BTS NDRC

100% entraînement



TOUTES MATIÈRES

Programme de 1re et 2e années

NÉGOCIATION ET DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

- Exercices corrigés
- Conseils pratiques pour les épreuves
- Sujets de BTS corrigés

Philippe Chaulé (coord.)
Valérie Calluaud
Laurent Rossi
Jean-François Salamo

ellipses

NDRC

NÉGOCIATION ET DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

BTS

100% entraînement

NDRC

NÉGOCIATION ET DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

Philippe Chaulé (coord.), Valérie Calluaud, Laurent Rossi, Jean-François Salamo

ellipses

Retrouvez les titres de la collection sur
www.editions-ellipses.fr

Mise en pages : Anne-Florence BUYS

ISBN 9782340-106352

Dépôt légal : août 2025

©Ellipses Édition Marketing S.A.
8/10 rue la Quintinie 75015 Paris

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

AVANT-PROPOS

Le BTS NDRC est composé de six Unités d'enseignements.

- U1 : Culture générale et expression qui est une épreuve de 3 h coefficient 3.
- U2 : Communication en langue vivante étrangère 1 qui est une épreuve orale de 1h coefficient 3.
- U3 : Culture économique, juridique et managériale qui est une épreuve écrite de 4 h coefficient 3.
- U4 : Relation client et négociation vente, épreuve orale coefficient 5.
- U5 : Relation client à distance et digitalisation, épreuve écrite de 3 h, ainsi qu'une épreuve sur ordinateur de 40 minutes, coefficient 4.
- U6 : Relation client et animation de réseaux, épreuve orale de 40 minutes coefficient 3.

Vous avez la possibilité de prendre une langue vivante facultative.

Concernant les unités d'enseignement de 4 à 6, elles sont professionnelles. Le BTS NDRC est scindé en trois blocs de compétences, qui sont déclinées en trois pôles d'activités.

- Le pôle 1 d'activités correspond à la Relation client et négociation vente. Ce pôle d'activité représente l'Unité d'enseignement 4, coefficient 5.

  Ce pôle se décline en quatre grandes activités :

  – Développement de clientèle
  – Négociation, vente et valorisation de la relation client
  – Animation de la relation client
  – Veille et expertise commerciales
- Le pôle 2 d'activités correspond à la Relation client à distance et digitalisation. Ce pôle d'activité représente l'Unité d'enseignement 5, coefficient 4. Ce pôle se décline en trois grandes activités :

  – Gestion de la relation client à distance
  – Gestion de la e-relation
  – Gestion de la vente en e-commerce
- Le pôle 3 d'activités correspond à la Relation client et animation de réseaux. Ce pôle d'activité représente l'Unité d'enseignement 6, coefficient 3.

  Ce pôle se décline en trois grandes activités :

  – Animation de réseaux de distributeurs
  – Animation de réseaux de partenaires
  – Animation de réseaux de vente directe

E3

Culture, économique, juridique et managériale

Jean-François SALAMO

1. Présentation de l'épreuve

L'enseignement de culture économique, juridique et managériale vise à permettre au titulaire du BTS NDRC de :

- disposer d'une culture économique, juridique et managériale nécessaire à la compréhension des enjeux et des défis auxquels doivent répondre les entreprises ;
- s'approprier le cadre économique, juridique et managérial de son activité professionnelle ;
- mobiliser les compétences économiques, juridiques et managériales nécessaires à la réalisation des objectifs et des activités de l'entreprise ;
- intégrer les dimensions économique, juridique et managériale des compétences professionnelles liées à la spécialité de BTS ;
- communiquer avec différentes parties prenantes de l'entreprise.

Les six thèmes proposés sont structurés par l'étude de questions clés, chacune étant associée de façon privilégiée à un champ disciplinaire donné, à des compétences ciblées. Cette présentation favorise la complémentarité des regards disciplinaires et la formulation de réponses aux questions auxquelles l'entreprise est confrontée en mobilisant les savoirs et méthodologies spécifiques à chaque discipline.

Cet enseignement prend appui sur des situations professionnelles contextualisées, rencontrées y compris dans de petites et moyennes entreprises, et sur des ressources documentaires de nature économique (tableaux statistiques, articles de nature économique…), juridique (contrats, textes législatifs ou réglementaires, décisions de justice…) et managériale (études de situations concrètes d'entreprises, articles relatifs à des entreprises…) Le programme de culture économique, juridique et managériale est conçu de manière à favoriser de nombreuses transversalités avec les enseignements professionnels.

