d'élaborer un projet de carrière.

Tout ceci montre que la direction de SII valorise les talents qu'elle recrute et prend en compte les aspirations de ses jeunes ingénieurs.

3. Pourquoi est-il important pour le groupe SII que ses salariés soient motivés ?

Il est important que les salariés de SII soient motivés pour que l'entreprise soit performante.

ACTIVITÉ 1 - PROPOSER DES ACTIONS APPROPRIÉES DANS LE CADRE D'UNE GEPP, p. 166

A. La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)

1. Expliquez l'objectif de la démarche de GEPP mise en œuvre par le groupe Weleda.

Le groupe Weleda a mis en œuvre une démarche de GEPP pour adapter ses effectifs à sa nouvelle stratégie (abandon de l'activité « produits homéopathiques » pour se centrer sur celles portant sur l'automédication et les compléments alimentaires) et aux évolutions de son environnement (déremboursement des produits homéopathiques en France depuis janvier 2021) qui exigent un renforcement de sa compétitivité.

2. Retrouvez les étapes de la démarche suivie par Weleda pour décider d'une réduction d'effectifs.

GSK a suivi quatre étapes pour décider d'une réduction d'effectifs.

1. Diagnostic des ressources humaines disponibles dans l'entreprise en termes quantitatifs et qualitatifs.
2. Évaluation des besoins en ressources humaines sur les plans quantitatif et qualitatif pour répondre à sa stratégie de transformation et aux évolutions de son environnement.
3. Mise en évidence d'un écart entre les ressources disponibles et les besoins futurs (ressources supérieures aux besoins à venir).
4. Décision de suppression de 127 postes dans l'usine de Huingue.

3. Expliquez pourquoi ADP doit s'engager dans une GEPP.

Le groupe ADP doit s'engager dans une démarche de GEPP afin de pouvoir disposer des compétences nécessaires pour assurer le développement de l'entreprise mais aussi pour répondre aux enjeux en termes d'hospitalité (avec l'offre de nouveaux services aux voyageurs) et de transition écologique et numérique.

4. Proposez quelques actions que la direction des ressources humaines du groupe peut mener dans le cadre de la GEPP.

La direction du groupe ayant besoin de personnel disposant de nouvelles compétences en matière d'ingénierie, d'immobilier, de marketing et de digital mais aussi de plus de personnel dans les métiers aéroportuaires, elle peut notamment :

- recruter des spécialistes (ex. : des jeunes sortant des écoles d'ingénieurs pour ce qui concerne l'ingénierie ou de management pour ce qui concerne le marketing et le digital) ;
- développer la formation de jeunes aux métiers de la production et des études en consacrant un pourcentage de son budget formation à l'apprentissage ;
- développer la formation de ses salariés ;
- stimuler la mobilité interne de son personnel.

B. De la gestion des compétences à la gestion des talents

5. Expliquez pourquoi la GEPP ne permet pas la réactivité de l'entreprise à court terme.

Si la GEPP permet d'anticiper les besoins en ressources humaines à plus ou moins long terme, elle présente des limites. Les entreprises ont aujourd'hui de plus en plus de difficultés à effectuer une planification de leurs ressources humaines car l'environnement dans lequel elles s'insèrent évolue en permanence. La GEPP, dont les outils s'avèrent plutôt rigides, ne permet pas une adaptation rapide des ressources humaines face à une situation non anticipée, c'est-à-dire d'être réactif à court terme.

6. Après avoir défini la notion de talent, montrez en quoi la gestion des talents renouvelle la GEPP.

La notion de talent renvoie à la combinaison de compétences rares. La gestion des talents vise à détecter et à stimuler les compétences particulières d'un individu de façon à lui permettre de s'épanouir dans l'entreprise. Elle renouvelle donc les pratiques de GEPP puisque dans cette optique, les pratiques d'évaluation des managers doivent évoluer. Il ne s'agit plus de mener une évaluation annuelle systématique puisque la mise en place de projets implique de pratiquer plusieurs évaluations, ponctuelles et collectives, à la fin d'un projet auquel participe un talent.

7. Expliquez l'intérêt de la gestion des talents pour une entreprise.

Après avoir détecté et attiré un talent, l'entreprise permet à ce salarié de se sentir bien au travail et parvient ainsi à le fidéliser en valorisant le caractère unique de la personne et ses compétences actuelles et futures. Elle peut alors bénéficier des compétences dont elle a besoin pour être performante et réactive, ce qui lui assure un avantage compétitif durable. L'analogie avec le sport est à cet égard particulièrement intéressante dans le document 6.

8. Précisez comment une entreprise peut gérer les talents.

La gestion des talents suppose d'abord que l'entreprise parvienne à les attirer, c'est-à-dire à les recruter. Elle doit donc revoir ses pratiques en la matière. C'est ce que fait Zappos, une grande enseigne de vente en ligne américaine qui demande aux futurs candidats de rejoindre le réseau social de l'entreprise pour qu'ils échangent avec des salariés en poste afin que ces derniers partagent avec eux la culture de l'entreprise et les incitent éventuellement ensuite à postuler.

Il est aussi important pour une entreprise de savoir repérer les talents qui sont déjà dans l'entreprise et de leur permettre de développer leurs compétences. C'est pourquoi LinkedIn permet aux salariés qui le souhaitent de consacrer un vendredi par mois au développement de leurs propres idées puis si l'idée est retenue, de constituer leur propre équipe pour la développer pendant 3 mois.

Une fois les talents recrutés et/ou identifiés au sein de l'entreprise, leur gestion suppose l'adoption de mesures pour les fidéliser telles qu'une écoute et un coaching réguliers, une prise en compte de leurs aspirations notamment en termes de formation et d'évolution de carrière, une reconnaissance par leurs pairs et/ou leur manager du travail accompli.

CONCLUSION. Présentez la notion de gestion des emplois et des parcours professionnels et expliquez pourquoi celle-ci doit aujourd'hui être complétée par la gestion des talents.

La GEPP permet à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines (en termes d'effectifs et de compétences) aux besoins qu'elle a anticipés et qui sont liés aux changements dans son environnement et à l'évolution de sa stratégie. La rigidité des outils utilisés face aux évolutions très rapides de l'environnement et l'insuffisante prise en compte de la personne ne facilitent pas la réactivité de l'organisation à court terme. C'est pour ces raisons que la gestion des talents vient aujourd'hui compléter et renouveler la GEPP.

ACTIVITÉ 2 - IDENTIFIER LES LEVIERS DE LA MOTIVATION CONCILIANT L'OBJECTIF DE L'ENTREPRISE ET LES ATTENTES DE L'INDIVIDU, p. 168

A. Les facteurs de la motivation au travail

9. Repérez les leviers traditionnels de motivation des salariés utilisés par L'Oréal.

Pour motiver ses 85 252 salariés dans le monde, L'Oréal utilise plusieurs leviers traditionnels :

- une stabilité de la relation salariale puisque 84 % des salariés sont en contrat permanent ;
- une rémunération qui comprend non seulement un salaire égal ou supérieur à ceux en vigueur au niveau national et de très faibles écarts de rémunération, voire aucun, entre salariés à compétences égales, mais aussi des dispositifs d'épargne salariale (participation et intéressement aux résultats) ;
- l'accès à un système de santé qui garantit un remboursement des frais médicaux à hauteur de 75 % au moins ;
- l'accès à un congé de paternité de 10 jours minimum payé à 100 % partout dans le monde ;

- un aménagement du temps de travail avec des horaires qui peuvent être flexibles et le recours au télétravail ;
- un système de formation accessible à tous qui permet une évolution de carrière.

10. Analysez-les en les classant selon les théories de A. Maslow et F. Herzberg.

- **Selon A. Maslow**, les individus au travail cherchent à satisfaire des besoins qui sont hiérarchisés. Dans le cas de L'Oréal, les besoins satisfaits sont les suivants : *les besoins physiologiques* (grâce à des salaires supérieurs ou égaux à ceux en vigueur au niveau national pour vivre décemment dans le pays), *les besoins de sécurité* (grâce à la stabilité de l'emploi, à l'accès à un système de santé offert par l'entreprise), *les besoins d'appartenance* (grâce à la participation et à l'intéressement aux résultats de l'entreprise), *les besoins d'estime* (grâce à la reconnaissance des compétences et aux possibilités d'évolution dans le groupe), *les besoins de s'accomplir* (grâce à des horaires flexibles, au télétravail ou au congé paternité de 10 jours minimum partout dans le monde pour permettre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle).
- **L'analyse de F. Herzberg** met en évidence deux types de facteurs importants : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation qui, à la différence des premiers, sont à l'origine d'un accroissement de la motivation des salariés.

Dans le cas de L'Oréal, *les facteurs d'hygiène* renvoient notamment au salaire et aux dispositifs d'épargne salariale, à la sécurité de l'emploi, tandis que *les facteurs de motivation* renvoient à la reconnaissance des compétences, à l'évolution de carrière et aux promotions permises par le système de formation, ou encore à l'autonomie rendue possible par les horaires flexibles et le télétravail.

11. Montrez en quoi l'équité constitue une source particulière de motivation des salariés du groupe L'Oréal.

J.S. Adams a montré qu'un salarié a besoin de sentir qu'il est traité dans l'entreprise de façon équitable. Pour cela, il calcule un ratio rétribution/contribution, c'est-à-dire qu'il évalue ce qu'il apporte à l'employeur (sa contribution) et ce qu'il en retire (sa rétribution monétaire et/ou non monétaire). Il compare ce ratio avec la perception qu'il en a pour d'autres salariés de l'entreprise ou en dehors.

Chez L'Oréal, l'équité est une source de motivation des salariés. C'est ainsi que l'entreprise veille à ce que les écarts de rémunération dans toutes les catégories socioprofessionnelles soient très faibles ou nuls de façon à pouvoir garantir un niveau de classification et de salaire identique aux individus qui ont les mêmes compétences. À titre d'exemple, les écarts de rémunération en France ont été réduits de 8 points en 2007 et 2018 pour atteindre cette année-là 2 % et sont inexistantes chez les ouvriers et les agents de maîtrise.

B. Les attentes de la nouvelle génération de salariés et leurs conséquences

12. Précisez qui sont les « digital natives ».

Les « digital natives » sont la nouvelle génération de salariés nés avec le digital, c'est-à-dire habitués à vivre avec l'innovation et la technologie, et attachés à la diversité et à l'équité. Ils cherchent aussi à donner un sens au travail qu'ils effectuent et ce, dans le respect de l'éthique.

13. Identifiez les principales attentes de cette nouvelle génération de travailleurs et montrez qu'elles remettent en cause les leviers traditionnels de motivation.

Cette nouvelle génération de travailleurs a de nouvelles attentes en matière d'organisation du travail. Elle souhaite en effet que cette organisation favorise les échanges, la reconnaissance, l'agilité et le développement individuel. Elle n'est donc pas motivée par les éléments traditionnels,

comme la stabilité de la relation contractuelle ou la rémunération, et n'hésite pas par conséquent à quitter l'entreprise si cette dernière ne satisfait pas ses attentes.

14. Expliquez comment des entreprises comme Deloitte ou Natixis cherchent à motiver les « digital natives ».

Deloitte et Natixis cherchent à motiver les « digital natives » en activant plusieurs leviers. Ainsi, Deloitte a mis en place des cycles de mobilité plus courts et propose à ses salariés une mobilité intellectuelle en les faisant travailler sur des sujets pluridisciplinaires sans changer de poste afin que leur travail ne soit pas routinier. Natixis permet aussi à ses salariés de travailler sur plusieurs sujets (ex. : analyse crédit au sein de l'équipe recherche CIB et recherche au sein du Green Hub) et leur confie régulièrement de nouvelles responsabilités. L'entreprise leur montre ainsi qu'elle a confiance en eux et qu'elle reconnaît leurs compétences et la qualité de leur travail.

15. Précisez en quoi le télétravail répond aux attentes de certains salariés de Welcome to the Jungle.

Le télétravail, ou travail hors des locaux de l'entreprise à distance grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, répond aux attentes des salariés de Welcome to the Jungle qui sont à la recherche d'une certaine autonomie. Ils veulent en effet éviter de perdre du temps dans les transports et travailler dans un environnement familier dans lequel ils peuvent mieux gérer leur temps et leur organisation. Ceci contribue pour eux à la qualité de vie au travail.

16. Analysez les conséquences du télétravail sur le style de management.

Le télétravail conduit à une évolution du style de management. Celui-ci repose alors beaucoup plus sur la bienveillance envers les salariés et la confiance et conduit à responsabiliser davantage les collaborateurs. Comme le souligne Audrey Richard, la présidente de l'ANDRH, le management ne doit aujourd'hui plus « fliquer » les salariés mais plutôt favoriser la confiance et organiser des retours (feed-backs) réguliers.

17. Évaluez les risques du télétravail pour les salariés et pour l'entreprise.

Le télétravail présente des risques pour les salariés car ceux-ci ne partagent plus leur lieu de travail avec leurs collègues. Ils n'ont par conséquent plus de relations sociales dans l'entreprise et peuvent perdre leur sentiment d'appartenance à un groupe. Même s'il y a un travail en équipe et des échanges, ils ne se produisent qu'à distance grâce aux outils technologiques (ex. : chats, visioconférences) ou seulement un jour par mois dans les locaux de l'entreprise (comme c'est le cas chez Welcome to the Jungle) et n'empêchent pas toujours le sentiment d'isolement de prendre le dessus chez les télétravailleurs. Le risque est aussi que les salariés ne parviennent pas à séparer leur vie professionnelle de leur vie privée, c'est-à-dire qu'ils ne soient pas « capables de s'éloigner des zones de distraction » ou que la vie professionnelle empiète trop sur la vie personnelle et qu'ils ne soient pas capables de « déconnecter ».

L'entreprise doit aussi faire face à des risques du fait que le salarié, travaillant dans un environnement qui n'est pas celui de son bureau dans les locaux de l'entreprise, peut être moins productif car il est distrait dans son environnement familier, ne peut peut-être pas échanger immédiatement avec un collègue ou encore ne trouve pas de sens au travail qu'il effectue puisqu'il est éloigné de ses collègues. Les responsables de l'entreprise peuvent alors être tentés de surveiller leurs salariés par des appels réguliers.

18. Montrez comment le management des ressources humaines évolue sous l'influence des « digital natives ».

Comme le soulignent les DRH, l'arrivée des « digital natives » dans l'entreprise a fait évoluer le management des ressources humaines vers plus d'individualisation. Ces salariés ayant besoin de se sentir utiles, ayant envie d'apprendre et de développer régulièrement leurs

compétences, il est nécessaire de leur faire des retours réguliers, ce qui montre aussi les limites de l'entretien annuel d'évaluation.

Ils veulent par ailleurs disposer d'une grande autonomie dans leur travail, ce qui conduit les managers à les encadrer de façon proche et à partager avec eux les informations de façon transparente, mais aussi à leur déléguer en partie leur pouvoir de décision. Le management évolue donc en faveur d'un management participatif qui conduit à donner de nouvelles responsabilités aux « *digital natives* ».

19. Décrivez et justifiez le style de management mis en place au sein d'entreprises comme Meetic.

Chez Meetic, les dirigeants délèguent une partie de leur pouvoir de décision à des équipes autonomes qui travaillent en mode projet et dans lesquelles le travail est plus collaboratif, ouvert à l'innovation. Les circuits de décisions sont raccourcis ; le travail se fait en équipe et implique un partage de l'expérience et des connaissances. Ce style de management correspond aux attentes des « *digital natives* » qui, habitués aux technologies de l'information et de la communication et aux réseaux sociaux, ont besoin d'avoir un accès rapide, fluide et transparent à l'information et ont un fonctionnement collaboratif qu'ils souhaitent transposer au monde du travail.

CONCLUSION. Montrez que les facteurs traditionnels de motivation ne sont plus totalement en phase avec ceux des « *digital natives* ».

Les « *digital natives* » souhaitent un mode d'organisation du travail qui favorise les échanges, la reconnaissance, le développement individuel. Cette nouvelle génération de salariés veut apprendre en permanence, donner du sens à son travail, avoir une grande autonomie et s'inscrire dans l'optique d'un travail collaboratif avec un partage des informations et des connaissances. Elle est motivée par ces éléments plus que par les facteurs traditionnels de motivation (ex. : stabilité de la relation contractuelle, mode de rémunération, dispositifs d'épargne salariale).

COURS

I. Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des parcours professionnels

E. La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)

La GEPP a pour objectif d'adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise. Elle permet d'anticiper les effets des évolutions de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise sur les effectifs (dimension quantitative) et les compétences des salariés (dimension qualitative). En fonction des écarts apparaissant entre les ressources et les besoins en ressources humaines, des actions appropriées sont décidées par l'entreprise (ex. : réduction des effectifs, recrutement, formation, promotion, mobilité interne).

F. De la gestion des compétences à la gestion des talents

La GEPP connaît aujourd'hui des limites. Dans un contexte où l'environnement est devenu incertain, elle ne permet pas à l'entreprise d'être réactive à court terme. Les outils qu'elle utilise s'avèrent en effet rigides et l'entreprise ne peut pas adapter rapidement ses ressources humaines à une situation non anticipée. La mise en place de projets, qui conduit à une organisation flexible, implique par ailleurs la remise en cause de l'entretien annuel d'évaluation, institué par la GEPP, au profit d'évaluations ponctuelles et collectives, à la fin d'un projet. C'est ainsi que la gestion des compétences peut être renouvelée et que le concept de talent défini

comme la combinaison de compétences rares, doit être mis en avant. La gestion des talents conduit l'entreprise à recruter des talents et/ou à identifier ceux qui sont dans l'entreprise puis à les fidéliser en développant leurs compétences. En développant une telle gestion des talents, l'entreprise valorise l'unicité de la personne et de ses compétences actuelles et futures. Elle cherche ainsi à s'assurer un avantage compétitif durable.

II. Identifier les leviers de motivation conciliant l'objectif de l'entreprise et les attentes de l'individu

A. Les facteurs de la motivation au travail

La motivation des salariés est ce qui les pousse à s'impliquer dans leur travail. Elle est considérée comme un facteur de performance de l'entreprise. Les facteurs traditionnels de motivation sont : la stabilité de l'emploi, l'aménagement du temps de travail (ex. : horaires flexibles), le mode de rémunération ou la présence de dispositifs d'épargne salariale (participation aux résultats et/ou intéressement), l'évolution de carrière (ex. : mobilité interne).

Sur le plan théorique, plusieurs analyses s'intéressent aux éléments à l'origine de la motivation des salariés. Celle de A. Maslow montre que la satisfaction de leurs besoins permet de garantir la motivation des salariés. Ces besoins, au nombre de cinq, sont hiérarchisés : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'accomplissement.

F. Herzberg a, lui, développé une théorie bifactorielle en distinguant les facteurs d'hygiène qui améliorent la satisfaction des salariés mais pas leur motivation (ex. : salaire, stabilité de l'emploi) et les facteurs de motivation (ex. : autonomie, évolution de carrière).

Enfin, J.S. Adams a montré qu'un salarié est d'autant plus motivé que l'équité est respectée dans l'entreprise mais aussi en dehors. Pour évaluer cette équité, il estime ce qu'il apporte à l'employeur, c'est-à-dire sa contribution (ex. : ses efforts, ses compétences), et ce qu'il en retire, c'est-à-dire sa rétribution (ex. : rémunération, reconnaissance, qualité de vie au travail). Il calcule ainsi un ratio qui met en rapport sa rétribution et sa contribution et le compare à ce qu'il pense être celui des autres salariés dans l'entreprise ou en dehors. S'il estime être dans une situation de sous-équité, le salarié est démotivé et peut chercher à augmenter sa rétribution en réclamant qu'elle augmente ou à réduire sa contribution (ex. : absentéisme). S'il estime être dans une situation de sur-équité, il est motivé et accroît sa contribution.

B. Les attentes de la nouvelle génération de salariés et leurs conséquences

Les « *digital natives* » sont la nouvelle génération de salariés habitués à vivre avec les technologies et les réseaux sociaux, c'est-à-dire dans un contexte de fluidité et d'immédiateté de l'information. Ils souhaitent évoluer dans un environnement qui favorise les échanges, l'accès aux informations de manière fluide et transparente, le partage des connaissances, mais aussi la qualité de vie et le sens au travail ainsi que l'autonomie et la reconnaissance. Ils n'hésitent pas à quitter l'entreprise lorsque ces conditions ne sont pas réunies et que leur travail leur semble devenir routinier. Les facteurs traditionnels de motivation ne sont donc plus vraiment en phase aujourd'hui avec les attentes de ces « *digital natives* ».

C'est en réponse à ces attentes que les entreprises font évoluer le rôle du manager au profit d'un management participatif et que les formes de travail s'orientent de plus en plus vers le travail collaboratif et le télétravail. Ce mode de travail s'est d'ailleurs développé avec la crise sanitaire. S'il présente des avantages (ex. : autonomie du salarié qui travaillant dans un environnement familial, peut mieux gérer son temps et son organisation, responsabilisation du salarié, confiance accordée au salarié par les managers), il est aussi à l'origine de risques (ex. : isolement du salarié et perte de relations sociales, distraction possible du salarié dans son environnement familial, risque d'une diminution de la productivité, empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle).

1 QCM

1. La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) :

- permet d'anticiper les conséquences des changements de stratégie de l'entreprise sur ses ressources humaines
- permet d'adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise en fonction des changements de l'environnement
- facilite la réactivité de l'entreprise à court terme

2. La GEPP s'est traduite par la mise en place généralisée dans les entreprises d'un entretien annuel d'évaluation.

- Vrai
- Faux

3. La GEPP peut notamment donner lieu à des actions appropriées en matière :

- de réduction des effectifs
- de formation professionnelle des salariés
- de mobilité géographique des salariés

4. La GEPP ne comprend qu'un volet quantitatif.

- Vrai
- Faux

5. La gestion des talents :

- permet à un individu de s'épanouir en tant que personne dans l'entreprise
- suppose de repenser les procédures de recrutement classiques
- ne concerne que les entreprises de services informatiques

6. La motivation des salariés :

- renvoie à ce qui les pousse à s'impliquer dans leur travail
- ne dépend que de leur mode de rémunération
- est d'autant plus grande que leur travail a un sens et qu'il est reconnu

7. La pyramide de A. Maslow met en évidence, sans les hiérarchiser, les besoins qui doivent être satisfaits par l'entreprise pour motiver ses salariés.

- Vrai
- Faux

8. Selon F. Herzberg :

- deux types de facteurs influencent la satisfaction des salariés
- lorsque les facteurs d'hygiène (ex. : conditions de travail) sont satisfaits, les salariés sont plus motivés

9. Pour répondre aux attentes des « digital natives », les entreprises :

- ont développé des formes de travail collaboratif et favorisé le partage des connaissances
- ont fait évoluer le rôle du manager au profit d'un management participatif
- ne prennent pas en compte le rôle des réseaux sociaux comme levier de communication et d'influence

10. La question de la reconnaissance au travail est devenue centrale dans la relation entre l'entreprise et les nouvelles générations de salariés.

- Vrai
 Faux

11. Le développement du télétravail ne conduit pas à une évolution des conditions de travail des salariés.

- Vrai
 Faux

② Décathlon, l'entreprise où il fait bon travailler

1. Identifiez les actions de GEPP mises en œuvre par Décathlon.

Les actions de GEPP mises en œuvre par Décathlon et évoquées dans le texte sont :

- le recrutement (souvent en CDD, CDI étudiant ou alternance dans un premier temps) ;
- la formation professionnelle régulière au niveau des produits et des méthodes commerciales ;
- la mobilité interne qui permet aux salariés d'évoluer rapidement d'un point de vue hiérarchique (ex. : le salarié qui témoigne est à 24 ans responsable d'un rayon qui génère 3,8 millions de chiffre d'affaires annuel et encadre 8 personnes).

2. Expliquez comment l'entreprise cherche à motiver ses salariés.

Décathlon utilise des leviers plutôt traditionnels de motivation :

- l'aménagement du temps de travail puisque les horaires sont flexibles (en particulier pour les étudiants) ;
- l'épargne salariale qui rend la rémunération globale intéressante, puisqu'elle vient compléter le salaire qui se situe pourtant au niveau du Smic ;
- la possibilité de faire carrière dans l'entreprise grâce à la mobilité interne.

En référence à l'analyse de F. Herzberg, il est possible de compléter la réponse en mettant en évidence des facteurs qui accroissent la motivation des salariés : la possibilité d'évoluer hiérarchiquement dans l'entreprise grâce à la mobilité interne, l'autonomie accordée aux salariés (la possibilité de tester des choses et de prendre des initiatives).

③ Une nouvelle organisation du travail chez AssessFirst

1. Présentez la nouvelle organisation du travail mise en place par AssessFirst.

AssessFirst a mis en place une organisation du travail qui repose à 100 % sur le télétravail. Les salariés (dont l'âge moyen est de 30 ans) peuvent donc travailler de l'endroit où ils veulent, y compris à l'étranger, sur des fuseaux horaires différents avec des horaires classiques ou décalés. L'entreprise les a équipés en matériel et indemnisés de certains frais. Elle leur offre aussi la possibilité de travailler de temps en temps dans des espaces de *coworking*.

2. Précisez en quoi elle répond aux attentes des « digital natives ».

Cette nouvelle organisation du travail répond aux attentes des « digital natives » car elle leur permet, grâce à l'utilisation des outils d'information et de communication qu'ils maîtrisent parfaitement, d'accéder de manière fluide et transparente aux informations, d'échanger, de partager des connaissances mais aussi de bénéficier d'une grande autonomie et de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

3. Identifiez les difficultés que peuvent rencontrer les salariés et la direction du fait de cette nouvelle organisation du travail.

Des salariés peuvent être réfractaires au télétravail, sans doute par peur d'une rupture des relations sociales et d'un isolement s'ils travaillent depuis chez eux. C'est pour cette raison que la direction d'AssessFirst offre la possibilité à ses salariés de travailler depuis un espace de *coworking*.

Les nouveaux salariés peuvent par ailleurs rencontrer des difficultés pour s'intégrer au sein d'une équipe mais aussi pour faire connaissance avec les autres salariés de l'entreprise. Cela peut les conduire à ne pas se sentir considérés dans l'entreprise (et peut-être même les inciter à la quitter). Pour pallier cette difficulté d'intégration, la direction d'AssessFirst organise régulièrement des événements intra ou inter-équipes. Le maintien de la cohésion des équipes mais aussi de la cohésion d'ensemble est en effet importante.

POUR S'ENTRAÎNER

① Entraînement guidé, p. 174 *

1. Identifiez les objectifs du nouvel accord de GEPP chez Schneider Electric.

1. Faites un rappel de la notion de GEPP.

2. Dressez une liste des objectifs du nouvel accord de GEPP, en justifiant la réponse.

La GEPP a pour objectif d'adapter les effectifs et les compétences de l'entreprise aux exigences issues de sa stratégie et à l'évolution de son environnement. Le nouvel accord de GEPP signé chez Schneider Electric a pour but de permettre l'adéquation entre le développement des compétences et la stratégie globale de long terme du groupe face aux évolutions de son environnement. Il s'agit en effet de permettre aux salariés d'être accompagnés tout au long de leur vie professionnelle et de s'adapter aux mutations de leur métier.

2. Repérez les principales actions mises en œuvre par Schneider Electric dans le cadre de l'accord de GEPP.

Dressez une liste des principales mesures prises par Schneider Electric dans le cadre de sa GEPP.

Dans le cadre de l'accord de GEPP, Schneider Electric mettra en œuvre les actions suivantes sur une période de 4 ans (de 2021 à 2025) :

- *des recrutements* avec une augmentation de 5 % des embauches en CDI de femmes ou encore l'embauche de jeunes talents à hauteur de 75 % des embauches en CDI d'ici 2025 ;
- *la mobilité interne* avec la mise en place d'une plateforme dédiée « Open Talent Market » ;
- *des formations* : pour l'acquisition de compétences nécessaires pour occuper de nouveaux postes ou exercer des métiers que les salariés ne connaissent pas grâce à l'utilisation du compte personnel de formation ou à l'organisation de stages de découverte de 2 à 5 jours ;
- *une réduction du temps de travail pour les salariés en fin de carrière* : ces salariés peuvent bénéficier d'une mise à disposition d'une association ou participer à un dispositif de transfert de connaissances avec un salarié junior.

3. Expliquez comment ces actions permettent de motiver les salariés du groupe.

1. Rappelez la définition de la notion de motivation.

2. Mettez en évidence le lien entre les actions décidées par Schneider Electric et la motivation des salariés.

La motivation des salariés est ce qui les pousse à s'impliquer dans leur travail. Le fait que Schneider Electric décide de recruter ses salariés en CDI et en contrat d'alternance montre que l'entreprise reconnaît la qualité de leur travail et des compétences qu'ils ont acquises et souhaite mieux les rémunérer en leur offrant aussi une certaine stabilité de l'emploi. Les actions de formation et de mobilité interne permettent aux salariés d'envisager une évolution de carrière et des promotions. Tous ces éléments contribuent à la motivation des salariés de Schneider Electric.

② Entraînement en autonomie, p. 175 **

1. Parmi les actions mises en œuvre par le dirigeant de Batch, présentez celles qui permettent de motiver les salariés.

Le dirigeant de la start-up Batch a pris plusieurs décisions à destination de ses 120 salariés, jeunes. Il a en effet mis en place un service accompagnant les jeunes parents à trouver une crèche pour leurs enfants, signé le *parental act* qui accorde un congé rémunéré d'un mois au second parent ou encore le *parental challenge* qui prévoit douze mesures dont un congé rémunéré de 3 jours en cas de fausse couche, permis à tous les employés de télétravailler, défini des règles dans le travail (ex : pas de courriel après 18h, pas de réunions tôt le matin ou tard le soir, possibilité de quitter plus tôt le bureau sans avoir à donner de justifications) ou mis en place des *career path* (grilles d'évolution professionnelle qui permettent aux salariés d'être formés et accompagnés dans leur projet de carrière).

Ces actions permettent non seulement aux salariés de mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle mais aussi de bénéficier d'une grande autonomie dans leur travail et d'une reconnaissance de leurs compétences. Ce sont ces aspects qui motivent les salariés de Shine qui font partie de la nouvelle génération de travailleurs.

2. Indiquez à quels besoins des salariés elles répondent.

D'après A. Maslow, les individus au travail veulent satisfaire cinq besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'accomplissement) hiérarchisés et présentés sous la forme d'une pyramide.

Les actions mises en œuvre par le dirigeant de Batch permettent de répondre aux besoins d'estime des salariés (la reconnaissance de leurs compétences qu'ils peuvent valoriser auprès d'autres entreprises) ainsi qu'à leurs besoins de s'accomplir (en assurant leur bien-être au travail grâce à la possibilité qui leur est offerte de bénéficier d'un congé second parent et de télétravailler comme ils le souhaitent, tout cela pour mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée).

3. Expliquez pourquoi le dirigeant de Batch ont pris des mesures en faveur des jeunes parents.

En permettant à leurs salariés, jeunes parents, de pouvoir profiter de leurs enfants à leur naissance et de ne pas s'inquiéter ensuite pour eux, les dirigeants de Batch veulent favoriser leur épanouissement personnel et leur bien-être de façon à ce qu'ils puissent se consacrer à leur mission. Mais il a aussi pour objectif de faire ainsi tester son application auprès de nouvelles entreprises dans le but qu'elles l'adoptent ensuite, de valoriser sa marque employeur tant en interne pour que ses salariés se sentent bien dans l'entreprise qu'en externe en développant son image auprès de potentiels futurs collaborateurs.

Cas d'entreprise – Le groupe SII

Mission 1 – Le recrutement au cœur de la GEPP du groupe Wavestone

1. Montrez que le recrutement mené par Wavestone s'inscrit dans le cadre d'une démarche de GEPP.

Le groupe Wavestone a décidé de recruter en CDI environ 1 000 salariés cette année dont une centaine aux États-Unis et au Royaume-Uni, deux pays dans lesquels l'entreprise s'est récemment développée du fait de l'acquisition de plusieurs cabinets de conseil. Ce recrutement s'inscrit dans une démarche de GEPP car il s'agit pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à ses besoins liés aux évolutions de son environnement et de sa stratégie.

2. Analysez les difficultés rencontrées par Wavestone pour recruter des talents.

Wavestone rencontre des difficultés pour recruter des talents car le contexte que connaissent les entreprises du secteur du conseil est celui d'une « guerre des talents ». Le marché du conseil prévoit en effet une croissance de ses effectifs de 10 % en 2022 alors que ceux-ci sont de plus en plus exigeants et difficiles à séduire.

C'est cette situation qui conduit le groupe Wavestone à mettre en œuvre des actions destinées à améliorer l'environnement de travail des salariés (ex : création d'espaces plus conviviaux et plus petits pour des échanges avec un client, accent mis sur la parentalité, sens donné au travail) mais aussi les dispositifs RH pour attirer les talents comme la formation, la mobilité interne et la gestion des carrières.

Mission 2 – Les leviers de motivation des salariés utilisés par le groupe Wavestone

3. Mettez en évidence les facteurs à l'origine de la motivation des salariés de Wavestone.

Selon F. Herzberg, il faut distinguer les facteurs d'hygiène (ex. : salaire, conditions de travail avec des locaux conviviaux, une cuisine aménagée, une salle de repos, stabilité de l'emploi) et les facteurs de motivation. Les premiers améliorent la satisfaction des individus mais pas leur motivation, à la différence des seconds.

Dans le cas du groupe Wavestone, les facteurs pouvant être à l'origine de la motivation des salariés sont les suivants :

- la possibilité pour les salariés de chaque entité opérationnelle d'expérimenter la manière dont ils envisagent le travail de façon à améliorer la qualité de vie au travail ;
- le développement des compétences et l'évolution professionnelle permis par la formation des salariés et l'accompagnement personnalisé pour la gestion de leur carrière et la saisie des opportunités de mobilité interne ;
- la possibilité de s'engager dans l'entrepreneuriat que ce soit au sein du groupe ou en dehors (en bénéficiant d'un temps partiel) en créant par exemple une start-up accompagnée par Wavestone (cf. la plateforme Shake'up) ;
- la possibilité de bénéficier de places dans le réseau Babilou, d'une reprise progressive de l'activité après un congé maternité sans impact sur la rémunération ou de jours rémunérés pour enfants malades ;

- la réalisation de missions ayant du sens que ce soit dans le cadre d'une démarche environnementale (cf. la notion de « conseil responsable ») ou d'un mécénat de compétences (1 % du temps de travail est consacré à des missions *pro bono*). La notion de RSE est mise en avant.

4. Montrez qu'ils permettent de concilier les attentes des « *digital natives* » et l'objectif de l'entreprise.

Cette nouvelle génération de salariés que sont les « *digital natives* » est à la recherche de qualité de vie et de sens au travail, d'échanges, de reconnaissance mais aussi de nouvelles responsabilités pour éviter la routine au travail. Il s'avère que les facteurs développés par le groupe Wavestone pour motiver ses salariés répondent bien aux attentes des « *digital natives* ». Si l'entreprise utilise ces leviers de motivation, c'est parce que la motivation est généralement considérée comme un facteur de performance pour une entreprise. Wavestone a donc pour objectif d'accroître sa performance et de maintenir son avantage compétitif, mais elle le fait en conciliant cet objectif avec les attentes des « *digital natives* ».

Joone, p. 180

Mission 1 – L'analyse des principales évolutions du marché du travail (annexes 1 à 5)

1.1. Caractériser le marché du travail des attaché(e)s de presse.

Le marché du travail des attaché(e)s de presse est en tension du côté de l'offre de travail. Ce métier attire les jeunes diplômés malgré un travail parfois difficile et exigeant. Cela se traduit alors par des salaires qui ont tendance à baisser. Le salaire baisse sur le marché du travail lorsque l'offre de travail des individus est supérieure à la demande de travail des entreprises. La baisse du salaire permet théoriquement une baisse de l'offre de travail des travailleurs et une hausse de la demande de travail des entreprises, de sorte que l'offre et la demande soient égales à l'équilibre du marché.

Si l'ajustement du salaire n'est pas parfait et/ou immédiat, certains offreurs de travail pourraient ne pas trouver d'emploi et se retrouver au chômage.

1.2. Déterminer quel pourrait être le rôle de l'État dans ce contexte particulier.

L'État peut jouer un rôle dans ce contexte particulier à travers les politiques de l'emploi, dont la principale finalité est un fonctionnement efficace du marché du travail par une correction des déséquilibres qui peuvent y apparaître. Ce fonctionnement efficace du marché du travail garantit un taux de chômage relativement faible dans l'économie.

En particulier, l'État peut mettre en œuvre des politiques actives de l'emploi. Ces politiques accompagnent notamment en matière de formation les individus, et ce faisant elles améliorent l'adéquation, l'appariement entre la demande et l'offre de travail.

Ainsi, Pôle emploi contribue à l'accroissement du volume d'emplois en France en accompagnant, orientant les demandeurs d'emploi par le biais de formations ou de conseils professionnels adaptés par rapport aux besoins des offreurs d'emplois. Pôle emploi pourrait alors aider les demandeurs d'emploi d'attaché(e) de presse à se reconvertir s'ils ne trouvent pas de travail. Le compte personnel de formation (CPF) relève également des politiques actives de l'emploi. Il peut permettre aux travailleurs de se former tout au long de leur vie afin d'acquérir de nouvelles compétences et qualifications, et également d'évoluer vers de nouveaux métiers en cas de reconversion professionnelle. Le CPF améliore l'employabilité des travailleurs, qui seront alors plus à même de s'adapter aux changements intervenant sur le marché du travail.

L'État peut également mettre en place des politiques passives de l'emploi. Ces politiques visent notamment à rendre plus supportables les périodes de chômage. L'allocation d'aide au retour à l'emploi par exemple rend plus supportable la période de chômage en garantissant un certain revenu aux chômeurs.

1.3. Évaluer, à l'aide d'un raisonnement juridique, la validité de la clause de non-concurrence proposée par l'entreprise Joone.

Une clause de non-concurrence doit obligatoirement être rédigée par écrit. En plus de cette condition de forme, la clause de non-concurrence est nulle si elle ne respecte pas les conditions de validité cumulatives énoncées dans la décision de la Cour de cassation (chambre sociale du 10 juillet 2002) :

- être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise ;
- prendre en compte des spécificités de l'emploi du salarié ;
- être limitée dans le temps et dans l'espace ;

– s’accompagner d’une contrepartie financière à la charge de l’employeur.

La clause de non-concurrence proposée par l’entreprise Joone est valide dans la mesure où elle est bien limitée dans le temps (« 1 an à compter de la date de la rupture ») et dans l’espace (« l’ensemble du territoire français »). Elle prévoit une contrepartie financière mensuelle égale à 2 700 € brut. Cette clause protège les intérêts légitimes de l’entreprise Joone : un(e) attaché(e) de presse a pour mission de construire et d’entretenir des rapports proches avec les journalistes et les médias en général (blogueurs, influenceurs, etc.). Enfin, cette clause prend bien en compte les spécificités de l’emploi d’attaché(e) de presse, ce(tte) salarié(e) ayant accès à des informations stratégiques de l’entreprise, et ayant développé des connaissances spécifiques à l’entreprise.

1.4. Expliquer, en comparant les deux offres d’emploi, en quoi le marché du travail des attaché(e)s de presse peut être qualifié d’hétérogène.

Les caractéristiques des demandes de travail de l’entreprise Joone et de l’entreprise concurrente diffèrent sur plusieurs points :

– **Le type de contrat de travail** : contrat à durée indéterminée dans l’offre d’emploi de Joone et stage dans l’offre d’emploi de l’entreprise concurrente.

– **Le profil, les compétences et qualifications** : un niveau bac+5, une maîtrise de l’anglais, au moins 4 à 5 ans d’expérience, de la détermination, de la bienveillance, de l’enthousiasme, de la créativité, des capacités rédactionnelles et de structuration sont recherchés dans l’offre d’emploi de Joone. Dans l’offre d’emploi de l’entreprise concurrente, un niveau bac+5 et des capacités rédactionnelles et de structuration sont également recherchés. Mais une expérience d’un an seulement est requise. Il faut par ailleurs être bilingue.

– **Le niveau du salaire** : 2 500 € brut dans l’offre d’emploi de Joone et 1 500 € dans l’offre d’emploi de l’entreprise concurrente.

Le marché du travail n’est pas homogène du fait des caractéristiques différentes des demandes de travail, au regard du type de contrat de travail, des compétences et qualifications, etc. Le marché du travail correspond ainsi en réalité à de multiples marchés du travail, pouvant donner lieu à une segmentation du marché du travail.