L'épreuve de CEJM consistera à analyser des situations auxquelles l'entreprise est confrontée :

- Exploiter une base documentaire économique, juridique ou managériale ;
- Proposer des solutions argumentées et mobilisant des notions et les méthodologies économiques, juridiques ou managériales ;
- Établir un diagnostic (ou une partie de diagnostic) préparant une prise de décision stratégique ;
- Exposer des analyses et des propositions de manière cohérente et argumentée

A. Forme ponctuelle (épreuve écrite, durée : 4 heures)

L'épreuve a pour objet d'évaluer les capacités du candidat à mobiliser des notions d'économie, de droit et de management afin de formuler un raisonnement dans un contexte concret.

L'épreuve prend appui sur un dossier qui comprend :

- la présentation d'une situation contextualisée d'entreprise contenant des problématiques de nature économique ou juridique ou managériale ;
- une base documentaire ;
- une série de questions permettant de structurer et d'orienter le travail à réaliser par le candidat.

Le dossier documentaire d'une dizaine de pages au maximum, ainsi que le questionnement couvrent les trois champs de cette unité. Pour chaque question, une réponse construite et argumentée est attendue.

L'épreuve est corrigée par un professeur ayant en charge l'enseignement de « culture économique juridique et managériale » en section de technicien supérieur.

B. Contrôle en cours de formation

Le contrôle en cours de formation se présente sous la forme de deux situations d'évaluation.

Chaque situation vise à évaluer les compétences acquises par le candidat dans le cadre de l'unité 3, en faisant apparaître une complémentarité d'approche des champs disciplinaires.

L'ensemble des deux situations doit permettre d'évaluer les compétences du candidat dans chacun des trois champs économiques, juridique et managérial.

Chaque situation est d'une durée de 2 heures.

Le niveau d'exigence et les critères d'évaluation sont identiques à ceux décrits dans l'épreuve sous sa forme ponctuelle.

2. Méthodologie de l'épreuve

A. Analyser un texte à caractère économique

Dans la mesure où l'épreuve s'appuie sur un dossier documentaire, il est essentiel que les étudiants maîtrisent la bonne compréhension et l'analyse de ces documents afin de repérer les informations essentielles et de répondre de manière argumentée et structurée aux questions posées.

Il s'agira tout d'abord de situer le texte dans son environnement. Cette étape consiste à repérer le titre, la source et la date.

Puis dans un second temps, le candidat devra lire et repérer les idées importantes du texte. Ce travail d'analyse peut s'effectuer en deux temps. Une première lecture rapide et active du texte permettra de souligner les mots, expressions clés ou passages qui vous semblent importants.

Puis une deuxième lecture permettra de distinguer les idées principales des idées secondaires et ainsi faire ressortir la logique du texte, la pensée de l'auteur en dissociant l'essentiel de l'accessoire.

Enfin, vous pourrez commencer à élaborer les réponses aux questions en analysant notamment le sens de la réponse attendue grâce aux verbes directeurs utilisés : analyser, identifier, expliquer, apprécier, interpréter, etc.

Vous devrez répondre à chaque question de manière précise et structurée en utilisant vos connaissances et en vous appuyant sur le texte.

Évitez de faire de la paraphrase du texte et ne traitez pas les questions comme des questions de cours sans rapport avec le document étudié. Contextualisez !

B. Analyser un tableau

Dans cet exercice, il s'agira de repérer les éléments constitutifs du tableau, de l'exploiter et d'utiliser les informations obtenues pour construire l'argumentaire. Il ne faut surtout pas faire une simple lecture des données sans les interpréter et les rattacher à vos connaissances.

Exploiter des données dans un tableau c'est d'abord repérer celles qui vous paraissent les plus pertinentes. Il faut donc hiérarchiser les informations et comprendre comment a été élaboré le tableau.

Puis, après avoir listé les idées contenues dans le tableau, vous pourrez utiliser les informations obtenues pour construire votre argumentaire. Il s'agira de reprendre les différentes informations retenues et de les mettre en relation avec vos connaissances théoriques et factuelles afin de répondre aux questions qui vous sont posées.

C. Exploiter un graphique

L'épreuve de CEJM peut consister en l'analyse d'un graphique lié des phénomènes économiques. Il s'agira dès lors pour le candidat d'exploiter un dossier intégrant des graphiques à analyser afin de construire une réponse argumentée aux questions posées.