Mission 2 – La prise en compte des besoins des salariés et de l’entreprise (annexes 6 et 7)

2.1. Déterminer quels sont les droits de Gabrielle en matière de formation.

La formation est le moyen pour un salarié d’acquérir ou d’actualiser ses connaissances, de développer ses compétences et son employabilité. La formation professionnelle a pour but l’acquisition ou le maintien des compétences nécessaires au salarié pour occuper son poste de travail ou pour évoluer dans son parcours professionnel.

Gabrielle dispose de droits à la formation. Certains de ces droits relèvent de dispositifs à la charge de son employeur, l’entreprise Joone.

En vertu de l’article L. 6321-1 du Code du travail, Joone est tenue d’assurer l’adaptation de Gabrielle à son poste de travail actuel ou en vue d’une évolution future de son poste. Pour cela, Joone doit construire un plan de formation, document regroupant l’ensemble des actions de formation envisagées pour ses salariés au cours d’une année. Elle doit également procéder à un entretien professionnel tous les 2 ans pour envisager l’évolution professionnelle de Gabrielle. Enfin, elle doit procéder tous les 6 ans à un état des lieux de son parcours professionnel.

Gabrielle a également accès à des dispositifs de formation à sa propre initiative :

– Elle peut faire le point sur son expérience dans le cadre d’un bilan de compétences.

- Elle peut grâce à son compte personnel de formation, utiliser la somme d'argent accumulée au fil des ans pour suivre des formations.
- Elle peut suivre une formation dans le cadre d'un projet de transition professionnelle.
- Enfin, elle peut acquérir un diplôme spécifique dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience.

2.2. Préciser si l'initiative de Gabrielle de recourir à son CPF exonère l'employeur de ses obligations en matière de formation.

En vertu de l'article L. 6321-1 du Code du travail, l'employeur est tenu d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail ou en vue d'une évolution future de leur poste. L'initiative de Gabrielle de recourir à son compte personnel de formation (CPF) n'exonère pas l'employeur de ses obligations en matière de formation comme précédemment énoncées. Le CPF rattache les droits à la formation à la personne et non au contrat de travail. Ce dispositif est mobilisé à l'initiative du salarié.

2.3. Énoncer les principaux objectifs de la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) et montrer son intérêt.

La GEPP a pour objectif d'adapter – à court et moyen terme – les ressources humaines, soit les effectifs et les compétences de l'entreprise, aux exigences issues de sa stratégie et à l'évolution de son environnement. Cette démarche de gestion prospective des ressources humaines vise donc à accompagner le changement dans l'entreprise, afin d'assurer à cette dernière un avantage compétitif durable.

Le principal intérêt de la GEPP est l'anticipation des effets des évolutions de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise sur les effectifs (dimension quantitative) et les compétences (dimension qualitative) des salariés.

En fonction des écarts apparaissant entre les ressources et les besoins en ressources humaines de l'entreprise, des mesures d'adaptation des ressources humaines doivent être prises par l'entreprise. Par exemple, elle peut décider de réduire ses effectifs ou à l'inverse de recruter. Elle peut procéder à des promotions ou à de la mobilité en interne. Enfin, elle peut former ses collaborateurs afin qu'ils puissent acquérir les compétences correspondant aux besoins futurs de l'entreprise.

On peut enfin noter que si la GEPP est incontournable pour anticiper les besoins en ressources humaines, elle présente des limites. Il est aujourd'hui admis que le caractère incertain de l'environnement des entreprises rend difficile la planification en matière de ressources humaines et l'utilisation des outils de GEPP, ceux-ci s'avérant finalement assez rigides. La GEPP ne permet donc pas de faciliter la réactivité de l'entreprise à court terme.

Aujourd'hui, les entreprises doivent identifier des talents, définis comme la combinaison de compétences rares, mais aussi les retenir en leur permettant de développer leurs compétences.

Mission 3 – L'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail (annexes 8 et 9)

3.1. Déterminer si les principaux leviers de motivation utilisés par l'entreprise Joone sont adaptés aux nouvelles attentes des salariés.

La motivation des salariés est ce qui les pousse à s'impliquer dans leur travail. Elle est considérée comme un facteur essentiel de performance de l'entreprise. Les principaux leviers de motivation utilisés par l'entreprise Joone sont :

- L'aménagement du temps de travail (facteur traditionnel de motivation) : l'entreprise propose une organisation flexible des horaires de travail.

- La possibilité de télétravailler pour favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.
- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise au sens d'Abraham Maslow : l'entreprise recherche des personnes qui partagent les mêmes valeurs. D'après la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg, c'est un facteur de motivation pour les travailleurs.

Ces leviers de motivation semblent adaptés aux nouvelles attentes des salariés. D'après l'enquête menée par l'Ifop, la crise sanitaire a eu un impact sur la perception du travail par les Français : 41 % des salariés interrogés souhaitent changer de rythme de travail. Ainsi, l'aménagement du temps de travail proposé par l'entreprise Joone répond à cette attente.

Les facteurs traditionnels de motivation ne sont cependant plus vraiment en phase aujourd'hui avec les attentes de la nouvelle génération de salariés, habitués à vivre avec les technologies et les réseaux sociaux : 30 % souhaitent notamment faire plus de télétravail et 50 % désirent mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. C'est pourquoi l'entreprise Joone répond bien aux attentes de ses collaborateurs en proposant la mise en place du télétravail.

Enfin, on note que 81 % des salariés interrogés valorisent le bien-être au travail et 58 % déclarent ne plus voir leur travail de la même manière. Les salariés souhaitent évoluer dans un environnement qui favorise les échanges, la qualité de vie et le sens au travail ainsi que l'autonomie et la reconnaissance. Ainsi, le partage de valeurs au sein de l'entreprise est un élément de motivation qui répond aux nouvelles attentes des salariés en renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise, en donnant du sens au travail fourni.

3.2. Conseiller l'entreprise Joone sur le mode de management des ressources humaines à adopter.

Pour assurer la motivation des salariés et renforcer sa performance globale, l'entreprise Joone a intérêt à mettre en œuvre un mode de management participatif, ou au minimum consultatif. Dans le cas d'un management participatif, les collaborateurs de l'entreprise participent à la prise de décision : les décisions sont prises en concertation. La communication est ascendante et descendante. Le travail en équipe est fortement développé ; la confiance est de mise entre les collaborateurs, et entre managers et collaborateurs. Les connaissances sont partagées, mutualisées. Le télétravail peut être mis en place afin de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée des collaborateurs, tout en permettant à l'entreprise d'économiser en termes de frais généraux relatifs aux locaux, par exemple.

Ce mode de management permet de responsabiliser et d'impliquer les collaborateurs dans leur travail, de les motiver : la productivité du travail augmente et donc la performance de l'entreprise. Ce mode de management peut également être source d'innovation, de créativité et d'adaptabilité croissante des collaborateurs, ce qui semble être crucial pour l'entreprise Joone qui fait face à une rude concurrence sur le marché des cosmétiques bio, naturels et sains.

Cependant, ce mode de management des ressources humaines peut connaître des limites. Certains salariés peuvent refuser de participer à la prise de décision collective, ou ne pas s'y sentir à l'aise. On peut voir ce type de management dériver vers un style de management trop amical, moins professionnel. Enfin, c'est un mode de management très consommateur en temps, et qui nuit à la réactivité de l'entreprise en période de crise.

Il est alors possible de conseiller à l'entreprise un mode de management consultatif, où le dialogue est favorisé entre managers et collaborateurs, où la communication est toujours ascendante et descendante, le travail en équipe encouragé. Mais les managers sont les seuls à prendre les décisions finales, après avoir consulté leurs collaborateurs : la délégation de pouvoirs est donc limitée. Ce qui permet de gagner du temps, notamment en période de crise, lorsque des décisions rapides et déterminantes doivent être prises.

3.3. Déterminer si le télétravail porte sur un élément essentiel de la relation employeur-salarié.

Le télétravail ne porte pas sur un élément essentiel de la relation employeur-salarié. Il n'est pas nécessaire de modifier le contrat de travail pour permettre à un salarié de télétravailler. Selon l'article L. 1222-9 du Code du travail, le télétravail peut être mis en place de trois manières différentes :

- par un accord avec le salarié par tout moyen (accord oral, courriel, courrier...);
 - par un accord collectif ;
 - par une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique s'il existe.
- Lorsque l'employeur refuse le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste qui le permet, il doit motiver sa réponse.

3.4. Conseiller l'entreprise Joone sur une stratégie de mise en œuvre du télétravail.

La mise en œuvre du télétravail est une stratégie intéressante pour l'entreprise Joone, car elle peut être source de motivation pour ses collaborateurs.

Pour être réussie et ainsi produire les effets attendus, sa mise en œuvre suppose tout d'abord une réflexion sur l'organisation du travail.

Les managers devront impliquer et associer les collaborateurs au processus de mise en œuvre du télétravail. Il est important d'identifier leurs attentes à l'aide de questionnaires, d'entretiens individuels et collectifs, par exemple. La périodicité du télétravail sera également à discuter : ponctuel ou permanent ? à quelle fréquence ?

Les managers devront aussi recenser les besoins matériels des salariés : équipements numériques, qualité de la connexion Internet, configuration du lieu de vie, etc.

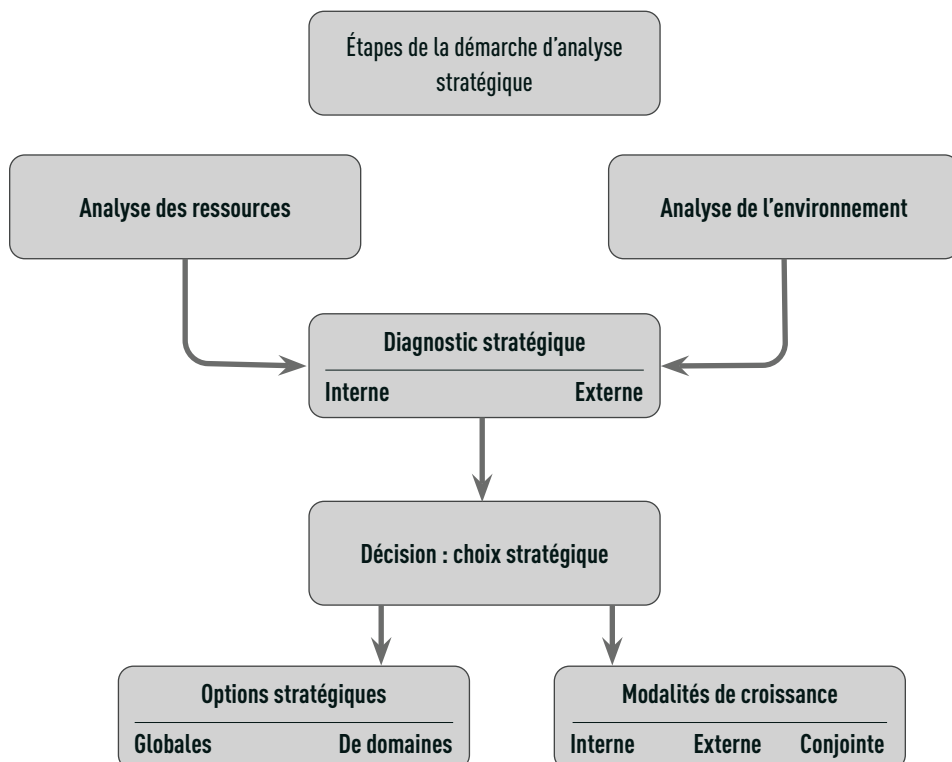
De plus, la mise en œuvre du télétravail suppose une adaptation du management. Ce dernier devra être basé davantage sur la confiance, la responsabilisation des équipes que sur le contrôle. Le contrôle du travail effectué devra être renouvelé. Ce qui impose de se questionner sur les outils de suivi à mettre en place ou à adapter.

Les managers doivent continuer d'accompagner les collaborateurs au quotidien pour éviter un éloignement du travail, un risque d'isolement, une perte d'esprit d'équipe. Une mise en place d'outils collaboratifs à distance peut être envisagée, voire la mise en place d'espaces de *coworking*. Mais les managers doivent également faire attention à ne pas s'immiscer dans la vie privée des collaborateurs. Une charte recensant les bonnes pratiques en matière de télétravail pourrait par exemple être élaborée en concertation avec les collaborateurs.

Enfin, il est crucial tout au long du processus de mise en place du télétravail d'évaluer le dispositif afin de l'ajuster en conséquence si des faiblesses ou des lacunes sont identifiées.

Les choix stratégiques de l'entreprise

Le thème 6 présente la particularité de ne porter que sur le champ disciplinaire du management. Les deux chapitres qui le constituent permettent d'aborder la construction de la stratégie de l'entreprise.



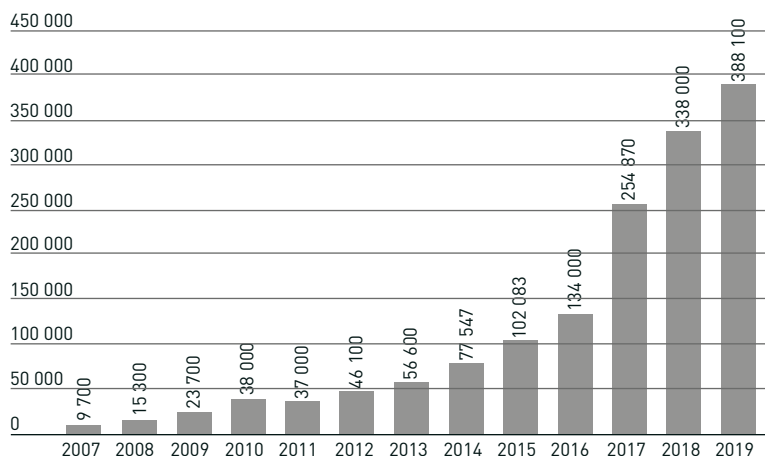
Les chapitres ne portent pas sur la construction de savoirs nouveaux mais sur l'articulation de savoirs évoqués dans les chapitres précédents pour aborder un problème que l'étudiant devra s'approprier.

	Chapitres 1 ^{re} année	Chapitres 2 ^e année
<p>Chapitre 13 La démarche d'analyse stratégique</p> <p>Diagnostic externe</p>	<p>Chapitre 2 - Le fonctionnement des marchés</p> <p>Chapitre 6 - Le rôle de l'État et sa politique économique</p> <p>Chapitre 7 - L'influence des politiques économiques sur l'entreprise</p> <p>Chapitre 8 - La régulation des activités économiques par le droit (Rôle des autorités de régulation, fonctionnement de la concurrence)</p> <p>Chapitre 9 - L'influence de l'environnement sur l'entreprise (PESTEL)</p> <p>Chapitre 10 - Les facteurs économiques et les choix de production (Développement durable)</p> <p>Chapitre 13 - Les processus de l'entreprise, les styles de management et contre-pouvoirs</p>	<p>Chapitre 2 - L'impact du numérique sur les échanges de l'entreprise avec ses partenaires</p> <p>Chapitre 7 - Les évolutions du marché du travail</p>
<p>Chapitre 13 La démarche d'analyse stratégique</p> <p>Diagnostic interne</p>	<p>Chapitre 8 - La régulation des activités économiques par le droit (Propriété industrielle)</p> <p>Chapitre 9 - L'influence de l'environnement sur l'entreprise (Rôle de l'innovation)</p> <p>Chapitre 10 - Les facteurs économiques et les choix de production (Facteurs de production, combinaison productive, chaîne de valeur)</p> <p>Chapitre 11 - Le choix d'une structure juridique adaptée</p> <p>Chapitre 13 - Les processus de l'entreprise, les styles de management et contre-pouvoirs</p> <p>Chapitre 14 - L'organisation des ressources de l'entreprise</p>	<p>Chapitre 3 - La protection des actifs immatériels</p> <p>Chapitre 4 - La protection des personnes et des données</p> <p>Chapitre 12 - L'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail</p>
<p>Chapitre 14 Les choix stratégiques de l'entreprise</p>	<p>Chapitre 13 - Les processus de l'entreprise, les styles de management et contre-pouvoirs</p>	<p>Chapitre 6 - L'incidence du numérique sur le management de l'entreprise (Rôle du SI dans la prise de décision)</p>

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 185

1. Comment a évolué le marché des VAE depuis la création de Moustache Bikes en 2011 ?

Ventes



Source : www.avere-france.org

Comme le montre le graphique, le marché des VAE connaît une forte croissance puisque le nombre de VAE vendues a été multiplié par 18 entre 2011 et 2021.

Moustache Bikes bénéficie pleinement de cette tendance puisque ses ventes sont passées de 30 000 vélos en 2020 à 60 000 en 2021, soit un doublement alors que le marché national ne progresse que de 28 %.

Par contre, ce marché est devenu concurrentiel avec l'arrivée de nouveaux acteurs : MFC, Easybike ou Angell.

2. Pourquoi les dirigeants de Moustache Bikes ont-ils décidé d'investir sur ce marché ?

Les deux dirigeants ont fait le choix d'un *business model* écologique en proposant des solutions de déplacement propres. Ils ont aussi saisi l'opportunité des aides publiques qui encouragent ce type de véhicules.

+ Article D251-2 du Code de l'énergie

Une aide, dite bonus vélo à assistance électrique, est attribuée à toute personne physique majeure justifiant d'un domicile en France, dont la cotisation d'impôt sur le revenu de l'année précédant l'acquisition du cycle est nulle, qui acquiert un cycle à pédalage assisté,

neuf, qui n'utilise pas de batterie au plomb et n'est pas cédé par l'acquéreur dans l'année suivant son acquisition. Cette aide ne peut être attribuée que si une aide ayant le même objet a été attribuée par une collectivité locale. Une personne physique ne peut en bénéficier qu'une fois.

3. Comment le développement durable est-il pris en compte dans le projet de Moustache Bikes ?

Le développement durable est présent dans la conception du produit lui-même : le vélo, et dans la stratégie des fondateurs : proposer une mobilité propre.

L'organisation de la production relève également d'une logique de développement durable en privilégiant une production artisanale à la française.

+ Pour aller plus loin

Cette question est l'occasion de revenir sur la notion de responsabilité sociale et environnementale. Moustache Bikes combine une activité économique rentable et une démarche éco-responsable en responsabilisant les salariés et en privilégiant la production locale (externalités positives).



<https://moustachebikes.com/la-marque-moustache/Podcast audio>

ACTIVITÉ 1 - ANALYSER LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE D'ANALYSE STRATÉGIQUE, p. 186

1. Identifiez les éléments de diagnostic qui peuvent contribuer au succès de Baguette à Bicyclette.

Les éléments de diagnostic peuvent se lire dans la matrice FFOM dans les forces et les opportunités.

- *En interne* : l'entreprise Baguette à Bicyclette dispose d'un réseau d'artisans boulangers qui garantissent la qualité et la fraîcheur des produits livrés. Grâce à sa logistique, elle peut livrer avant 7 h 30 des petits déjeuners.
- *En externe* : elle bénéficie des nouvelles technologies qui facilitent la prise de commande. Cette offre correspond aux besoins d'une population jeune et connectée adepte du cocooning et attachée à la tradition du petit déjeuner.

2. Montrez que la stratégie est cohérente avec ces éléments de diagnostic stratégique.

La stratégie de Baguette à Bicyclette consiste à proposer des produits de qualité dans des délais rapides.

Les éléments de diagnostic interne et externe légitiment cette stratégie : réseau de boulangers, clientèle sensible à ces produits.

3. Repérez les principaux freins à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Les freins sont à identifier dans les faiblesses de l'entreprise et les menaces de l'environnement : service limité à Lyon, habitudes de consommation qui tendent à délaisser le petit déjeuner et à s'approvisionner en supermarchés.

4. Comment l'environnement a-t-il fait évoluer la stratégie délibérée de l'entreprise ?

La stratégie délibérée de Baguette à Bicyclette était d'étendre son activité dans la région parisienne en proposant le même service. Malheureusement, ce choix n'a pas été validé par le marché : les paniers moyens étaient trop faibles, ne permettant pas à l'entreprise de rentabiliser son activité.

Baguette à Bicyclette a finalement renoncé à cette stratégie et s'est recentrée sur la ville de Lyon. C'est la stratégie émergente dictée par l'environnement.

CONCLUSION. Montrez que le diagnostic stratégique est une étape indispensable pour éclairer les choix des dirigeants.