Plusieurs étapes doivent être respectées. En effet, le candidat devra :

- Identifier le contexte du graphique c'est-à-dire repérer le titre, la date et la source afin de bien situer le graphique dans son contexte économique.
- Lire le graphique en essayant d'identifier le type de graphique, le ou les indicateurs utilisés, l'échelle de temps des données du graphique afin d'en dégager l'information générale.
- Exploiter le graphique pour répondre aux questions. Il s'agira de construire une réponse argumentée en s'appuyant sur le graphique et ses connaissances personnelles.

L'exploitation d'un graphique nécessite une analyse minutieuse des données présentées. Il faudra éviter de se focaliser sur un point particulier qui peut attirer l'attention mais qui n'est pas l'élément essentiel.

D. Analyser une situation juridique

Cet exercice a pour but d'apprécier les aptitudes du candidat à appliquer les règles de droit dans une situation juridique concrète. Il s'agira de répondre à un ou plusieurs problèmes juridiques en s'appuyant sur une argumentation structurée et en appliquant la ou les règles de droit idoines.

Ici encore, plusieurs étapes doivent être respectées. Le candidat devra :

- **Qualifier les faits** : cette première étape consiste en un bref rappel des faits qui sont à l'origine du problème qui vous est soumis. Il s'agit de rattacher la problématique concrète à une situation juridique abstraite. En aucun cas durant cette étape, vous devez apporter des éléments de réponses la question posée.
- **Dégager une problématique juridique** : C'est la formulation du problème juridique le plus souvent sous la forme d'une question générale et abstraite.
- **Identifier la ou les règles de droit applicables** : Cette étape permettra au candidat de repérer la norme juridique à laquelle il devra se référer afin de répondre à la question posée. Il dispose pour cela de la base documentaire fournie dans les annexes à travers des extraits de codes, des décisions de justice, conventions collectives… Mais également de ses connaissances personnelles. Il est donc essentiel de bien maîtriser les concepts notionnels de la partie du cours concernée.
- **Proposer une solution** : C'est au cours de cette étape que le candidat devra répondre à question posée. En effet, c'est à travers le travail analytique réalisé lors des étapes précédentes que le candidat sera en mesure de proposer une solution au problème juridique posé. La rédaction doit être soignée, structurée et basée sur une argumentation juridique rigoureuse. Il faut veiller à utiliser un vocabulaire juridique approprié.

E. Conduire une analyse organisationnelle

Cette partie de l'épreuve a pour vocation d'associer chaque compétence du programme à des questions relatives au management en utilisant les outils d'analyse appropriés.

Afin de répondre correctement aux questions posées, le candidat devra veiller à bien structurer son propos tout en mobilisant les concepts fondamentaux de base et en s'appuyant le cas échéant sur les auteurs abordés en cours d'année.

Parmi les compétences attendues on trouvera :

- Identifier les finalités économique, sociale et sociétale de l'entreprise. Comme par exemple présenter la finalité poursuivie par une entreprise et identifier les objectifs qui en découlent.
- Caractériser les différentes parties prenantes en indiquant par exemple quelles peuvent être leurs attentes.
- Caractériser les étapes d'une création d'entreprise.
- Distinguer une démarche entrepreneuriale d'une démarche managériale.
- Identifier les différentes composantes de la performance de l'entreprise (Démarche RSE).
- Repérer les principaux éléments du macro-environnement de l'entreprise en utilisant l'outil d'analyse PESTEL.
- Analyser les évolutions de l'environnement et en identifier les conséquences sur la situation de l'entreprise.
- Caractériser les styles de management.
- Repérer le rôle des différentes parties prenantes et des contrepouvoirs.
- Identifier le type de structure, mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise.
- Repérer les ressources et les compétences au sein de l'entreprise. Analyser en quoi les ressources et les compétences d'une entreprise constituent des forces et/ou faiblesses en utilisant l'outil d'analyse SWOT.
- Distinguer les différents processus de l'entreprise.
- Identifier le besoin de financement de l'entreprise en fonction du cycle (exploitation/ investissement).
- Recenser les solutions de financement adaptées à l'entreprise dans une situation donnée.
- Établir un diagnostic préparant une prise de décision stratégique.
- Prendre des décisions opérationnelles intégrant les dimensions économique juridique et managériale.

F. Derniers conseils…

Pour réussir cette épreuve, il est essentiel d'adopter une méthode rigoureuse à savoir :

- Bien comprendre le sujet : Lire attentivement les questions afin d'éviter tout hors sujet ;
- Mobiliser vos connaissances acquises tout au long de votre formation ;
- Bien structurer vos réponses.

Pour finir, la présentation doit être soignée, claire et structurée. Il faut veiller à bien mettre en forme votre argumentation et votre développement. Si c'est clair dans votre esprit, cela doit transparaître dans votre copie !

Pensez à bien vous relire à la fin de l'épreuve et à bien gérer votre temps…

1. L'intégration de l'entreprise dans son environnement

I. Le rôle des principaux agents économiques en relation avec l'entreprise

A. Qu'est-ce qu'un agent économique ?

Un agent économique peut être défini comme une entité indépendante dont les décisions auront une influence sur la vie économique.

Parmi les principaux agents économiques, on trouve :

- **Les ménages** dont la fonction principale est la consommation ;
- **Les entreprises** qui ont pour objectif principal la production de biens et services marchands en vue de réaliser un profit ;
- **Les institutions financières** (les banques) qui ont pour rôle d'assurer le financement de l'économie ;
- **Les administrations publiques** qui interviennent dans la production de biens et services non-marchands entre autres (l'État, les collectivités territoriales, les services publics et la sécurité sociale).

B. Les interactions entre l'entreprise et les autres agents économiques

L'entreprise s'inscrit directement dans le circuit économique en interagissant avec les autres agents économiques.

De par son activité productive pour répondre au contentement des consommateurs, à savoir les ménages. Pour financer son activité productive, elle se tournera pour cela vers les banques pour le prêt de fonds (crédit).

Enfin, les administrations publiques, par la collecte de l'impôt auprès des entreprises notamment, pourront assurer la production des biens et services non marchands destinés à la collectivité.

II. Le rôle de l'entreprise dans le fonctionnement des marchés

A. Le marché et la fixation du prix sur un marché

Le marché peut se définir comme un lieu (physique ou virtuel) de rencontre entre l'offre et la demande dont le but est la réalisation d'un échange.

Il est possible de distinguer trois types de marchés :

- **Le marché des biens et des services** qui permettra la rencontre entre ceux qui proposent un bien ou service (les entreprises) et ceux qui consomment ce bien ou ce service ;
- **Le marché du travail** qui est le lieu où vont se rencontrer ceux qui offrent leur force de travail (demandeur d'emploi) et ceux qui sont en demande de cette force de travail (offreur d'emploi) ;

- **Le marché financier**, lieu d'échange entre les agents économiques qui ont un besoin de financement et ceux qui ont une capacité de financement.

Le prix est l'instrument de mesure qui va permettre d'évaluer la valeur d'un bien ou d'un service dans l'échange. Il représente la variable d'ajustement de l'offre et de la demande.

Dans le mécanisme de la formation des prix, le prix dit « **d'équilibre** » est celui par lequel l'ensemble de l'offre proposée va pouvoir rencontrer la demande, par tâtonnements successifs. Ce qui aura une influence sur les quantités offertes et demandées.

B. Les conditions de la concurrence et son influence sur l'entreprise

1. Principe

Un marché est dit « concurrentiel » lorsque l'entreprise va pouvoir fixer ses prix à partir de ses coûts de production et de la confrontation entre l'offre et la demande sur le marché. Il est nécessaire pour cela que certaines règles soient respectées.

En effet, pour effectuer de bons choix, un égal accès à l'information est nécessaire. Ainsi, si l'information est imparfaite (sur les prix ou sur les caractéristiques des produits), la concurrence est considérée imparfaite. On parle alors d'« **asymétrie d'information** ».

De plus, il ne doit pas y avoir de **barrières** qui seraient susceptibles de limiter l'accès au marché des différents agents économiques, ce qui limiterait de fait la concurrence sur le marché en question.

Enfin, le nombre d'offreurs et de demandeurs doit être suffisamment important pour éviter toute position dominante qui pourrait nuire à une libre concurrence. C'est ce que l'on appelle **l'atomicité du marché**.

2. l'entreprise au centre des mécanismes de marché

Dans la réalité, l'entreprise cherchera à optimiser sa position sur le marché afin d'obtenir **un avantage concurrentiel** qui lui permettra de générer plus de profit.