Le diagnostic stratégique est un ensemble d'outils qui permettent de comprendre l'environnement de l'entreprise et son fonctionnement interne. Dans une vision rationnelle, c'est un préalable à la prise de décision stratégique. Le dirigeant doit réaliser ce diagnostic avant de choisir sa stratégie.

Mais l'analyse de l'environnement et des routines internes doit être continue afin de permettre au dirigeant d'anticiper les changements qui risquent de modifier la trajectoire stratégique. C'est le rôle de la veille stratégique.

+ Pour aller plus loin

Cette question permet aussi de s'interroger sur le sens de la causalité : est-ce le diagnostic qui permet de choisir la stratégie (analyse rationnelle défendue par le modèle LCAG) ou la stratégie repose-t-elle sur l'intuition du dirigeant qui recourt au diagnostic pour conforter son choix (analyse défendue par H. Mintzberg) ?

ACTIVITÉ 2 - RÉALISER LE DIAGNOSTIC EXTERNE, p. 187

A. L'analyse du macroenvironnement

5. Établissez la matrice PESTEL pour l'entreprise Williwaw.

La méthode PESTEL est un outil de diagnostic externe qui doit permettre d'identifier les opportunités et les menaces en provenance du macroenvironnement.

+ Rappel

L'analyse PESTEL a fait l'objet d'une première analyse dans le chapitre 9 du programme de Première année : L'influence de l'environnement sur l'entreprise – Activité 1 : Repérer les principaux éléments du macroenvironnement de l'entreprise.

Politique	La crise sanitaire a entraîné des décisions politiques de confinement. Cela peut réduire les achats de ventilateurs.
Économique	Le ventilateur est un produit météo-sensible. La demande est difficile à anticiper.
Socioculturel	La population française est plutôt âgée et plutôt sédentaire. Évolution des habitudes de consommation vers le bricolage et le « faire soi-même ».
Technologique	Développement des objets connectés qui intéressent les consommateurs. Obsolescence programmée des objets qui inquiète les consommateurs.
Écologique	Augmentation des périodes de canicule. Recherche par les consommateurs de solutions économes en énergie.
Légal	Obligation d'aérer son logement (loi de 1955).

6. Repérez les opportunités à saisir et les menaces dont l'entreprise doit se protéger.

		Opportunités	Menaces
Politique	La crise sanitaire et les décisions politiques de confinement.		X
Économique	Le ventilateur est un produit météo-sensible.		X
Socioculturel	La population française est plutôt âgée. Évolution des habitudes de consommation vers le « faire soi-même ».	X X	
Technologique	Développement des objets connectés. Obsolescence programmée des objets.	X	X
Écologique	Augmentation des périodes de canicule. Recherche par les consommateurs de solutions économes en énergie.	X X	
Légal	Obligation d'aérer son logement (loi de 1955).	X	

7. Montrez comment la stratégie de Williwaw est impactée par ces opportunités et menaces.

La stratégie de Williwaw est de se spécialiser dans la conception et la distribution de ventilateurs haut de gamme utilisables toute l'année.

Cette stratégie s'appuie sur les opportunités du macroenvironnement :

- C'est un produit à monter soi-même et facile à réparer.
- C'est un produit qui intègre de la connectivité.
- C'est un produit utile en période de canicule.

Il contre les menaces identifiées :

- C'est un produit utilisable été comme hiver, donc il répond aux attentes des consommateurs toute l'année.
- En étant facile à réparer, il évite le risque d'obsolescence programmée.

8. Montrez comment les valeurs écologiques sont prises en compte dans les choix stratégiques.

Les choix stratégiques prennent en compte les valeurs écologiques en proposant une solution de ventilation plus économe en énergie que la climatisation et en luttant contre l'obsolescence programmée.

B. L'analyse sectorielle et concurrentielle

9. Expliquez comment les clients et les fournisseurs peuvent exercer une pression sur l'entreprise.

La pression des clients repose sur :

- leur nombre : plus ils sont nombreux, moins la pression est forte (forte substitution), et donc plus faible est leur capacité de négociation des prix ;
- leur volatilité (fidélité faible).

La pression des fournisseurs provient de :

- leur nombre : un fournisseur en monopole peut imposer ses prix ;
- la spécificité de leur offre : si un fournisseur est seul à proposer un bien, il dispose d'un grand pouvoir de pression. Exemple : quelques producteurs mondiaux fabriquent des semi-conducteurs indispensables pour fabriquer des puces électroniques.

10. Montrez que l'intensité concurrentielle ne se limite pas à la concurrence directe.

L'intensité concurrentielle dépend du nombre de concurrents, qu'il s'agisse de concurrents directs ou indirects.

Le concurrent indirect propose des produits différents répondant aux mêmes besoins. Ce sont des produits de substitution. Pour Williwaw, par exemple : la climatisation.

La concurrence peut aussi provenir de nouveaux canaux de distribution de produits identiques : le développement du e-commerce par rapport à un commerce physique.

11. Repérez les principales forces concurrentielles qui menacent l'entreprise Williwaw.

Intensité concurrentielle	Les fabricants de ventilateurs de marques : Seb, Dyson. Les fabricants de marques distributeurs.
Produits de substitution	Les climatiseurs portables. La climatisation fixe. Les VMC.
Pression des clients	Ce sont les enseignes de grande distribution comme Fnac-Darty et les hôtels. Ce sont également les sites de commerce en ligne. La pression peut provenir du prix élevé (800 €) qui dissuade d'acheter.
Pression des fournisseurs	C'est essentiellement le fournisseur chinois qui assure l'approvisionnement. Cette dépendance peut être source de pression.
Action des pouvoirs publics	Elle se manifeste par la taxation à l'importation.
Entrants potentiels	Williwaw est un entrant récent sur le marché.

12. Indiquez pour chaque force identifiée l'intensité de la menace.

		Intensité faible	Intensité forte
Intensité concurrentielle	Les fabricants de ventilateurs de marques Les fabricants de marques distributeurs	X	X
Produits de substitution	Les climatiseurs portables La climatisation fixe Les VMC	X X	X
Pression des clients	Les enseignes de grande distribution Les hôtels Les sites de commerce en ligne	X	X X
Pression des fournisseurs	Le fournisseur chinois		X
Action des pouvoirs publics	La taxation à l'importation	X	
Entrants potentiels	La technologie requise pour fabriquer le produit	X	

13. Identifiez les opportunités sur lesquelles Williwaw peut s'appuyer pour développer son ventilateur.

Les principales opportunités de Williwaw tiennent à son positionnement produit : haut de gamme, facile à monter, connecté et utilisable toute l'année.

Ce positionnement lui permet de toucher une clientèle plus âgée et plus aisée.

CONCLUSION. Montrez l'importance du diagnostic externe pour déterminer l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

L'avantage concurrentiel est constitué par le supplément de valeur que dégage l'entreprise et qui lui permet d'être plus compétitive que ses concurrents.

Le diagnostic externe repose sur une veille concurrentielle et environnementale constante qui permet d'identifier :

- les offres des principaux concurrents ;
- les nouvelles technologies utilisées par les concurrents ou par les fournisseurs dans la fabrication ;
- les nouveaux entrants.

C'est la connaissance de ces éléments qui permet à l'entreprise de construire une stratégie qui lui donnera de l'avance sur ses concurrents.

ACTIVITÉ 3 - RÉALISER LE DIAGNOSTIC INTERNE, p. 189

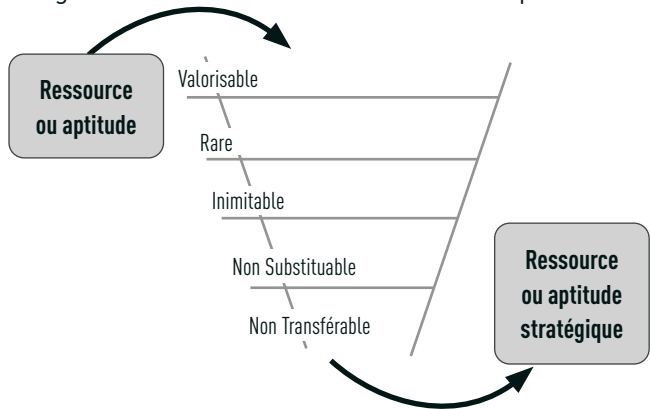
14. Identifiez les ressources tangibles et intangibles d'OBUT.

Cette distinction introduite par Edith Penrose permet d'identifier les ressources de l'entreprise et de mesurer leur contribution à l'avantage concurrentiel.

Ressources tangibles	Ressources intangibles
Matérielles, humaines et financières	Organisation, notoriété, technologie
<p>Ressources matérielles : OBUT dispose d'une importante usine de fabrication située à Saint-Bonnet-le-Château (doc. 14).</p> <p>Ressources humaines : OBUT emploie 80 salariés.</p>	<p>Les salariés sont qualifiés en forge et soudure. OBUT dispose d'une notoriété nationale et internationale.</p> <p>La qualité des boules est reconnue y compris pour les sportifs professionnels.</p> <p>Communication efficace (sponsoring d'événements).</p> <p>OBUT dispose d'une capacité d'innovation.</p> <p>OBUT est engagée dans une démarche qualité (doc. 14).</p>

15. Recherchez les compétences distinctives d'OBUT.

L'entreprise dispose de plusieurs compétences, parmi lesquelles certaines sont plus rares et permettent de se distinguer des concurrents : ce sont des compétences distinctives.



Dans le cas d'OBUT, la principale compétence est la qualité de ses produits qui entretient la très forte notoriété de l'entreprise (qui est capable de citer une autre marque ?) sur son marché et lui permet de supplanter ses principaux concurrents.

+ Pour aller plus loin : le filtre VRIST

Jay Barney prolonge les travaux de G. Hamel et C.K. Prahalad en proposant un filtre qui permet d'identifier parmi les compétences, celles qui sont vraiment distinctives.

Une compétence est fondamentale si elle crée de la Valeur, si elle est Rare, si elle est difficilement Imitable par les concurrents, si on ne peut pas y Substituer une autre compétence et enfin si l'entreprise s'organise autour de cette compétence pour qu'elle ne puisse pas être Transférée.

16. Présentez les principales sources de l'avantage compétitif d'OBUT.

L'avantage compétitif d'OBUT s'est construit en combinant ses ressources et ses compétences. La fabrication des boules lui a donné un véritable savoir-faire. Les compétitions internationales et la communication lui ont permis d'améliorer progressivement le produit. L'augmentation du volume entraîne des économies d'échelle qui consolident la position d'OBUT sur son marché.

17. Repérez les résistances qu'a dû affronter P. Souvignet pour conduire sa stratégie.

Le choix de monter en gamme pour répondre aux exigences des compétitions internationales oblige l'entreprise à modifier son réseau de distribution. OBUT passe du client « loisirs » qui achète ses boules dans des réseaux de la grande distribution à des clients plus professionnels qui préfèrent des réseaux spécialisés.

Cela modifie les pratiques commerciales et les compétences des salariés en charge de la commercialisation. Ce changement engendre des résistances de la part des salariés.

18. Montrez que les choix de gouvernance ont été déterminants dans le succès d'OBUT.

La stabilité de la gouvernance est une force pour une entreprise et doit être prise en considération dans le diagnostic interne.

L'entreprise OBUT avait un actionariat familial mais dispersé. Le dirigeant Pierre Souvignet a repris le contrôle de la société en rachetant les actions. Il dispose désormais d'un pouvoir de contrôle en qualité de PDG de la société. Il peut ainsi définir plus librement la stratégie de l'entreprise.

19. Identifiez les fonctions de l'entreprise contribuant à la chaîne de valeur d'OBUT.

Selon l'analyse de Porter, les fonctions qui contribuent à la création de valeur doivent être internalisées. À l'inverse, les fonctions qui n'en créent pas – ou pas suffisamment – peuvent être externalisées.

Pour fabriquer ses boules, OBUT s'approvisionne en acier provenant de fournisseurs locaux. OBUT fabrique ses boules et assure le contrôle de la qualité.

La distribution est externalisée auprès de distributeurs spécialisés.

Dans les fonctions de soutien, la recherche-développement est essentielle en termes de création de valeur.

20. Analysez l'avantage concurrentiel qui se dégage de cette chaîne de valeur.

Cette chaîne de valeur met en évidence l'importance attachée à la qualité du produit et à sa fabrication en France. La distribution n'apparaît pas comme un élément déterminant de création de valeur.

Ce sont ces éléments qui constituent des avantages pour l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents.

La qualité du produit garantie par la chaîne de valeur justifie un prix élevé de 160 €.

21. Mettez en évidence les différences avec la chaîne de valeur de Décathlon.

Comme OBUT, Décathlon conserve en interne sa recherche-développement.

Par contre, Décathlon choisit d'externaliser la fabrication dans différents pays d'Asie du Sud-Est. La production n'est donc pas pour Décathlon une source d'avantage.

Décathlon privilégie la réduction des coûts de fabrication afin de vendre ses boules à des prix bas : 80 €.

CONCLUSION. Montrez l'importance du diagnostic interne pour déterminer l'avantage compétitif d'une entreprise.

L'avantage compétitif est une combinaison de ressources et de compétences qui permet à l'entreprise d'être plus compétitive que ses concurrents. Cette combinaison forme la chaîne de valeur qui permet de dégager la marge.

Or l'analyse des ressources, des compétences et de la chaîne de valeur est au cœur du diagnostic interne.

Une entreprise qui a besoin d'identifier son avantage compétitif doit préalablement réaliser un diagnostic interne approfondi.

COURS

I. La démarche d'analyse stratégique

A. Définitions

La stratégie consiste à déterminer les objectifs à long terme d'une entreprise et à affecter les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires pour les atteindre.

La décision stratégique concerne :

- Le long terme : elle engage l'entreprise sur plusieurs années.
- Le périmètre de l'activité : la stratégie permet de définir la gamme des produits et la zone de chalandise. Élargir le périmètre de l'organisation devient ainsi une décision stratégique essentielle.
- L'obtention d'un avantage concurrentiel quand l'organisation crée plus de valeur économique (valeur perçue par le client – coûts) que ses concurrents.
- L'allocation des ressources et des compétences : l'entreprise devient actrice du changement en s'appuyant sur sa capacité stratégique pour construire un avantage compétitif.
- Les parties prenantes qui sont associées à la décision stratégique.

La démarche d'analyse stratégique a été mise en évidence par le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth). C'est un processus rationnel qui doit guider le dirigeant dans ses choix stratégiques et dans la mise en œuvre de la stratégie décidée.

En réalité, la démarche stratégique est perturbée par une multitude de facteurs de contingence :

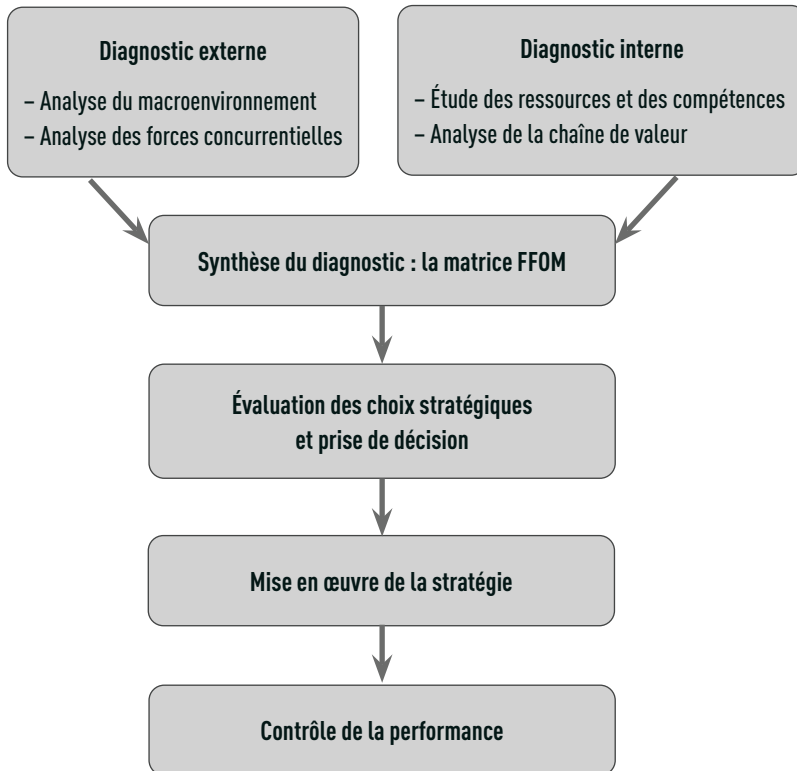
- Des changements dans l'environnement qui peuvent accélérer, freiner ou modifier la trajectoire stratégique de l'entreprise. Exemple : la crise sanitaire a stoppé l'activité des restaurants mais accéléré l'activité des entreprises de livraison de repas à domicile. Elle a conduit des entreprises textiles à fabriquer des masques.
- Des résistances de la part des parties prenantes : les salariés peuvent adhérer à la stratégie mais ils peuvent aussi s'y opposer si elle crée des zones d'incertitude ou si elle réduit les marges de liberté (analyse de Crozier).

- Le tempérament du manager : selon son style, le dirigeant peut agir sur la stratégie.
- Les mécanismes de gouvernance et de contrôle : les propriétaires de l'entreprise peuvent influencer la stratégie pour qu'elle évolue dans le sens de leurs intérêts.

Finalement, la stratégie réelle est le plus souvent une combinaison de la stratégie délibérée (décidée) et de l'émergence de ces multiples facteurs.

B. Les étapes de la démarche stratégique

Les étapes de la démarche stratégique telles que les décrivent LCAG sont les suivantes :



II. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe analyse l'environnement de l'entreprise. Il identifie les opportunités et les menaces afin de dégager l'avantage concurrentiel. Il oriente les choix stratégiques du dirigeant.

A. L'analyse de l'environnement global au moyen de la matrice PESTEL

L'analyse de la méthode PESTEL a fait l'objet d'une activité du programme de Première année dans le chapitre 9 (Activité 1).

La méthode PESTEL analyse les tendances politiques, économiques, sociales, technologiques, écologiques et légales. Les éléments relevés ont un impact sur l'entreprise sans que le dirigeant ne puisse rien y faire. Le dirigeant doit retenir les composants qui auront le plus d'impact sur ses choix stratégiques et constituent des opportunités. À l'inverse, il doit essayer de minimiser l'impact des composants qui le menacent.

Par exemple, le choix politique (COP 21) de réduire les émissions de CO₂ et de supprimer progressivement les moteurs Diesel est clairement une menace pour les entreprises de construction automobile. Cela les oblige à modifier la motorisation de leurs véhicules vers des véhicules électriques. Par contre, c'est une opportunité pour les producteurs d'électricité qui vont voir la demande augmenter.

B. L'analyse de l'environnement des forces concurrentielles

Le modèle des cinq forces concurrentielles décrites par M. Porter constitue l'outil d'analyse de l'environnement sectoriel et concurrentiel. Il s'agit de :

- l'intensité concurrentielle : ce sont les rivalités entre les entreprises présentes sur le marché ;
- la pression des clients : c'est leur pouvoir d'influence sur les prix, sur la qualité ou sur les volumes. Par exemple, une enseigne de la grande distribution peut imposer des tarifs à une PME ;
- la pression des fournisseurs : c'est le pouvoir d'influence symétrique. Par exemple, les fournisseurs de semi-conducteurs exercent actuellement une pression forte sur les fabricants d'objets connectés ;
- les entrants potentiels : ce sont des entreprises qui franchissent les barrières à l'entrée du marché pour faire de la concurrence aux entreprises en place ;
- les produits de substitution : ce sont des produits qui peuvent fournir le même service ou répondre au même besoin que les produits existants. Par exemple, en évitant des déplacements, la visioconférence est un substitut au service de transport aérien.

L'action des pouvoirs publics est fréquemment ajoutée à cette liste.

L'étude de ces forces permet également d'enrichir l'analyse des opportunités offertes par le marché et de ses menaces.

III. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne analyse les ressources, les compétences propres à l'entreprise. Il permet de comprendre le processus de construction de la valeur. Il identifie les forces et faiblesses de l'entreprise afin de construire son avantage compétitif.

A. L'analyse des ressources et des compétences

Elle repose sur les travaux d'Edith Penrose en analysant les ressources tangibles et intangibles : les entreprises disposent de ressources limitées qu'il convient de répartir de façon optimale afin d'en retirer le plus grand avantage concurrentiel. Edith Penrose fait la distinction entre les ressources tangibles et les ressources intangibles.