C. L'existence d'externalités pouvant influencer l'activité de l'entreprise

Cette notion d'externalités est évoquée lorsqu'un effet de l'activité d'un agent économique va avoir une influence positive ou négative sur le bien-être d'un autre agent économique. La présence de cette externalité ne doit pas donner lieu à une contrepartie. Cet effet sur un autre agent peut être soit favorable soit défavorable.

III. Le contrat, instrument juridique protégeant l'entreprise dans ses relations avec les tiers

Le contrat est l'outil qui va permettre à l'entreprise de pouvoir **sécuriser** ses relations avec ses différents partenaires.

A. La phase précontractuelle

La conclusion d'un contrat est souvent précédée d'une période précontractuelle que l'on nomme « pourparlers ». C'est en effet au cours de cette phase préalable que sont discutées les modalités d'un accord qui interviendra lors de la signature du contrat définitif. À ce stade, aucun contrat n'est encore signé et que les parties restent libres de tout engagement

formel. Néanmoins, le fait de mettre un terme à cette phase dite précontractuelle doit « impérativement satisfaire aux exigences de **la bonne foi**. »

Il existe deux autres situations au cours desquelles chaque intervenant pourra entamer un processus de formation de contrat sans pour autant s'engager définitivement :

- **Le pacte de préférence** (Article 1123 du C. civil) : Dans ce cas de figure, une partie va s'engager à proposer en priorité un contrat à une autre partie le jour où elle décide de contracter. En cas de non-respect de cet engagement, le bénéficiaire du pacte peut obtenir réparation.
- **La promesse unilatérale** (Article 1124 du C. civil) : il s'agit d'une convention par laquelle une partie (le promettant) s'engage à conclure un contrat avec une autre personne (le bénéficiaire) qui accepte cette offre. On parle ici d'unilatéralité car cette promesse ne fait naître des obligations uniquement à l'égard du promettant.

B. La phase contractuelle

1. Définition et principe

Si l'on s'en tient à la définition du Code civil, « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. » (Art. 1101). Plus simplement, il s'agit d'un **accord de volonté** entre deux ou plusieurs parties ayant pour but de créer des obligations.

Chacun est libre de contracter ou pas, de choisir la forme de son contrat et d'en fixer son contenu et de choisir son co-contractant.

2. Les conditions de validité d'un contrat

Pour être valide, un contrat doit respecter **trois** conditions :

- **Le consentement** : il doit être libre et éclairé et en aucun cas être entaché de vices. En effet, ce qui fait la force d'un contrat c'est la volonté de s'engager, si celle-ci est viciée par l'erreur, le dol ou la violence, le contrat sera vidé de toute sa substance et ne pourra donc produire tous ses effets.
- **La capacité** : Les parties doivent être en mesure de pouvoir s'engager, c'est-à-dire avoir la capacité juridique de passer un contrat. Sont ainsi exclus les mineurs non émancipés, les personnes majeures bénéficiant d'une mesure de protection (tutelle ou curatelle) du fait d'une altération physique ou mentale de leurs facultés, les personnes non habilitées à agir au nom et pour le compte d'une personne morale.
- **Le contenu du contrat** : Le contenu du contrat doit être licite aussi bien dans son but que dans ses stipulations (Art. 1162). Ainsi l'objet du contrat doit être conforme à l'ordre public et l'objectif poursuivi par chacune des parties ne doit pas être contraire à la loi.

En cas de non-respect de ces obligations, le contrat pourra être frappé de nullité c'est-à-dire que tous ses effets seront susceptibles de disparaître, avec, si c'est possible, une remise dans la situation antérieure, comme si celui-ci n'avait jamais existé.

C. Les effets du contrat

1. Entre les parties au contrat

Le Code civil pose le principe de **la force obligatoire**. Selon ce principe, toutes les obligations prévues dans le contrat doivent être exécutées conformément à ce qui était prévu par le contrat. Il s'impose aux parties comme s'il était d'origine légale.

2. À l'égard des tiers

En principe, le contrat ne produit d'effets qu'à l'égard de ceux qui l'ont conclu.

Néanmoins, le législateur a prévu un certain nombre de situations dans lesquelles les tiers, c'est-à-dire ceux extérieurs au contrat, pourront en subir les effets.

IV. L'entreprise et son environnement

A. Les différentes finalités de l'entreprise

1. La finalité économique

La finalité d'une entreprise représente sa raison d'exister, ce pour quoi elle a été créée. Et comme toute organisation, l'entreprise a pour vocation d'être pérenne. Dès lors, l'entreprise aura pour priorité de réaliser du profit avec pour corollaire la satisfaction de ses clients afin de mieux répondre à leurs besoins.

2. La finalité sociale et sociétale

À côté de la finalité économique, l'entreprise peut appréhender son activité en prenant en considération d'autres finalités. Ainsi, de plus en plus les entreprises ont pour ambition d'améliorer les conditions de travail de ses salariés, et ce dans un souci de mieux répondre à leurs attentes.

L'entreprise peut également avoir pour souhait d'inscrire son action dans le respect du bien-être de la société en prenant en compte les conséquences de son activité sur l'environnement par exemple. Il s'agira pour elle de veiller à réduire au maximum son empreinte écologique.

3. La responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (RSE)

La prise en compte de ces différentes finalités va permettre à l'entreprise d'intégrer volontairement des préoccupations économiques, sociales et environnementales dans ses activités commerciales.

La RSE va donc représenter la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable à travers les finalités économique, sociale et sociétale de celles-ci.

B. Les parties prenantes et la performance de l'entreprise

1. Les parties prenantes

C'est R. Edward FREEMAN, philosophe et universitaire américain, qui a défini cette notion de parties prenantes comme étant un individu ou groupe d'individus qui peut « affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs des organisations ».

Dans cette approche, il est possible de distinguer **les parties prenantes primaires** qui vont être en relation directe avec l'entreprise et peuvent constituer une menace pour sa survie (c'est par exemple les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs), des **parties prenantes secondaires** qui elles aussi vont avoir une influence sur l'entreprise sans être essentiels à sa survie (les médias ou les pouvoirs publics par exemple).

2. Les composantes de la performance de l'entreprise

Une entreprise est considérée comme performante lorsqu'elle réalise les objectifs qu'elle s'est fixés.

De nos jours, les entreprises cherchent à être performantes à la fois au niveau économique, social et sociétal. C'est la performance globale.

Pour mesurer sa performance, l'entreprise dispose de différents outils qui vont permettre de mesurer son activité à la fois d'un point de vue quantitatif mais aussi qualitatif. Ces outils se retrouvent sous la forme de **tableaux de bord** qui vont synthétiser l'activité de l'entreprise sous forme d'indicateurs économiques (Chiffres d'affaires, résultat net, part de marché…), sociaux (absentéisme…), commerciaux et environnementaux.

C. La démarche entrepreneuriale et la démarche managériale

1. Les étapes de création d'une entreprise

Il est fréquent d'analyser le processus de création d'une entreprise au travers de **sept étapes** et selon un ordre défini.

- **Première étape** : Trouver une idée. Il s'agira ici de trouver un concept qui saura répondre à la satisfaction d'un besoin non encore pourvu
- **Deuxième étape** : Réaliser une étude de marché.
- **Troisième étape** : Réaliser un business plan qui fera état des besoins financiers et des perspectives de l'entreprise.
- **Quatrième étape** : Rechercher des financements (Auto-financement, banques, financement participatif…)
- **Cinquième étape** : Trouver des aides et des subventions (l'État et les collectivités publiques consentent souvent à des aides sous forme de subventions ou d'avantages fiscaux…)
- **Sixième étape** : Choisir le statut juridique de la future entreprise (SA, SAS, SARL, SASU, EURL…).
- **Septième étape** : La réalisation des démarches administratives afin de constituer sa société. Elles peuvent se faire auprès d'un organisme, le CFE (Centre de Formalités des Entreprises).

2. Les démarches entrepreneuriale et managériale

Un entrepreneur est celui qui s'inscrira dans une démarche active et qui saura se saisir des opportunités lorsqu'elles se présentent. Pour **Joseph Schumpeter**, c'est un acteur essentiel de l'évolution économique, qui sera capable de percevoir les opportunités, de savoir comment les exploiter et d'en tirer de la valeur, de prendre le risque de la création d'entreprise.

La logique managériale consiste, elle, à utiliser de façon optimale les différentes ressources de l'entreprise afin de lui permettre de se développer et d'avoir une activité pérenne.

Malgré le fait que les démarches entrepreneuriale et managériale s'inscrivent dans des logiques différentes, il est assez fréquent qu'elles soient complémentaires car l'entreprise, pour être compétitive, doit sans cesse innover tout en essayant d'optimiser ses ressources.