Les ressources tangibles sont :

- les ressources matérielles : ce sont les éléments corporels ;
- les ressources financières : ce sont les ressources disponibles telles que les capitaux propres ou les emprunts ;
- les ressources humaines : ce sont les effectifs de salariés.

Les ressources intangibles sont constituées :

- des actifs incorporels (brevets, licences, fonds de commerce) ;
- de l'image de marque, la notoriété ;
- de la maîtrise de procédures (démarche qualité) ;
- de la capacité d'innovation.

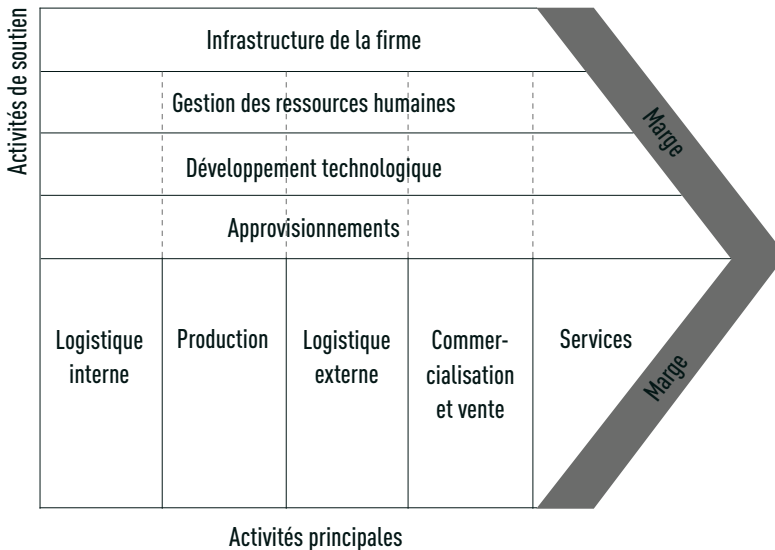
L'analyse des compétences a été développée par Gary Hamel et Coimbatore K. Prahalad.

Elle identifie les compétences distinctives qui avantagent une entreprise face à ses concurrents. La GEPP est également un outil qui peut contribuer à l'élaboration du diagnostic des compétences de l'entreprise.

C'est de l'efficacité de la combinaison de ces ressources et compétences associée à l'expérience du dirigeant que se construira l'avantage compétitif.

B. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur, décrite par Michael Porter, analyse la création de valeur pour le client final.



Elle étudie les fonctions de l'entreprise afin de déterminer celles qui sont à valoriser car créatrices de valeur et celles qui sont à minimiser car génératrices de coûts.

L'entreprise va externaliser les activités peu contributives à la création de valeur. À l'inverse, elle va développer en interne les activités génératrices de valeur.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 193

① QCM

1. La démarche stratégique est composée de :

- 3 étapes
- 5 étapes
- 6 étapes

2. Le diagnostic externe met en évidence :

- les forces et les faiblesses de l'entreprise
- les attraits et les atouts de l'entreprise
- les opportunités et les menaces de l'environnement

3. La méthode PESTEL permet d'analyser le macroenvironnement.

- Vrai
- Faux

4. Les forces concurrentielles de M. Porter sont :

- la pression des clients et des fournisseurs
- les compétences de l'entreprise
- les entrants potentiels
- les produits de substitution

5. La rationalité du décideur est limitée par :

- les informations disponibles au moment de la prise de décision
- le manque d'informations
- Elle n'est pas limitée

6. Le diagnostic interne met en évidence :

- les forces et les faiblesses de l'entreprise
- les attraits et les atouts de l'entreprise
- les opportunités et les menaces de l'environnement

7. L'analyse des compétences distinctives a été élaborée par :

- Hamel et Prahalad
- Porter
- Penrose

8. La chaîne de valeur permet de comprendre les sources de la création de valeur.

- Vrai
- Faux

9. Mintzberg qualifie la stratégie voulue par le dirigeant de :

- stratégie émergente
- stratégie délibérée
- stratégie réalisée

10. En réalité, la stratégie délibérée est déviée de sa trajectoire initiale par :

- les forces internes à l'entreprise
- les changements dans l'environnement
- la planification de l'activité

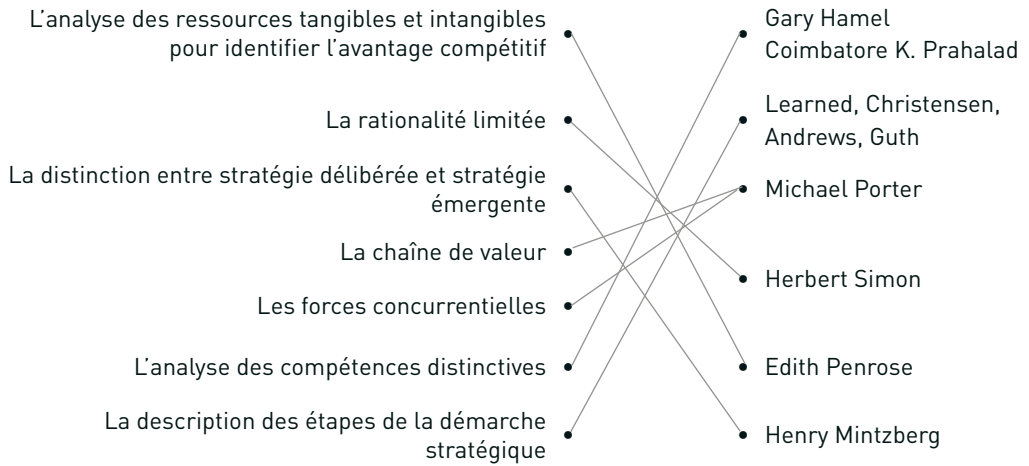
2 Le diagnostic de Fix Body

Indiquez pour chaque événement s'il s'agit d'une opportunité, d'une menace, d'une force ou d'une faiblesse.

	Opportunités	Menaces	Forces	Faiblesses
L'espérance de vie augmente.	X			
Une salle de sport vient de s'ouvrir à proximité.		X		
Des séances de coaching sont proposées sur YouTube.		X		
Les coachs sont diplômés et expérimentés.			X	
L'État a décidé de fermer les salles de sport en raison de la crise sanitaire.		X		
Fix Body s'est endettée pour rénover la salle.				X
La clientèle est très fidèle.			X	

3 Les concepts et leurs auteurs

Associez les notions suivantes aux auteurs les ayant analysés.



POUR S'ENTRAÎNER

1 Entraînement en autonomie, p.194 **

1. Réalisez un diagnostic externe de G7 en mettant en évidence les opportunités et les menaces de son environnement (annexes 1 et 2).

G7 est une plateforme de réservation de taxis. Les chauffeurs sont des travailleurs indépendants propriétaires de leurs véhicules. G7 leur offre un service permettant d'avoir des courses à effectuer. En contrepartie, les chauffeurs s'acquittent d'une redevance.

La réalisation du diagnostic externe s'appuie sur la méthode PESTEL et l'analyse des forces concurrentielles.

Méthode PESTEL

		Opportunités	Menaces
Politique	Intervention de l'État pour apaiser les tensions entre les acteurs du marché	X	
Économique	Crise sanitaire → chute du tourisme		X
Socioculturel	Nouvelle organisation du travail (télétravail) qui réduit les déplacements		X
Technologique	Développement des applications qui accélère les solutions de mobilité		X
	Développement de solutions de mobilité verte	X	
Écologique	Demande des consommateurs pour des véhicules propres	X	
Légal	Loi d'orientation sur les mobilités	X	

Analyse des forces concurrentielles

		Opportunités	Menaces
Intensité concurrentielle	G7 est un leader important du marché des taxis parisiens.	X	
Pression des clients	Baisse du nombre de clients en raison de la crise sanitaire.		X
Pression des fournisseurs	Les fournisseurs sont les constructeurs automobiles. Leur pouvoir de pression est faible.		
Entrants potentiels	Arrivée des VTC : Uber, Heetch. La licence de chauffeur de taxi est un frein pour des entrants.	X	X
Produits de substitution	Covoiturage. Trottinettes et vélos en libre-service.		X
Action publique	Régulation de la profession par l'État.		X

2. Montrez que la stratégie adoptée par G7 est cohérente avec le diagnostic externe.

La stratégie développée par G7 porte sur plusieurs axes :

- La réduction du prix des redevances que doivent acquitter les chauffeurs de taxi. C'est une réponse conjoncturelle qui résulte de la crise sanitaire et de la disparition de la fréquentation touristique. Cette option permet de réduire la menace.
- La stratégie écologique est à plus long terme : elle incite les chauffeurs à opter pour des véhicules électriques ou hybrides. La cible est de 50 % de la flotte. Cette option permet de profiter de l'opportunité.

3. Analysez le rôle du facteur écologique dans l'évolution de la stratégie de G7.

La dimension écologique doit être intégrée dans la stratégie de G7 d'abord en raison des nouvelles obligations réglementaires (réduction des émissions de CO₂), ensuite parce que les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux démarches éco-responsables.

C'est pourquoi G7 encourage auprès de ses chauffeurs l'achat de véhicules verts. G7 réalise aussi une campagne de communication visant à replanter des arbres. Ces opérations se font en partenariat avec une association, Reforest'Action.

Ce sont donc bien des facteurs externes identifiés grâce au diagnostic externe qui orientent la stratégie.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 195

Cas d'entreprise – BIO-UV Group

Mission 1 – L'analyse de l'environnement de BIO-UV

1. Présentez les principaux éléments de diagnostic du macroenvironnement et du microenvironnement.

L'analyse du macroenvironnement s'appuie sur la méthode PESTEL.

Politique	<i>Pas d'informations dans les annexes</i>
Économique	La crise sanitaire fait apparaître un nouveau besoin de désinfection des surfaces
Socioculturel	<i>Pas d'informations dans les annexes</i>
Technologique	Développement des technologies par ultraviolets
Écologique	Une technologie fortement consommatrice d'électricité
Légal	Le Code de la santé publique encadre les procédures de retraitement des eaux et oblige les armateurs à décontaminer les eaux de ballast

L'analyse du microenvironnement utilise les forces concurrentielles.

Intensité concurrentielle	Une importante concurrence sur le marché de la désinfection des surfaces.
Pression des clients	Une clientèle diversifiée qui va de l'industriel (CGA-CGM) aux particuliers. Émergence d'une nouvelle clientèle : l'hôtellerie.
Pression des fournisseurs	<i>Pas d'informations dans les annexes</i>
Entrants potentiels	BIO-UV se positionne comme un entrant sur le marché de la désinfection des surfaces par voie aérienne.
Produits de substitution	Les techniques de désinfection par voie aérienne (DSVA) constituent une alternative à la technologie par ultraviolets utilisée par BIO-UV.

2. Identifiez les opportunités et les menaces pour BIO-UV.

La synthèse du diagnostic externe permet d'identifier les opportunités et les menaces :

Opportunités	Menaces
La maîtrise de la technologie UV. L'émergence d'une forte demande dans des secteurs nouveaux en raison de la crise Covid. Une réglementation qui renforce les règles d'hygiène.	La technologie n'est pas très écologique. Le marché est déjà occupé par une entreprise, Solidfog. La DSVA est une alternative à la désinfection par ultraviolets.

Mission 2 – L'analyse des ressources et des compétences

3. Analysez les ressources et les compétences de BIO-UV.

Ressources tangibles	Matérielles : deux sites de production (Lunel et Glasgow) Financières : une augmentation de capital qui consolide les capitaux propres. Un chiffre d'affaires de 44,3 millions d'euros en progression de 63 % Humaines : 150 employés
Ressources intangibles	Une présence internationale Le site de Lunel est un centre d'excellence La certification qualité NFT 81273 Une notoriété forte appuyée sur une expérience de 20 ans La capacité d'innovation pour concevoir des solutions de désinfection des surfaces
Compétences	Compétences technologiques : la maîtrise des technologies UV pour désinfecter l'eau Compétences commerciales pour démarcher de nouveaux secteurs (l'hôtellerie)

4. Identifiez les forces et les faiblesses de BIO-UV.

Forces	Faiblesses
La puissance industrielle La notoriété dans le domaine de la désinfection des eaux La maîtrise de la technologie UV et une forte capacité d'innovation	Des compétences technologiques faciles à utiliser Des compétences commerciales faciles à imiter

Mission 3 – Vers les choix stratégiques

5. Retrouvez les étapes de la démarche stratégique adoptée par BIO-UV.

BIO-UV a réalisé un diagnostic stratégique externe afin d'identifier de nouveaux marchés porteurs auxquels elle peut répondre compte tenu de ses compétences.

Elle a effectué un choix stratégique en développant la technologie des UV pour nettoyer les surfaces et en adressant cette technologie au secteur hôtelier.

Elle a ensuite mis en œuvre cette stratégie en déployant ses équipements de DSVU.

6. Mettez en évidence l'évolution de la stratégie de BIO-UV liée à la crise sanitaire.

La crise sanitaire est venue modifier la trajectoire stratégique en la dirigeant vers la désinfection des surfaces alors que l'entreprise était plutôt spécialiste de la désinfection des eaux. C'est donc une stratégie émergente qui s'est rapidement construite.

7. Montrez que la connaissance de son environnement et la maîtrise de ses compétences ont permis cette évolution de la stratégie.

L'entreprise BIO-UV maîtrise les technologies de désinfection de l'eau par traitement UV. Elle a su très rapidement transformer cette compétence pour l'appliquer à la désinfection des surfaces.

Or l'arrivée de la crise sanitaire a fait naître un important besoin de désinfection des surfaces (bureaux, hôpitaux, hôtels).

En orientant sa stratégie vers la désinfection de surfaces par UV, BIO-UV a parfaitement su intégrer l'évolution de l'environnement (opportunité) en s'appuyant sur ses forces.

Les choix stratégiques de l'entreprise

DÉCOUVRIR LES PROBLÉMATIQUES DU CHAPITRE, p. 197

1. Quel est le domaine d'activité de Moustache Bikes ? Pourquoi peut-on parler d'entreprise spécialisée ?

Le domaine d'activité de Moustache Bikes est la fabrication de vélos à assistance électrique (VAE). L'entreprise en maîtrise la technologie, ce qui lui a permis de devenir un leader sur le marché des VAE. Dans la mesure où la fabrication et la commercialisation de VAE constituent l'unique activité de Moustache Bikes, on peut considérer que l'entreprise est spécialisée.

+ Remarque

Il est possible dès cette introduction de sensibiliser les étudiants à la différence entre stratégie et marketing. Le fait que Moustache Bikes propose 65 modèles n'en fait pas une entreprise diversifiée. Son cœur de métier reste la fabrication de VAE.

2. Comment Moustache Bikes se différencie-t-elle de ses concurrents ?

Moustache Bikes a choisi de fabriquer de façon quasiment artisanale des VAE. Elle garantit un très haut niveau de qualité à ses clients. En contrepartie, les vélos sont vendus à des prix élevés (entre 2 000 et 10 000 €) comparés aux prix de la concurrence.

+ Remarque

Les prix d'entrée de gamme pour un VAE peuvent se situer autour de 700 €.

3. Comment Moustache Bikes a-t-elle financé sa croissance ?

La très forte croissance que connaît Moustache Bikes a été permise par la confiance qu'elle inspire à ses partenaires financiers. Elle a également réalisé des augmentations de capital. Ces ressources supplémentaires lui ont permis d'augmenter sa capacité de production et d'étendre son réseau de distribution. Il s'agit d'une croissance interne.

ACTIVITÉ 1 - ANALYSER LES ÉTAPES DE LA DÉCISION STRATÉGIQUE, p. 198

1. Montrez que la décision de l'entreprise Delpharm est stratégique et non opérationnelle.

Delpharm est un producteur de médicaments. La décision de produire des vaccins réunit les caractéristiques d'une décision stratégique (et donc non opérationnelle) :

- La décision est prise par le dirigeant : S. Aguetant.
- La décision ouvre un nouveau marché de taille importante.

- La décision répond certes à une urgence sanitaire, mais elle oriente l'activité de l'entreprise dans une nouvelle direction de façon durable.
- La décision est devenue irréversible compte tenu de l'importance des investissements. Les 10 millions de départs sont devenus 46 millions sur deux sites industriels, pérennisant ainsi cette nouvelle activité.

2. Utilisez le modèle IMC pour expliquer la décision prise par S. Aguetant de fabriquer le vaccin.

La décision de produire des vaccins respecte les étapes du modèle IMC.

Intelligence	Le dirigeant doit arbitrer entre plusieurs options : <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre l'activité actuelle de fabrication de médicaments - Saisir une opportunité de développement en fabriquant des vaccins
Modélisation	Il analyse les conséquences de ces deux options. Il identifie les informations qui peuvent l'aider à faire un choix : <ul style="list-style-type: none"> - Urgence sanitaire et importance du besoin - Engagement des laboratoires Pfizer et BioNTech - Montant des investissements nécessaires - Recrutements nécessaires - Solutions de financement possibles
Choix	Compte tenu des informations mais aussi de l'urgence, S. Aguetant fait le choix de se lancer dans la fabrication de vaccins.

3. Montrez que la rationalité du dirigeant était limitée au moment de la prise de décision.

Si la décision de S. Aguetant semble dictée par la rationalité, il est indéniable qu'elle est également prise dans l'urgence liée à la crise sanitaire. Le dirigeant prend cette décision en s'appuyant sur les informations à sa disposition à ce moment-là. Sa rationalité est donc limitée.

CONCLUSION. Montrez que prendre une décision stratégique, c'est choisir la solution qui paraît la meilleure au moment où elle est prise.

Les analyses classiques de la prise de décision décrivent un processus fondé sur la rationalité du décideur qui dispose du temps et de l'ensemble des informations nécessaires pour prendre la meilleure décision.

Dans la réalité, la prise de décision est toujours biaisée par des variables internes : la psychologie du dirigeant, les pouvoirs de pression des salariés et/ou des actionnaires. La prise de décision est également biaisée par des variables externes : l'environnement de l'entreprise, l'urgence.

La bonne décision est donc rarement le résultat d'un processus rationnel mais bien le fruit d'un arbitrage compte tenu des informations disponibles au moment de la prise de décision. C'est la meilleure décision... au moment où elle est prise.

ACTIVITÉ 2 - CHOISIR LES OPTIONS STRATÉGIQUES, p. 199

A. La notion de domaine d'activité stratégique

4. Identifiez les caractéristiques du DAS de made.com : produit, marché, technologie, environnement concurrentiel.

L'entreprise made.com exploite un seul domaine d'activité stratégique dont les caractéristiques peuvent se regrouper dans un tableau :

Produit	Des meubles vendus uniquement sur Internet, dessinés par des jeunes créateurs et régulièrement renouvelés.
Marché (offre et demande)	Le marché de l'ameublement avec une singularité qui est la vente uniquement sur Internet. Les magasins ne servent que de showrooms. La clientèle visée est celle des <i>millennials</i> qui changent régulièrement de meubles.
Technologie	Utilisation des technologies Internet pour réaliser des ventes en ligne.
Environnement concurrentiel	Les magasins de meubles traditionnels : Ikea, Conforma... Les magasins de vente en ligne.

5. Analysez les atouts de made.com par rapport à des entreprises traditionnelles d'ameublement.

Les atouts de made.com qui en font un avantage concurrentiel sont :

- le renouvellement régulier des meubles proposés et l'originalité de leur design ;
- le mode de distribution : l'achat ne peut se faire qu'en ligne. Des showrooms permettent de tester les produits ;
- le ciblage de clientèle : les *millennials*, les personnes connectées.

6. Identifiez les différents DAS formant le portefeuille d'activités du groupe Bolloré.

Le groupe Bolloré dispose de plusieurs DAS, ce qui constitue un portefeuille :

- le transport et la logistique en particulier pétrolière ;
- la communication : musique, télévision et jeux vidéo ;
- le stockage d'électricité et la gestion de systèmes de mobilité.

Il s'agit bien de trois DAS distincts qui correspondent à des métiers totalement différents, recourant à des technologies différentes et confrontés à des environnements concurrentiels différents.

7. Expliquez comment le groupe Bolloré entretient ce portefeuille.

Ce portefeuille a pu se construire grâce :

- à la stabilité de l'actionariat : le groupe Bolloré est en fait une société familiale qui gère un ensemble de participations dans différentes entreprises regroupées en trois DAS ;
- à la politique d'investissement orientée sur le long terme ;
- à la capacité d'innovation ;
- au développement international.