V. Questions d'examen

Sujet BTS 2020 (extrait) : « Insteack, le steack à base d'insectes »

Contexte du sujet

En 2012, Clément Scellier et Bastien Rabastens, alors jeunes diplômés, décident de créer leur entreprise ENTOMA. Celle-ci commercialise des produits à base d'insectes comestibles pour l'alimentation humaine sous la marque Jimini's. Trente collaborateurs contribuent aujourd'hui à la réussite de l'entreprise. Leur métier est centré sur la production, le développement et la commercialisation d'aliments (chips, barres énergétiques et protéinées, poudres, pâtes) à base d'insectes (larves, vers, criquets), dans une démarche respectueuse de l'environnement et du consommateur.

Les insectes utilisés grandissent dans des fermes d'élevage aux Pays-Bas. Ils arrivent déshydratés et sous-vide dans un atelier de plus de 300 m^2 en région parisienne, et sont transformés et conditionnés sur place.

Le pari de l'entreprise ENTOMA est d'inciter les consommateurs à goûter ce nouveau produit (par exemple, au moment de l'apéritif), puis d'intégrer progressivement les insectes dans l'alimentation au quotidien (déjeuner, dîner, barbecue, etc.), pour en partager les bienfaits écologiques et nutritionnels.

Les produits sont distribués par internet et dans plus de 350 points de vente, comme « La Grande Épicerie de Paris », « Nature et Découvertes » ou de grands magasins (situés en France, en Belgique, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Suisse).

Aujourd'hui, pour aller plus loin dans leur démarche RSE, les deux dirigeants souhaitent lancer le projet « Insteack », à travers deux axes de développement :

- produire un steack à base d'insectes, nommé « Insteack », qui remplacerait dans les assiettes la traditionnelle pièce de viande ;
- garantir une meilleure traçabilité et sécurité alimentaire, c'est-à-dire travailler avec des fournisseurs d'insectes situés à proximité de leur site de production et non plus à l'étranger, pour limiter les coûts de transports et favoriser l'économie locale.

En prenant appui sur vos connaissances et le contexte, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

Mission 1 : Analyse de la faisabilité du projet « Insteack »

- 1.1 Expliquer les rôles des principaux agents économiques en relation avec l'entreprise ENTOMA.
- 1.2 Présenter les principaux éléments du diagnostic du macro-environnement de l'entreprise ENTOMA.
- 1.3 Analyser l'influence du taux d'intérêt de la Banque Centrale Européenne (BCE) sur l'activité de l'entreprise ENTOMA.
- 1.4 Déterminer, en prenant appui sur un raisonnement juridique, si le nom « Insteack » remplit les conditions pour être déposé en tant que marque.

Mission 2 : Mise en œuvre du projet « Instseak »

- 2.1 Démontrer que la mise en œuvre du projet « Insteack » par Clément Scellier et Bastien Rabastens s'inscrit dans une logique entrepreneuriale.

– 2.2 Identifier des mécanismes de coordination pertinents répondant aux objectifs du projet « Insteack ».
– 2.3 Évaluer, à partir d'un raisonnement juridique, la légalité de la rupture des négociations par le fournisseur d'insectes.

VI. Proposition de correction

Par soucis de clarté et pour une meilleure compréhension, nous ne traiterons ici uniquement les questions en rapport avec le thème abordé.

1.1. Les principaux agents économiques en relation avec l'entreprise ENTOMA sont :

– **Les autres entreprises** qui vont fournir notamment à la société ENTOMA les matières premières (fournisseur d'insectes situé aux Pays-Bas) comme les insectes par exemple mais également celles qui permettent à ENTOMA de vendre leurs biens de consommation (les distributeurs).
– **Les ménages** qui consomment les produits mis sur le marché par ENTOMA.
– **Les banques** (ou institutions financières) qui sont en lien avec ENTOMA car elles peuvent lui accorder le cas échéant des financements (crédits) pour son développement.
– **L'État** (ou Les administrations publiques) qui intervient dans la production de biens et services non-marchands dont l'entreprise ENTOMA pourra bénéficier grâce notamment à la mise à disposition d'infrastructures (route pour l'acheminement des denrées à l'entreprise par exemple). En outre, si l'entreprise est bénéficiaire, l'État prélève un impôt sur les bénéfices.