Actualisation : La société britannique Made.com a été liquidée en novembre 2022. Le site, le nom et la propriété intellectuelle ont été rachetés par le groupe NEXT. Les stocks ont été rachetés par la société NOZ. La disparition de Made.com s'explique par plusieurs facteurs :

- l'augmentation des coûts de transport ;
- l'inflation galopante en Grande-Bretagne ;
- les freins à l'exportation en raison du Brexit ;
- les délais de livraisons clients beaucoup trop longs.



Pour aller plus loin

Pour aller plus loin : <https://www.slate.fr/story/239185/faillite-madecom-entreprise-ameublement-meubles-succes-descente-enfers>

B. Les stratégies globales

8. Identifiez le DAS d'origine de Naturalia et qualifiez sa stratégie globale.

Le DAS d'origine de Naturalia est la distribution de produits bio. Elle dispose d'un réseau de magasins sur toute la France.

Dans la mesure où Naturalia exploite un seul DAS, c'est une entreprise spécialisée.

9. Montrez que cette stratégie répond aux opportunités du marché.

Cette stratégie de spécialisation est cohérente avec les éléments de diagnostic externe (opportunités). En effet, l'analyse du marché montre que la consommation de produits bio est en progression : les ménages en consomment de plus en plus. Même si des disparités existent entre les régions, ce marché connaît un fort potentiel de croissance.

10. Indiquez les avantages de la stratégie globale de Naturalia.

Ne proposer qu'une seule activité fournit quelques avantages à Naturalia :

- La maîtrise du circuit d'approvisionnement (470 fournisseurs) garantit la qualité des produits.
- La spécialisation permet d'acheter des volumes plus importants et de réaliser des économies d'échelle (acheter davantage en baissant le prix unitaire d'achat).
- L'image homogène de Naturalia : le consommateur associe facilement l'enseigne aux produits bio.

Bien que la question ne le demande pas, on peut préciser les inconvénients de la stratégie de spécialisation : la trop forte dépendance à un métier et le risque de routines qui s'installent en interne.

11. Appliquez la matrice d'Ansoff pour analyser l'évolution des choix stratégiques de Naturalia.

Naturalia se développe aujourd'hui dans deux directions :

- des produits 100 % végans ;
- des produits dédiés au bien-être et aux médecines douces.

En s'appuyant sur la matrice d'Ansoff, l'offre de produits 100 % végans correspond à la diversification produit.

L'offre de produits médecines douces peut s'assimiler à un développement de marché, car Naturalia sort des produits alimentaires habituels pour s'intéresser à de nouveaux produits. Sa clientèle reste toutefois celle de ses magasins.

12. Identifiez le DAS de Shark Robotics et déduisez-en la stratégie globale de l'entreprise.

Shark Robotics propose des robots haut de gamme. Ses clients sont des professionnels de la sécurité, de la défense, du nucléaire ou de l'industrie. Elle maîtrise cette technologie des robots.

Il s'agit donc d'une stratégie de spécialisation.

+ Remarque

Le fait que l'entreprise propose une gamme de robots ne constitue pas une diversification stratégique. C'est l'occasion de faire la différence entre la segmentation stratégique (identifier les DAS) et la segmentation marketing (identifier des groupes de clients homogènes ayant un même besoin). La construction d'une gamme de produits répond à la segmentation marketing au sein d'un même DAS.

13. Présentez l'intérêt de l'intégration des activités pour Shark Robotics.

L'intégration consiste à maîtriser l'ensemble de la filière depuis l'arrivée des composants jusqu'à la distribution des produits finis, les robots.

Shark Robotics dispose du contrôle de l'ensemble de son processus, y compris dans la phase de conception des robots qui sont conçus en fonction des demandes spécifiques des clients. Cette maîtrise donne de la réactivité à l'entreprise.

Elle contrôle la fabrication de ses robots en proposant des produits 100 % *made in France*. Elle conserve le contrôle de son savoir-faire.

+ Pour aller plus loin

L'intégration permet aussi d'ériger des barrières à l'entrée en raison du contrôle exercé sur l'ensemble du processus.

En proposant une offre complètement intégrée, l'entreprise augmente les coûts de transferts pour le client qui souhaiterait s'adresser à un concurrent éventuel.

14. Identifiez les limites possibles de cette stratégie d'intégration.

L'intégration fait appel à des compétences multiples et très différentes : industrielles pour fabriquer les robots, commerciales pour les distribuer. Or il est difficile pour une entreprise de maîtriser toutes ces compétences.

15. Qualifiez le choix stratégique fait par Moustache Bikes pour fabriquer ses vélos.

Moustache Bikes considère qu'elle ne maîtrise pas la fabrication de tous les composants entrant dans la fabrication d'un VAE. L'entreprise fait le choix de sortir une fonction de sa chaîne de valeur et de la sous-traiter à une entreprise extérieure. Elle confie donc la fabrication de ses moteurs de VAE à Bosch. Il s'agit d'une externalisation.

16. Analysez l'intérêt de ce choix au regard de la stratégie voulue par les dirigeants de Moustache Bikes.

L'avantage de cette stratégie d'externalisation est de s'appuyer sur une entreprise réputée comme Bosch. Moustache Bikes profite ainsi de la technologie maîtrisée par Bosch et de son image de qualité.

Les inconvénients (non demandés) : Moustache Bikes dépend de son fournisseur de moteurs électriques. Certes, le partenariat semble solide : il a plus de 10 ans. Mais il peut fragiliser l'entreprise si Bosch envisage de revoir les conditions de son partenariat. Or, Moustache Bikes ne dispose pas du savoir-faire pour réinternaliser la fabrication des moteurs électriques.

C. Les stratégies de domaine

17. Qualifiez la stratégie de domaine de Zeeman.

Zeeman est une entreprise de vêtements qui tire son avantage concurrentiel de la vente de ses produits à des prix très bas. Il s'agit donc d'une stratégie de domination par les coûts.

18. Montrez que l'organisation de la chaîne de valeur est au service de cette stratégie.

Zeeman se pose en concurrent de grandes enseignes telles que H&M ou des produits de marques distributeurs.

Elle réussit à conduire cette stratégie grâce à la maîtrise de l'ensemble de sa chaîne de valeur :

- Conception : un nombre réduit de modèles réalisés en interne.
- Approvisionnement : Zeeman traite directement avec les fournisseurs. Il n'y a donc pas d'intermédiaires. Elle peut négocier des prix d'achat bas compte tenu des volumes.
- Production contrôlée sans intermédiaires, en grande quantité et avec peu de modèles.
- Commercialisation en magasin avec très peu de dépenses de communication.

Cette organisation très rigoureuse permet de réduire les coûts de revient. Avec une marge faible, cette stratégie permet de proposer les vêtements à des prix bas.

19. Identifiez les facteurs sur lesquels repose la stratégie de différenciation de Tesla.

La stratégie de différenciation de Tesla repose sur plusieurs facteurs :

- le réseau de chargeurs répartis dans le monde ;
- la particularité de sa distribution : véhicules vendus sur le site Internet et *via* son propre réseau ;
- la clientèle ciblée : personnes de 30 à 40 ans plutôt aisées et sensibles à l'argument écologique du véhicule propre ;
- le design des véhicules.

20. Analysez comment Tesla peut entretenir cette stratégie.

Tesla peut entretenir cette stratégie en conservant le contrôle de sa technologie. Elle doit maîtriser le circuit d'approvisionnement en énergie qui permet aussi de rendre « captifs » les clients.

Elle doit continuer à profiter de la tendance du marché et des consommateurs à préférer des véhicules propres.

Elle doit enfin écouter les besoins de ses clients afin de répondre au mieux à leurs besoins.

CONCLUSION. Rappelez quelles sont les principales options stratégiques possibles au niveau de l'entreprise ou du groupe et au niveau d'un domaine d'activité.

Les options stratégiques reposent sur l'analyse des domaines d'activités stratégiques.

La segmentation stratégique permet d'identifier le ou les DAS de l'entreprise. La spécialisation est une stratégie menée quand l'entreprise maîtrise un unique DAS. La diversification correspond à une stratégie exploitant plusieurs DAS.

Dans ce dernier cas, il peut s'agir de divers métiers exploités par une même entité juridique. Par exemple, Danone est une entreprise diversifiée (produits laitiers, eaux, nutrition médicale et infantile), mais ne forme qu'une seule entité juridique. Bolloré, Bouygues sont par contre des groupes avec à leur tête une holding financière gérant les participations de plusieurs sociétés, chaque société ayant la maîtrise d'un DAS.

Une fois que les DAS sont choisis, l'entreprise doit s'interroger sur la stratégie à conduire à l'intérieur du DAS. Plusieurs options existent : la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation.

ACTIVITÉ 3 - TROUVER DES MODALITÉS DE CROISSANCE, p. 203

21. Qualifiez la stratégie globale de Paprec.

Le groupe Paprec est spécialisé dans la gestion des déchets en France et en Suisse. L'entreprise prend en charge tout le processus de recyclage, depuis la collecte des déchets jusqu'à la vente des produits issus de leur transformation et de leur revente.

22. Identifiez la modalité de croissance engagée en 2018.

Paprec a commencé par de la croissance interne (également appelée croissance organique, comme indiqué dans le document 20) en renforçant sa présence sur le territoire français et en ouvrant de nouvelles agences.

Afin de se développer à l'international, Paprec a racheté la société suisse Lottner. Il s'agit de croissance externe.

23. Mettez en évidence les avantages et les limites de cette modalité de croissance.

Les avantages et les limites de la croissance interne :

Avantages de la croissance interne	Limites de la croissance interne
Croissance maîtrisée qui donne de la visibilité. Croissance rassurante pour les salariés. Développement équilibré financièrement.	Fragilités dans un environnement concurrentiel. L'entreprise peut être victime d'une opération de croissance externe concurrente.

Les avantages et les limites de la croissance externe :

Avantages de la croissance externe	Limites de la croissance externe
Croissance rapide. L'entreprise rachetée est déjà opérationnelle. L'entreprise peut s'ouvrir de nouveaux débouchés, comme Paprec en Suisse avec le rachat de Lottner.	Coût de l'opération de rachat qui peut fragiliser l'entreprise (augmentation de son endettement). Fragilise les ressources humaines, car la croissance externe est souvent associée à des restructurations et donc des suppressions d'emplois.

24. Montrez que cette croissance est cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise Paprec.

Compléments : le document 20 fait référence à des autorisations d'exploitation. Le traitement des déchets pouvant présenter des risques pour l'environnement, les établissements doivent obtenir une autorisation de l'administration pour fonctionner, en faisant ainsi des installations classées protection de l'environnement (ICPE).

Le premier objectif stratégique est d'*étendre le réseau*. La croissance interne a permis de renforcer le maillage du territoire français. La croissance externe a permis de s'implanter en Suisse.

Le deuxième objectif est de *bénéficier d'infrastructures et d'autorisations d'exploitation et de portefeuilles clients existants*. La croissance externe convient tout à fait puisque Paprec dispose ainsi d'installations ayant déjà le statut ICPE, ce qui est un gain de temps considérable. L'exploitation se fait sans délai.

25. Distinguez la croissance externe et la croissance conjointe.

La croissance externe est une opération par laquelle une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise, généralement par un rachat. À terme, l'entreprise rachetée disparaît. Qui se souvient du groupe Promodès (magasins Champion) racheté par Carrefour ou de l'assureur UAP racheté par Axa ?

Dans une opération de croissance conjointe, les entreprises conservent leur intégrité juridique et peuvent dans certains cas créer une troisième entité juridique (création de coentreprise).

26. Identifiez les formes de croissance conjointe utilisées par la Matmut.

L'assureur Matmut a eu recours à deux formes de croissance conjointe :

- le partenariat entre Mutuelle Océane Matmut et le site de e-commerce Cdiscount pour proposer des assurances complémentaires santé ;
- une alliance avec la Macif qui est aussi son concurrent pour créer une coentreprise IME afin de s'adresser au marché des assurances santé pour les professionnels et les entreprises.

27. Montrez que ces modalités contribuent à la stratégie de diversification de la Matmut.

En optant pour la croissance conjointe, la Matmut peut s'ouvrir de nouveaux débouchés (le marché des assurances pour les professionnels et les entreprises). Il s'agit d'une forme de diversification au sens d'Ansoff : la diversification marché.

28. Identifiez les solutions de Devialet pour se développer à l'international.

Devialet est une entreprise française qui conçoit et commercialise des amplificateurs haut de gamme. Pour se développer à l'international, elle choisit plusieurs solutions en fonction des pays :

- l'ouverture de points de vente directement dans le pays ;
- les partenariats commerciaux avec des distributeurs locaux indispensables pour pénétrer le marché chinois ;
- les partenariats technologiques pour concevoir des produits nouveaux tels que l'enceinte connectée conçue avec Huawei.

29. Mettez en évidence les avantages de l'internationalisation.

L'internationalisation est une stratégie qui permet de développer l'entreprise en s'adressant à de nouveaux marchés. Dans le cas de Devialet, l'internationalisation permet de trouver de nouveaux débouchés sur un marché national trop étroit et vite saturé. Cela permet à l'entreprise de se rapprocher de ses clients en s'installant directement dans le pays où les ventes se réalisent.

L'internationalisation peut présenter d'autres avantages (non évoqués dans les documents) :

- se rapprocher de ses sources d'approvisionnement (matières premières ou composants) ;
- bénéficier de coûts de main-d'œuvre moins élevés ;
- réaliser des opérations d'optimisation fiscale.

CONCLUSION. Montrez que les modalités de croissance sont au service de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie permet de faire des choix sur le long terme et d'indiquer la direction à prendre pour assurer le développement de l'entreprise.

Les modalités de croissance répondent à la question du comment : comment construire le développement de l'entreprise ?

- En s'appuyant sur ses propres ressources : c'est la croissance interne.
- En prenant le contrôle de ressources extérieures : c'est la croissance externe.
- En s'associant avec une autre entreprise : c'est la croissance conjointe.
- En allant sur des marchés extérieurs : c'est l'internationalisation.

Les modalités de croissance sont donc au service de la stratégie et contribuent à sa réussite.

COURS

I. La prise de décision stratégique

A. Définition

Décider, c'est choisir la solution qui paraît la meilleure.

Les dirigeants sont amenés à prendre des décisions stratégiques qui engagent l'ensemble de l'entreprise sur le long terme. Ces décisions sont ensuite mises en œuvre et déclinées en décisions opérationnelles.

Décision stratégique	Décision opérationnelle
Prise par le dirigeant	Prise par les agents de maîtrise
Engage toute l'entreprise	Engage un service ou un atelier
Porte sur un horizon de long terme	Porte sur un horizon de court terme
Présente un caractère irréversible	Est souvent facilement réversible
Mobilise une multitude de variables complexes	Mobilise quelques variables facilement mesurables

Mais la décision qui paraît la meilleure l'est uniquement dans un environnement donné à un moment donné. Le décideur est forcément contraint par sa connaissance de l'environnement, par les informations portées à sa connaissance, par le budget dont il dispose et par les biais qui viennent perturber sa perception. C'est pourquoi Herbert A. Simon parle de rationalité limitée.

B. Les étapes du processus de décision

Selon le modèle IMC proposé par March et Simon, le processus de décision se déroule en trois étapes :

- Intelligence : c'est le recensement des stratégies possibles compte tenu de la connaissance de la situation.
- Modélisation : c'est analyser les conséquences de chaque stratégie.
- Choix : c'est prendre la meilleure décision possible compte tenu des contraintes.

II. Les options stratégiques

A. La notion de domaine d'activité stratégique

Le domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous-partie d'une entreprise regroupant des produits ou des services recourant à des compétences et technologies identiques et évoluant dans un même environnement concurrentiel. L'ensemble des DAS forme le portefeuille d'activités.

La segmentation stratégique désigne l'action consistant à identifier les DAS.

+ Remarque

On parle parfois de métier à la place de DAS. Le métier fait référence à un assemblage de compétence alors que le DAS renvoie au marché et à l'offre.

B. Les stratégies globales

La stratégie globale concerne l'entreprise ou le groupe dans son ensemble et vise à gérer le portefeuille d'activités. Si on reprend l'analyse d'I. Ansoff, on distingue différentes stratégies globales :

- la stratégie de spécialisation lorsque l'entreprise exploite un seul DAS ;

Avantages de la spécialisation	Limites et risques de la spécialisation
<ul style="list-style-type: none"> • L'effet d'expérience joue pleinement et permet de réduire les coûts grâce aux économies d'échelle et à l'effet d'apprentissage. • L'image de l'entreprise est forte et cohérente. • Cette stratégie permet de consolider une position de leader. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le risque est d'engendrer des routines liées à la pratique d'un seul métier. • Il y a danger si l'activité est en déclin.

– la stratégie de diversification quand l'entreprise exploite plusieurs DAS.

Avantages de la diversification	Limites et risques de la diversification
<ul style="list-style-type: none">• Meilleure répartition des risques sur plusieurs activités.• Stratégie adaptée pour sortir d'un secteur d'activité.	<ul style="list-style-type: none">• Risque financier lié aux investissements nécessaires.• Risque de dilution de l'image de l'entreprise.

La mise en œuvre de la stratégie globale permet d'arbitrer entre :

– l'intégration : l'entreprise réalise l'ensemble des activités de la chaîne de valeur ;

Avantage de l'intégration	Limites de l'intégration
L'entreprise maîtrise l'ensemble du processus composant la chaîne de valeur, que ce soit en amont avec les fournisseurs ou en aval avec les clients.	Difficultés à maîtriser l'ensemble des métiers formant la chaîne de valeur.

– l'externalisation : l'entreprise sort tout ou partie des activités de la chaîne de valeur. Elle externalise.

Avantage de l'externalisation	Limites de l'externalisation
Exploitation des compétences métiers des différents partenaires pour réduire les coûts.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de perte du savoir-faire qui est confié aux sous-traitants.• Difficultés de contrôle de l'activité externalisée.

C. Les stratégies de domaine

La stratégie de domaine concerne un DAS. Elle permet de consolider et pérenniser l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel est un facteur de réussite qui permet à l'entreprise d'être meilleure que ses concurrents en créant davantage de valeur. Ce supplément de valeur peut provenir de la capacité de l'entreprise à bénéficier de l'effet d'expérience ou à réaliser des économies d'échelle.

On distingue trois principales stratégies de domaine :

- la domination par les coûts repose sur une offre à un coût et un prix plus bas que ceux des concurrents ;
- la différenciation repose sur une offre ayant des caractéristiques différentes de celles de la concurrence ;
- la focalisation repose sur une offre fortement différenciée s'adressant à un nombre réduit de clients.

Michael Porter explique l'importance pour une entreprise d'arbitrer entre la domination par les coûts et la différenciation. Ne pas choisir ou vouloir conduire une stratégie hybride, c'est s'enliser dans la voie moyenne.

III. Les modalités de croissance

Les modalités de croissance permettent de pérenniser les options stratégiques de l'entreprise. On distingue trois modalités principales :

- la croissance interne (ou organique) est réalisée grâce aux ressources propres de l'entreprise ;
- la croissance externe est une opération d'acquisition d'une autre entreprise à l'issue de laquelle ne subsistera qu'une seule entité ;

– la croissance conjointe consiste à nouer avec d'autres entreprises des alliances (entre entreprises concurrentes) ou des partenariats (entre entreprises non concurrentes).

Enfin, dans une économie mondialisée, l'entreprise peut choisir de se développer à l'international. Cette stratégie est une modalité qui consiste à se déployer sur plusieurs pays et continents, contribuant ainsi à la croissance de l'entreprise.

L'internationalisation repose sur plusieurs solutions :

- l'exportation vers un nouveau pays en conservant le cœur de la chaîne de valeur dans le pays d'origine ;
- l'investissement direct qui consiste à acquérir des moyens de production dans un autre pays (investissements matériels) ou à prendre le contrôle de sociétés présentes dans le pays (investissements financiers) ;
- la création de partenariats locaux avec des entreprises dans le pays.

POUR VÉRIFIER SES ACQUIS, p. 207

1 QCM

1. Le modèle IMC est composé de :

- 2 étapes
- 3 étapes
- 4 étapes

2. Pour H. A. Simon, la rationalité du décideur est totale lors de la prise de décision.

- Vrai
- Faux

3. Un domaine d'activité stratégique (DAS) est constitué :

- de produits et de services
- de technologie
- de fournisseurs
- de concurrents

4. La stratégie globale permet d'arbitrer entre :

- spécialisation et diversification
- spécialisation et différenciation
- diversification et focalisation

5. L'internationalisation est une forme de diversification marché.

- Vrai
- Faux

6. L'intégration consiste à maîtriser l'ensemble des éléments de la chaîne de valeur.

- Vrai
- Faux

7. L'externalisation consiste à maîtriser l'ensemble des éléments de la chaîne de valeur.

- Vrai
- Faux

8. La stratégie de domaine permet d'arbitrer entre :

- domination par les coûts et externalisation
- différenciation et intégration
- différenciation et domination par les coûts
- différenciation et focalisation

9. La stratégie de domination par les coûts est permise par :

- les économies d'échelle
- l'effet d'expérience
- la négociation de volumes importants avec les fournisseurs

10. La croissance externe est réalisée grâce à :

- des offres publiques d'achat
- des absorptions d'entreprises
- des alliances avec d'autres entreprises

11. La croissance interne est :

- rapide
- recherchée par les actionnaires qui souhaitent un dividende rapide
- rassurante pour les salariés qui voient leur entreprise grandir progressivement

2 L'identification des stratégies globales

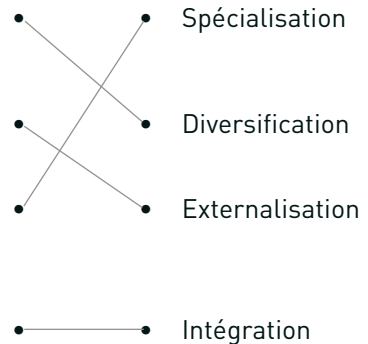
Indiquez, pour chaque situation, la nature de la stratégie globale.

Danone intervient dans 4 domaines d'activités : les produits laitiers, les eaux, la nutrition infantile et médicale.

H&M fait fabriquer ses articles en Éthiopie afin de réduire ses coûts.

Aromazone propose à ses clients tout le nécessaire pour fabriquer leurs propres cosmétiques à base d'huiles essentielles 100 % naturelles.

Le Slip Français fait le choix de fabriquer ses articles dans ses usines françaises.



3 L'identification des stratégies de domaine

Associez la stratégie de domaine correspondant à chaque situation.



4 Croissance interne et croissance externe

Indiquez pour chaque cas s'il s'agit d'une opération de croissance interne ou externe.

	Croissance interne	Croissance externe
Carrefour fait l'acquisition pour 97 millions d'euros de la chaîne de distribution taïwanaise Wellcome.		X
Tesla assure sa croissance grâce à ses gains de productivité qui lui permettent d'augmenter ses ventes de véhicules électriques.	X	
LVMH a conclu un accord pour l'acquisition du joaillier américain Tiffany.		X
Bouygues Bâtiment accroît ses positions dans la construction en bois en renforçant son pôle ingénierie et en formant son personnel.	X	
BlaBlaCar, le spécialiste du covoiturage, s'est développé en renforçant sa présence dans 22 pays.	X	

POUR S'ENTRAÎNER

1 Entraînement en autonomie, p. 208 **

1. Qualifiez la stratégie globale de l'entreprise à sa création en 2013.

L'entreprise 1083 exploite depuis sa création en 2013 un unique DAS : fabrication et commercialisation de jeans produits en France. C'est donc une entreprise spécialisée.

2. Repérez les projets de diversification de 1083 et montrez leur cohérence avec les finalités de l'entreprise.

Les finalités de l'entreprise sont en grande partie sociétales : le dirigeant de 1083 cherche à fabriquer des produits sur le territoire national en réduisant les pollutions provoquées par le transport et les étapes de la transformation de la toile en jean.

Le choix de faire fabriquer ses jeans en France est une réponse juste à cette finalité.

L'entreprise 1083 envisage de se diversifier dans la fabrication de chaussures. Elle conserve la même philosophie et les mêmes valeurs qui consistent à produire en France en faisant revivre des ateliers dans une ville dont le nom est associé au produit, Romans.

3. Mettez en évidence l'intérêt de la stratégie d'intégration des activités de 1083.

1083 a fait le choix d'intégrer toute sa chaîne de valeur et d'optimiser les coûts à chaque étape. Cette stratégie permet de garantir le contrôle de la qualité et de la fabrication française. Elle permet également de supprimer les intermédiaires coûteux, que ce soit du côté de l'approvisionnement (pas de grossistes) ou du côté de la distribution (pas d'agents commerciaux).

4. En vous appuyant sur l'analyse de la chaîne de valeur, indiquez comment 1083 a construit sa stratégie de différenciation.

La production française, même en comprimant les coûts tout au long de la chaîne de valeur, entraîne des coûts supérieurs au prix du marché.

En France, le prix juste d'un jean est de 50 €. Le modèle standard d'entrée de gamme commence à 20 €. Le jean de marque haut de gamme peut coûter plusieurs centaines d'euros.

(Source : <https://www.caminteresse.fr/economie-societe/combien-coute-vraiment-un-jean-11138006/>)

1083 vend ses jeans entre 89 et 129 €. Le fait de limiter les frais de marketing et de publicité permet de comprimer les prix. Mais l'entreprise se situe malgré tout au-dessus du prix moyen, ce qui est justifié par les conditions de fabrication.

Il s'agit donc bien d'une stratégie de différenciation par rapport aux concurrents du marché.

5. Qualifiez la modalité de croissance et montrez qu'elle concourt à la réussite de la stratégie de 1083.

1083 se développe en nouant des partenariats avec Le Parapluie de Cherbourg. Ces deux entreprises ne sont pas concurrentes mais, en partageant leur savoir-faire, elles valorisent leur image et développent de nouveaux produits, en l'occurrence le parapluie en jean fabriqué en France par 1083.

POUR PRÉPARER L'EXAMEN, p. 209

Cas d'entreprise – Mama Shelter

Mission 1 – L'esprit d'entreprise de Mama Shelter

1. Montrez que Serge Trigano est animé par l'esprit entrepreneurial.

Serge Trigano réunit les qualités de l'entrepreneur au sens de Schumpeter : innovant et prenant des risques, et au sens de Kirzner : sachant saisir les opportunités.

En effet, Serge Trigano est un innovateur dans le sens où il a imaginé un nouveau concept commercial d'accueil hôtelier et de tourisme urbain. Ce projet a nécessité une prise de risque et de la persévérance pour se construire. Serge Trigano disposait de peu de moyens et a dû convaincre une équipe de lancer le projet.

Enfin, il a su saisir l'opportunité de ce marché de l'hôtellerie-restauration en proposant un style de vie plutôt qu'un assemblage de services classiques. Cette offre renouvelée s'adresse à une clientèle urbaine et cosmopolite.

+ Complément

Serge Trigano est l'héritier d'une tradition d'entrepreneurs puisque son grand-père a fondé une entreprise de tentes de camping, les tentes Trigano. Son père Gilbert a créé le Club Méditerranée en 1950. Serge en sera le PDG dans les années 1990 et sera évincé à la fin des années 1990. En 2008, il fonde avec ses deux fils Benjamin et Jérémie, les Mama Shelter.

2. Identifiez les finalités principales de Mama Shelter.

Les finalités de Mama Shelter sont d'abord économiques et financières : les dirigeants et les actionnaires recherchent la rentabilité de leur projet. Cela semble être le cas puisque l'entreprise a été rentable dès la première année de création (annexe 2). Elle réalise un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros en 2020.

Mais Mama Shelter poursuit également des finalités sociétales en proposant à ses clients plus qu'un hôtel-restaurant. C'est une façon de vivre autour de valeurs partagées telles que l'énergie positive et la « coolitude ». C'est aussi un moyen de revitaliser des bâtiments situés dans des quartiers populaires mais peu touristiques à l'origine.

Mission 2 – Les choix stratégiques de Mama Shelter

3. Réalisez un rapide diagnostic interne afin de mettre en évidence l'avantage concurrentiel de Mama Shelter.

La réalisation d'un diagnostic interne repose sur l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise :

Forces de Mama Shelter	Faiblesses de Mama Shelter
Ressources tangibles : L'acquisition des bâtiments dans des quartiers peu touristiques à l'origine	La fragilité de son actionnariat qui a permis au groupe Accor d'entrer dans le capital
Ressources intangibles : La notoriété de la famille Trigano La collaboration avec un designer (Philippe Starck) et un cuisinier étoilé (Alain Sanderens) Le concept <i>lifestyle</i> innovant La capacité à dégager d'importantes recettes de la restauration (56 % au lieu de 20 % dans les hôtels classiques) La rentabilité financière	

L'originalité du concept *lifestyle* et la notoriété des personnes associées au projet constituent l'avantage concurrentiel des Mama Shelter.

+ Complément

Le concept d'hôtels *lifestyle* repose sur une partie importante du revenu tirée du restaurant et du bar (entre 40 et 50 %) s'adressant à des clients locaux qui ne sont pas clients de l'hôtel.

4. Identifiez le ou les DAS de Mama Shelter et qualifiez la stratégie globale de l'entreprise.

Mama Shelter est positionnée sur le DAS de l'hôtellerie-restauration. L'entreprise s'est engagée dans une stratégie de spécialisation.

5. En utilisant la matrice d'Ansoff, montrez que la création des « Mama Works » constitue une forme de diversification.

Le développement des espaces de *coworking* constitue un DAS nouveau pour Mama Shelter. C'est une prestation de services différente : l'animation d'espaces de *coworking* qui fait appel à des savoir-faire différents, même si l'esprit Mama Shelter reste présent. L'entreprise est en concurrence avec des entreprises qui ne relèvent pas du secteur de l'hôtellerie-restauration. Au sens d'Ansoff, il s'agit d'une forme de diversification produit.

6. En analysant la chaîne de valeur, indiquez comment Mama Shelter a construit sa stratégie de différenciation.

Les éléments de différenciation reposent sur la nature des services rendus au sein des Mama Shelter et l'importance donnée au service de restauration. La différenciation est résumée par la formule de Serge Trigano : « C'est un restaurant avec des chambres au-dessus. »

L'entreprise a fait le choix d'internaliser l'ensemble des services en proposant des plats faits maison et des animations par des DJ sur place.

Mission 3 – La croissance de Mama Shelter

7. Caractérissez la modalité de croissance choisie par Accor.

Le groupe hôtelier Accor, leader mondial de l'hôtellerie, contrôle des marques comme Ibis, Novotel, Sofitel. L'entreprise a souhaité développer les concepts *lifestyle* en procédant au rachat d'établissements hôteliers déjà identifiés sur le secteur.

C'est pourquoi elle est entrée dans le capital de Mama Shelter à hauteur de 49 %, puis en prenant le contrôle à 100 %. C'est donc une opération de croissance externe.

8. Montrez l'intérêt de cette opération pour les deux entreprises.

Cette opération de croissance externe présente plusieurs avantages pour Accor :

- Elle est rapide : entrée dans le capital social de l'entreprise et montée en puissance jusqu'à une prise intégrale de contrôle.
- Elle permet de bénéficier immédiatement de la notoriété de la marque.
- Elle est amicale.

Pour Mama Shelter, cette opération est également intéressante :

- Elle permet de bénéficier des moyens financiers d'Accor.
- Elle permet de bénéficier de la logistique d'une entreprise mondialisée.
- Elle permet un développement rapide à l'international (Bahreïn, Roumanie, Italie, Sénégal...).
- Elle préserve l'autonomie de gestion des fondateurs.

Cas Cléopâtre, p. 213

Mission 1 – L'analyse de l'environnement et des choix stratégiques de la société Cléopâtre (annexes 1 à 5)

1.1. Présenter les principaux éléments du diagnostic externe de Cléopâtre propre au marché des loisirs créatifs.

Le diagnostic externe consiste à étudier l'environnement d'une entreprise et peut être présenté à l'aide du modèle PESTEL.

Voici les grandes tendances de l'environnement associées au marché des loisirs créatifs, qui peuvent constituer des opportunités ou des menaces pour l'entreprise Cléopâtre.

Politique : NC

Économique : Engouement des Français pour le DIY qui permet de réaliser des économies (opportunité). Néanmoins, le budget consacré au DIY stagne voire diminue (menace). (Annexe 1)

Socioculturel : Des consommateurs en quête d'une expérience d'achat, qui cherchent à se faire plaisir en effectuant des tâches manuelles ou en mettant à profit leur créativité pour confectionner quelque chose d'utile (opportunité). Ils souhaitent aussi redonner du sens à leur quotidien avec l'envie de réparer ou faire soi-même afin d'éviter l'achat du neuf et de respecter la planète. (Annexe 1)

Technologique : Parmi les raisons citées pour la réalisation des loisirs créatifs : l'animation d'un blog (2 %) (opportunité). (Annexe 1)

Écologique : Les consommateurs aiment les loisirs créatifs car ils permettent d'allier économie et écologie (opportunité). (Annexe 1)

Légal : Normes environnementales et d'hygiène à respecter (menace). (Annexe 2)

Conclusion : Le marché des loisirs créatifs suscite l'engouement des Français pour deux raisons principales : l'économie qui en résulte et la préservation de l'environnement. Cléopâtre devra par ailleurs veiller à la qualité des produits proposés, qui devront répondre à des exigences environnementales et de santé.

1.2. Indiquer quelles sont les ressources et compétences de Cléopâtre qui sont sources d'avantage concurrentiel.

Toute entreprise cherche à disposer d'un avantage concurrentiel, c'est-à-dire de ressources et de compétences lui permettant de se distinguer des concurrents. Le diagnostic interne visant à examiner les ressources et compétences de l'entreprise est donc indispensable pour identifier les sources d'avantage concurrentiel d'une entreprise.

D'après Penrose, il existe deux catégories de ressources dont dispose une entreprise pour assurer son fonctionnement : les actifs tangibles (ex. : ressources financières, effectif et niveau de qualification des hommes, machines, stocks) et les actifs intangibles (ex. : marque, notoriété, procédures, savoir-faire, savoir organisationnel et managérial, ressources technologiques). Les compétences correspondent à l'aptitude de l'entreprise à déployer ses ressources pour atteindre un objectif (Hamel et Prahalad). Les compétences clés (*core competences*) sont celles qui permettent à l'entreprise de se distinguer des concurrents. Elles permettent d'accéder à une diversité de marché, de créer de la valeur facilement identifiable par le consommateur et sont difficiles à imiter par la concurrence.

Il ressort du diagnostic interne que Cléopâtre dispose de :

Ressources distinctives :

Ressources tangibles

Ressources financières : Cléopâtre a connu une forte croissance de son chiffre d'affaires, ces dernières années (annexe 3).

Ressources humaines : l'entreprise est à taille humaine avec un petit effectif (30 salariés) (annexe 2).

Ressources physiques : Cléopâtre possède sa propre usine de production (annexe 3).

Ressources intangibles

Ressources mercatiques : Cléopâtre bénéficie d'un capital affectif (annexe 2) et d'une renommée alimentée par les contenus en ligne diffusés par des influenceurs (annexe 3).

Ressources organisationnelles : la veille marketing sur le Net permet à Cléopâtre de détecter les nouveaux besoins des consommateurs et d'alimenter le processus d'innovation. C'est ainsi qu'en 2017, elle détecte la mode du slime aux États-Unis (annexe 2).

Ressources technologiques : Cléopâtre possède ses propres équipements de production (annexe 2).

Compétences clés :

Compétences permettant d'accéder à une diversité de marchés

Cléopâtre possède la capacité à nouer des partenariats avec les écoles et des grandes enseignes pour toucher les particuliers (annexe 2).

Compétences permettant de créer de la valeur facilement identifiable par le consommateur

Cléopâtre a obtenu le label « entreprise du patrimoine vivant » ainsi qu'une certification EMAS (management écologique), qui saluent ses compétences et lui permettent de garantir au client des produits de qualité (composition interne et impact sur l'environnement) (annexe 2).

Compétences difficiles à imiter par la concurrence

Cléopâtre possède une très bonne connaissance du marché scolaire et dispose de ses propres lignes de production adaptées à ses produits et d'une veille marketing des dernières tendances qui lui permettent d'innover régulièrement et de proposer des produits originaux (annexe 2).

Toutes ces ressources et compétences permettent ainsi à Cléopâtre de disposer d'un avantage concurrentiel.

1.3. Repérer à quelle catégorie d'acteurs du numérique appartient Cléopâtre. Justifier la réponse.

L'économie numérique fait référence au processus de numérisation de l'économie. Cela signifie que des entreprises utilisent des TIC (technologies de l'information et de la communication) pour produire des biens et des services.

Cela recoupe une diversité d'entreprises (annexe 4) :

- celles qui produisent des TIC (ex. : opérateurs télécoms, éditeurs de jeux vidéo) ;
- celles dont l'existence repose sur l'émergence des TIC (ex. : e-commerce, contenus en ligne) ;
- celles qui utilisent les TIC dans leurs activités (ex. : entreprise de production, administration, banques).

Cléopâtre est une entreprise créée en 1930 et qui a connu un développement important de son activité depuis 2017, grâce à l'essor des TIC. En effet, elle possède un site Internet lui permettant de promouvoir ses produits. Grâce au Net, elle opère une veille marketing et communique sur les réseaux sociaux (annexe 3). Elle bénéficie par ailleurs d'un bouche-à-oreille opéré par des youtubeurs diffusant des tutoriels d'utilisation de la pâte slime. Enfin, elle possède un canal de distribution en ligne, grâce à des partenariats avec des plateformes intermédiaires

telles qu'Amazon. À ce titre, nous pouvons dire que Cléopâtre fait partie de la troisième catégorie d'acteurs du numérique, à savoir les « acteurs usagers » qui utilisent les TIC dans leurs activités (annexes 2, 3, 4).

1.4. Identifier la stratégie mise en œuvre par Cléopâtre pour son DAS Loisirs créatifs.

Un domaine d'activité stratégique regroupe un ensemble de biens et de services qui utilisent une technologie identique et visent un même marché.

D'après Porter, il existe plusieurs stratégies possibles pour établir un avantage concurrentiel durable sur un marché.

La **stratégie de domination par les coûts** vise à proposer des produits à des coûts plus bas que ceux des concurrents, mais dont les caractéristiques sont similaires. La stratégie de **différenciation** consiste à se démarquer de la concurrence avec un produit distinct. Enfin, la stratégie de **niche** consiste à s'adresser à une niche de marché spécifique, en proposant une offre intéressante à une clientèle réduite (soit avec un coût réduit, soit avec des caractéristiques différenciantes).

Pour le DAS Loisirs créatifs, la stratégie de domaine retenue par Cléopâtre est une stratégie de **différenciation**. En effet, l'entreprise propose des produits originaux, distincts de ceux des concurrents, à destination des enfants essentiellement, renouvelés régulièrement, à l'image de la pâte slime (annexes 2 et 3).

1.5. Distinguer les étapes ayant conduit à la décision de produire la pâte « slime ».

Un processus de décision consiste à opérer un choix, dans un contexte donné, parmi plusieurs options possibles. Dans son modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix), Simon distingue trois étapes : 1) Intelligence du problème : connaissances du problème et des variables associées ; 2) Modélisation des solutions : recensement des options possibles ; 3) Choix : sélection de la solution qui paraît la meilleure, compte tenu des contraintes.

Dans les années 2000, Alexandre Marionnet est d'abord parti du constat d'une marque vieillissante, en difficulté financière. L'annexe 3 évoque d'ailleurs une entreprise « moribonde » (**intelligence du problème**).

Face à cette situation, Alexandre Marionnet recherche des solutions (**modélisation**). Il met alors en place un système de veille marketing sur le Net, avec pour objectif d'identifier différentes tendances sur lesquelles l'entreprise pourrait se positionner afin de rajeunir son image. C'est ainsi que trois options apparaissent : la pâte « slime », le « *Rainbow Loom* » et le « *hand spinner* » (annexe 3).

Afin d'opérer un **choix** entre ces trois solutions, on peut supposer que le dirigeant a pris en compte comme critère les compétences qu'il possédait déjà en interne (« le slime est associé à la colle ») et qui lui permettaient de se diversifier sans recrutement supplémentaire. C'est ainsi que la décision de produire du slime est apparue comme la plus pertinente (annexe 3).

Mission 2 – L'étude de l'impact du numérique sur Cléopâtre (annexes 5 à 7)

2.1. Démontrer la participation de l'entreprise Cléopâtre à l'économie collaborative.

L'économie collaborative repose sur le partage entre acteurs de biens, de services ou de connaissances, de manière monétaire ou non, par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation (annexe 5).

Cléopâtre participe à l'économie collaborative dans la mesure où elle s'appuie sur l'usage des réseaux sociaux pour un partage d'expériences autour de l'utilisation de ses produits (annexe 3). Il s'agit d'un partage non monétaire de connaissances entre particuliers, sur une plateforme numérique. En somme, le consommateur n'est plus un consommateur passif mais un réel acteur de sa consommation (consom'acteur), qui n'hésite pas à partager ses connaissances avec les autres utilisateurs.

2.2. Apprécier la nature de la protection du nom de domaine de l'entreprise Cléopâtre et exposer les principaux risques juridiques contre lesquels elle doit se prémunir en conséquence.

Le nom de domaine de l'entreprise Cléopâtre est un élément central de son identité numérique, qui permet d'accéder à sa page Web. Pour éviter qu'un tiers malveillant ne se l'approprié (cybersquattage) ou ne l'imite (typosquattage), il convient de le protéger. Il doit donc être enregistré auprès d'un bureau d'enregistrement (afnic, icann), afin d'être réservé, la règle étant que le premier qui en fait la demande en obtient l'attribution. Toutefois, contrairement à la marque, le nom de domaine n'est pas un titre de propriété intellectuelle (annexe 6). Ainsi, en cas d'utilisation malveillante par un tiers, l'action en contrefaçon n'est pas ouverte, à moins que ce nom de domaine n'ait aussi été enregistré comme marque. Il faudra en revanche ouvrir une action en concurrence déloyale.

En l'espèce, le sujet indique que Cléopâtre a réservé son nom de domaine. Cela signifie qu'il est enregistré auprès d'un bureau d'enregistrement. En cas d'usage par un tiers de son nom de domaine, Cléopâtre pourra donc engager une action en concurrence déloyale. Son nom de domaine étant également enregistré comme marque, Cléopâtre pourra ouvrir une action en contrefaçon.

2.3. Synthétiser les exigences réglementaires auxquelles Cléopâtre doit se soumettre, quant à l'usage des données personnelles des clients. Identifier les risques pour toute entreprise, en cas de non-respect de ces règles.

Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) renforce le droit français existant quant au traitement des données personnelles, définies par la CNIL comme « toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable ».

Il ressort par exemple de ce règlement européen que Cléopâtre, comme toutes les entreprises, a une obligation de transparence et d'information vis-à-vis du traitement des données des clients, ainsi que de recueil de leur consentement dans le cadre du traitement de leurs données à des fins de personnalisation de la publicité. En cas de non-respect de ces règles, la CNIL peut imposer une sanction allant jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial d'une société. Par exemple, Brico Privé a été condamné à une amende de 500 000 euros (annexe 7).

Mission 3 – La prise en compte des mutations du marché du travail (annexes 8 à 12)

3.1. Décrire les principales tendances du marché du travail pour les community managers.

Un community manager est en charge de l'animation des communautés Web d'une entreprise. Il s'agit notamment de développer la notoriété de l'entreprise sur le Web grâce à une veille permanente des communautés, mais aussi d'animer ces communautés en lançant des sujets de discussion ou encore d'analyser le buzz marketing des vidéos mises en ligne relatives aux produits de l'entreprise (annexe 8).

Le marché du travail est le lieu de rencontre de l'offre de travail (émanant des travailleurs) et de la demande de travail (émanant des employeurs).

L'emploi de community manager se situe sur le marché primaire. En effet, il s'agit d'un emploi qualifié (nécessitant un diplôme), stable (52 % en CDI) et plutôt bien rémunéré (annexe 9).

Il s'agit d'un emploi très récent lié à l'émergence du numérique. Ce métier nécessite en effet une présence sur les réseaux sociaux. Cela indique qu'il présente des opportunités et des perspectives d'embauches certaines.

Il s'agit d'un métier plutôt féminin (75 % des community managers sont des femmes) et exercé par des salariées à faible expérience (âge médian de 28 ans).

3.2. Indiquer comment l'entreprise Cléopâtre peut se saisir des mesures prises par les pouvoirs publics en matière d'emploi des jeunes.

- Le gouvernement français a instauré plusieurs mesures de l'emploi afin de favoriser l'embauche des jeunes. Il s'agit de politiques actives de l'emploi, qui visent à corriger les déséquilibres du marché de l'emploi en incitant les demandeurs d'emploi à reprendre une activité professionnelle et à se former pour développer leur employabilité. Le document fourni en annexe 10 présente le contrat d'engagement jeune, mis en place en mars 2022, qui s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans qui ne sont pas étudiants, ne suivent pas une formation et présentent des difficultés d'accès à l'emploi durable. Ce contrat propose à ces jeunes un accompagnement individuel et intensif, avec un objectif d'entrée plus rapide et durable dans l'emploi.
- Cléopâtre peut ainsi être amenée à recruter des jeunes qui auront fait l'objet d'un accompagnement particulier par Pôle emploi dans le cadre du contrat d'engagement jeune.

3.3. Analyser la validité des clauses 4 et 7 du contrat de travail élaboré pour l'occasion.

Ce document est un contrat de travail à durée indéterminée, conclu entre un employeur (société Cléopâtre) et un salarié (M^{me} Tournelle).

La clause 4 prévoit une **période d'essai**. Une période d'essai permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail au regard de son expérience, et au salarié de voir si les fonctions occupées lui conviennent. Facultative, elle ne se présume pas. La période d'essai et son renouvellement doivent être expressément stipulés dans le contrat de travail. À défaut, le salarié peut se considérer comme définitivement embauché dès la conclusion du contrat.

La loi (art. 1221-19 du Code du travail) prévoit, pour un CDI, que la période d'essai maximale (hors renouvellement) est de :

- 2 mois pour les ouvriers et employés ;
- 3 mois pour les agents de maîtrise et les techniciens ;
- 4 mois pour les cadres.

En l'espèce, la clause 4 prévoit une période d'essai de 1 mois et est donc valide.

La clause 7 correspond à une **clause de non-concurrence**. Cette dernière interdit au salarié, après rupture du contrat de travail pour quelque cause que ce soit, d'exercer les activités professionnelles visées qui pourraient faire concurrence à l'employeur, soit en se mettant au service d'un concurrent, soit en s'établissant à son compte.

Pour être valable, elle doit être limitée dans le temps et dans l'espace, elle ne doit pas empêcher le salarié d'exercer une activité conforme à sa formation et à son expérience professionnelle, elle doit être justifiée par la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et elle doit comporter une contrepartie financière.

En l'espèce, la clause contient bien une durée (1 an) et une limite géographique (Indre-et-Loire). De plus, la contrepartie financière de 3 000 € mensuels paraît cohérente par rapport à la nature, la durée et la portée géographique de l'interdiction. La clause semble donc valide.

3.4. Identifier les facteurs de motivation au travail de la génération Z. Conseiller en conséquence Alexandre Marionnet sur le mode management à privilégier auprès de Naomi.

La génération Z née après les années 1995 est très familière des technologies de l'information et de la communication et bercée par les outils collaboratifs et les réseaux sociaux numériques.

La motivation au travail est la force psychologique qui pousse à agir. C'est un préalable nécessaire à la satisfaction au travail qui correspond à un état de bien-être lié à l'atteinte d'un objectif, à l'assouvissement d'un besoin. Dans sa pyramide, Maslow détaille plusieurs strates de

besoins qu'un individu cherche à satisfaire grâce au travail (physiologiques, sécurité, appartenance, estime, accomplissement) et qui constituent donc autant de facteurs de motivation.

D'après l'annexe 12, il apparaît que la génération Z est motivée au travail par la recherche de la satisfaction de besoins physiologiques (rémunération 49 %), mais aussi et surtout d'appartenance : les relations avec les collègues sont importantes au sein d'un bureau physique. L'entreprise doit être un vecteur de lien social et de convivialité.

En conséquence, le mode de management adapté est horizontal, avec peu de niveaux hiérarchiques. Les managers doivent être accessibles.

Par ailleurs, la génération Z cherche à satisfaire son besoin d'estime et d'accomplissement. Le poste proposé doit être intéressant. En conséquence, le management adapté à ce type de génération implique de mettre l'accent sur la formation, la transmission de compétences.

Enfin, la génération Z est à l'aise avec les TIC et souhaite que soit exploitée la souplesse qu'elles offrent pour l'organisation du travail : souplesse des horaires, possibilité de télétravailler.

Mission 1 – La prise en compte du numérique dans les relations de Mécachrome avec ses partenaires (annexes 1 à 4)

1.1. Expliquer comment la stratégie initiale de Mécachrome a été bouleversée par les récentes menaces de son environnement et comment le groupe entend y faire face.

Depuis les années 2010, le groupe Mécachrome cherche à consolider sa position de leader dans le secteur de l'aéronautique, grâce à des stratégies de croissance interne (augmentation du chiffre d'affaires) et externe (fusions-acquisitions).

Toutefois, cette planification stratégique s'est trouvée contrariée par l'environnement dans lequel Mécachrome se situe.

En effet, à l'échelle du macroenvironnement, les tendances économiques étaient extrêmement menaçantes. La crise sanitaire liée à la Covid-19 a considérablement ralenti l'activité et les commandes. Par ailleurs, l'échelle industrielle du mésoenvironnement, l'arrêt de la production de l'Airbus A380, ainsi que les déboires du Boeing 737 Max ont considérablement réduit l'activité du groupe. Ainsi, dans l'urgence, l'objectif stratégique n'était plus de croître, mais plutôt d'assurer sa pérennité à court terme.

De plus, le contexte géopolitique actuel ainsi que l'inflation menacent l'approvisionnement de matériaux indispensables, dont le titane.

Pour surmonter ces imprévus, Mécachrome doit faire preuve de résilience (capacité à rebondir face aux épreuves) et appuie sa nouvelle stratégie sur les modalités de fonctionnement d'une « entreprise 4.0 », c'est-à-dire une entreprise agile, réactive, capable de s'adapter aux turbulences de l'environnement, grâce au tout numérique.

D'autre part, on assiste actuellement à un renversement de tendance, comme l'illustre le nombre de commandes annuelles d'avions Airbus (771 en 2021 contre 383 en 2020). Ainsi, le secteur de l'aéronautique redécoule. L'enjeu de Mécachrome est donc aujourd'hui de recruter pour répondre aux besoins.

1.2. Qualifier le type de relations établies entre Mécachrome et Airbus.

Mécachrome exerce une activité de sous-traitant qui par définition, dépend fortement de ses clients donneurs d'ordres.

Dans le secteur de l'aéronautique, son client principal est le groupe Airbus. Mécachrome lui fournit des pièces et ensembles de structure, nécessaires à la fabrication d'avions.

Mécachrome a donc une relation *BtoB* (*business to business*) avec Airbus dans la mesure où les échanges des biens et services se font entre entreprises.

1.3. Identifier la valeur ajoutée apportée à Mécachrome par une qualification « entreprise 4.0 ».

Mécachrome est qualifiée d'entreprise 4.0 car elle a largement déployé le numérique, c'est-à-dire l'usage des technologies de l'information et de la communication, à travers son organisation. Ce déploiement présente plusieurs intérêts.

En interne

Le numérique a apporté une véritable transformation digitale qui améliore la transmission de l'information interne au sein du groupe. L'ensemble des processus a pu être dématérialisé (approche BPM, *Business Process Management*), ce qui a facilité la coordination interne. De même, la réduction du papier (usine « 0 papier ») facilite le stockage, l'accès aux données, l'établissement de statistiques sur l'évolution des processus de fabrication.

Par ailleurs, le déploiement du numérique contribue à l'optimisation des processus de production. La mise en réseau de robots grâce au numérique améliore les capacités de production.

Un système d'hypervision permet de surveiller le processus de fabrication, d'anticiper de possibles pannes et d'intervenir le plus en amont possible. Les cadences mieux pilotées introduisent davantage de flexibilité.

Enfin, le numérique permet une meilleure gestion du potentiel humain en déchargeant les opérateurs des tâches répétitives et pénibles et en leur permettant de monter en compétences pour occuper des postes de supervision du processus de fabrication.

En externe

Grâce à l'échange automatisé de données avec des partenaires extérieurs, l'approche BPM facilite également la communication interentreprises. Le numérique a donc permis de créer une « organisation étendue » en contribuant à la coordination des projets et en renforçant l'agilité du groupe, grâce à une meilleure réactivité.

1.4. Présenter le type de contrat passé entre Mécachrome et Amelkis.

Mécachrome et Amelkis ont conclu un contrat de prestation de services numériques. Plus précisément, il s'agit d'un contrat de production et de maintenance.

Amelkis est un éditeur de logiciels prestataire de services qui assure la conception et le développement de logiciels métiers, adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise, et propose une assistance à ses utilisateurs.

Amelkis fournit ainsi un logiciel appelé Opera, afin de permettre à Mécachrome de consolider ses comptes.

Ce contrat de prestation de services numériques est donc conclu entre deux professionnels et soumis au droit commun des contrats. Il doit nécessairement comporter des clauses spécifiques, notamment en matière de conseil et d'assistance, de confidentialité, de réversibilité des données. Cela semble bien être le cas ici.

Mission 2 – L'étude de l'impact de la crise sanitaire et économique sur Mécachrome (annexes 4 à 6)

2.1. Décrire l'évolution actuelle du marché du travail dans le secteur de l'aéronautique.

Le marché du travail est le lieu de rencontre de l'offre (salarié) et de la demande (employeur) de travail.

La reprise économique du secteur de l'aéronautique après la crise sanitaire (Covid-19) se traduit par la nécessité de recruter du personnel (environ 15 000 personnes en 2022, dans les 400 entreprises du groupement de l'industrie française de l'aéronautique et du spatial).

On observe ainsi un déséquilibre quantitatif entre l'offre et la demande sur le marché du travail, dans le secteur de l'aéronautique. La demande de travail émanant des employeurs devient supérieure à l'offre de travail (pénurie de main-d'œuvre). Ce constat touche les donneurs d'ordres et toute la chaîne des sous-traitants. Il s'explique par des départs à la retraite ainsi que par le nécessaire recrutement de nouvelles compétences dans le digital, notamment.

Les postes en tension correspondent aux profils d'ingénieurs, des emplois hautement qualifiés. Faute de candidats, les recruteurs envisagent des actions de formation, l'augmentation des salaires proposés à l'embauche et l'accompagnement de reconversions professionnelles pour des personnes venant d'autres secteurs (ferroviaire, automobile, etc.).

2.2. Préciser le rôle des partenaires sociaux au sein de Mécachrome, dans ce contexte de crise.

Dans le contexte inflationniste actuel, les organisations syndicales représentatives de salariés, au sein de Mécachrome, ont pour rôle de négocier avec l'employeur afin d'aboutir à une revalorisation salariale dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO).

Ces différents acteurs sont donc au cœur de leur rôle traditionnel : participer au dialogue social, pour assurer les intérêts économiques de Mécachrome, mais également pour protéger et défendre les intérêts des salariés. Il s'agit donc de trouver le meilleur équilibre entre efficacité économique et justice sociale.

Trois syndicats sont particulièrement actifs au sein de Mécachrome : Force ouvrière, la CGT et la CFTC.

2.3. Mettre en évidence la segmentation du marché du travail dans le secteur de l'aéronautique français

Le marché du travail est dit segmenté lorsqu'il est possible de distinguer deux secteurs fonctionnant de manière spécifique : le secteur primaire (emplois typiques exercés à temps plein et à durée indéterminée, occupés par des salariés qualifiés, plutôt bien rémunérés et jouissant de bonnes conditions de travail) et le secteur secondaire (emplois atypiques exercés à temps partiel ou à durée déterminée, moins bien rémunérés et peu ou pas qualifiés).

Le secteur de l'aéronautique apparaît effectivement comme un marché du travail segmenté où se côtoient des ingénieurs, occupant des emplois typiques hautement qualifiés avec des hautes rémunérations, et des salariés du secteur secondaire (affectés à la production), pour qui les conditions de travail et de rémunération sont moindres, justifiant l'exercice du droit de grève pour revaloriser les salaires.

Mission 3 – L'analyse des leviers d'action à disposition de Mécachrome face aux enjeux sociaux (annexes 7 à 10)

3.1. Analyser comment l'État intervient pour soutenir le secteur de l'aéronautique depuis la crise sanitaire.

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a porté un coup d'arrêt au transport aérien mondial, aux commandes d'appareils neufs ainsi qu'à l'activité de maintenance et de fabrication de pièces de rechange.

Le contexte inflationniste et la guerre en Ukraine menacent également l'approvisionnement en titane. Enfin, les difficultés de recrutement sont importantes pour des postes hautement qualifiés.

Afin de protéger l'aéronautique, secteur d'excellence française, face à la crise économique, et de soutenir l'emploi dans ce secteur, l'État intervient à l'aide d'une politique conjoncturelle et structurelle.

Plus précisément, dans une logique **conjoncturelle**, un plan de soutien vise à corriger les déséquilibres économiques. D'un montant de plus de 15 milliards d'euros, ce plan comprend des aides, des investissements, des prêts et garanties. Ici, il s'agit de soutenir les entreprises en difficulté et de protéger leurs salariés.

Dans une logique plus **structurelle**, l'objectif est de produire en France les avions et les hélicoptères de demain pour rester une nation leader de l'aéronautique dans le monde. L'État va donc investir dans les PME et les ETI pour accompagner la transformation de la filière, sa consolidation et sa montée en gamme. Il va soutenir la R&D et l'innovation du secteur dans la durée.

3.2. Apprécier l'intérêt, pour les salariés, des dispositifs de formation imbriqués à la GEPP, dans ce contexte de crise économique.

La gestion des emplois et des parcours professionnels vise à adapter les ressources humaines actuelles de l'entreprise aux besoins futurs. Il s'agit donc d'une gestion prospective étroitement associée à la stratégie de l'entreprise. Les écarts entre les ressources actuelles et les besoins

futurs pourront être comblés par différents leviers : recrutement, formation, mobilité interne, etc. Parmi ces leviers, la formation est appelée à remplir un rôle central.

Pour Mécachrome, la reprise de l'activité, la décarbonation de l'aviation ainsi que la transition digitale amènent à de nouveaux besoins en termes de compétences. Toutefois, toutes ces compétences recherchées ne sont pas nécessairement disponibles en interne ou sur le marché du travail (usinage, ajustage, chaudronnerie, etc.). C'est pourquoi Mécachrome a décidé de créer son propre centre de formation MK Formation afin de développer les compétences de ses salariés et des personnes recrutées de manière à adapter les ressources de l'entreprise à ses besoins liés aux évolutions de l'environnement et de sa stratégie.

Toutefois, la GEPP est lourde à mettre en place et ne peut constituer la seule réponse RH face aux évolutions de l'environnement et de la stratégie. Des dispositifs de formation externes vont donc prendre le relais, financés par l'État, afin d'accompagner la transition professionnelle des salariés. Plus précisément, le compte personnel formation de transition permet aux salariés de bénéficier d'un congé avec maintien de rémunération pour se former afin de changer de métier ou de profession. Face aux difficultés de recrutement rencontrées par Mécachrome, des salariés d'autres secteurs industriels peuvent ainsi être amenés à se former plus spécifiquement aux particularités du secteur de l'aéronautique dans une logique d'évolution et/ou de reconversion.

3.3. Proposer des leviers de motivation à mettre en œuvre auprès des salariés épargnés par la vague de licenciements.

Les salariés de Mécachrome semblent particulièrement apprécier :

- l'équilibre vie professionnelle/vie privée ;
- le salaire ;
- la culture d'entreprise qui donne un sens au travail réalisé et renforce le sentiment d'appartenance des salariés.

Ces éléments constituent des leviers qui sont à actionner pour favoriser la motivation et fidéliser les salariés.

Les notes sont légèrement inférieures pour ce qui concerne :

- la sécurité/l'évolution (2,8/5) ;
- la direction (2,8/5).

Ces deux derniers points doivent être particulièrement soignés. En effet, dans un environnement turbulent, après des vagues de licenciements liés à la crise sanitaire, le doute et la suspicion peuvent légitimement s'installer au sein des équipes restées en poste. Le risque est donc la démotivation et la diffusion d'un sentiment de peur ou de fatalisme. Rassurer les personnels sur les perspectives de leurs postes leur assurera une certaine sécurité. La direction doit se montrer proche et communiquer, favoriser le dialogue.

À cette fin, la direction pourra mettre à profit les réseaux sociaux sur lesquels les salariés les plus jeunes aiment communiquer. La gestion de sa e-réputation et le suivi des avis en ligne des salariés sont centraux pour maintenir l'image de l'entreprise, en interne comme vis-à-vis des parties prenantes externes.