2.1. Clément Scellier et Bastien Rabastens demeurent dans une démarche entrepreneuriale car :

– ils ont été capables de percevoir les opportunités liées à ce nouveau mode de consommation et ainsi anticiper les attentes des consommateurs, et leur attrait pour les alternatives à la viande, et la croissance de la consommation d'insectes (opportunités du marché) ;
– ils s'inscrivent dans une démarche innovante en proposant un produit qui n'existait pas : l'Insteack ;
– ils prennent des risques, en se lançant dans le projet « Insteack », à travers ces deux axes de développement (produire des steacks à base d'insectes et travailler avec des fournisseurs d'insectes situés à proximité de leur site de production et non plus à l'étranger).

2. La régulation de l'activité économique

I. Le rôle de l'État et ses objectifs en matière de politique économique

A. Quelles sont les différentes fonctions de l'État ?

1. La fonction d'allocation

Afin de corriger les défaillances du marché l'État devra intervenir dans des situations où le marché dysfonctionnera (Faible concurrence, information insuffisante, présence d'externalités, existence de biens publics).

Dans sa fonction d'allocation, l'État pourra notamment veiller à ce que les règles de base d'un marché concurrentiel soient respectées en faisant en sorte qu'il y ait suffisamment d'acteurs, et réglementer les prix dans les situations monopolistiques ou oligopolistiques.

2. La fonction de redistribution

Afin de réduire les inégalités entre les individus et tendre vers plus de **justice sociale**, l'État va jouer un rôle de redistribution. Ainsi, en procédant à des prélèvements sur les revenus issus du travail et du capital (revenus primaires) à travers **les impôts et les cotisations sociales**, l'État va pouvoir procéder aux versements de prestations sociales (allocations, indemnités…) et lutter ainsi contre les disparités sociales.

3. La fonction de régulation

Dans sa fonction de régulation, l'État va tenter de réduire les déséquilibres inhérents à une économie de marché. En effet, par son action, l'État va contribuer à mieux réguler l'activité économique et ainsi lutter contre certains dysfonctionnements tels que le chômage ou l'inflation.

B. Quels sont les différents objectifs de la politique économique ?

1. La notion de politique économique

La politique économique peut se définir comme l'ensemble des actions mises en œuvre par les pouvoirs publics afin d'atteindre les objectifs fixés en vue d'améliorer la situation économique du pays. Pour mesurer ces objectifs, les pouvoirs publics disposent d'indicateurs comme **le taux de croissance** qui va mesurer l'activité économique à travers l'évolution du PIB (Produit Intérieur Brut), **le taux d'inflation** qui correspond au taux d'évolution des prix, **le solde commercial** (ou balance commerciale) qui correspond à la différence entre les exportations et les importations et enfin **le taux de chômage** qui est la proportion des demandeurs d'emploi dans la population active.

2. La croissance économique

C'est à travers l'évolution du PIB qu'il sera possible de mesurer la croissance économique. Le PIB va permettre de mesurer la production de richesse à l'intérieur d'un pays. Il corres-

pond à la somme de toutes les valeurs ajoutées produites sur un territoire par l'ensemble des agents économiques.

La valeur ajoutée est égale à la différence entre la valeur d'une production (P) et la valeur des consommations intermédiaires (CI) nécessaires à cette production (VA = P – CI).

3. Le développement économique

La notion de développement économique se distingue de la notion de croissance économique bien que les deux concepts soient complémentaires. En effet, alors que la croissance s'inscrit dans une approche quantitative de l'économie, le développement recouvre, lui, un ensemble de transformations qualitatives qui doit accompagner une croissance durable à travers l'évolution des structures économiques, sociales et culturelles du pays en question.

II. Les politiques économiques et les limites de l'intervention de l'État

A. Les politiques économiques et leurs finalités

1. La politique conjoncturelle

La politique conjoncturelle a pour objectif d'agir à court terme sur les déséquilibres éventuels de la situation économique. Elle dispose pour cela de moyens lui permettant de réguler l'activité économique, à travers la mise en place d'une **politique budgétaire** et l'élaboration d'un budget.

La politique budgétaire peut, soit s'orienter vers une politique de relance avec pour objectif de soutenir l'activité économique, soit s'orienter vers une politique de rigueur visant à limiter le déficit public.

Le deuxième outil dont dispose l'État dans la mise en place de sa politique conjoncturelle est **la politique monétaire** qui désigne « l'ensemble des moyens mis en œuvre par un État ou une autorité monétaire pour agir sur l'activité économique par la régulation de sa monnaie » (Définition de la Banque de France).

2. La politique structurelle

La politique structurelle désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par les pouvoirs publics à long terme pour transformer les caractéristiques fondamentales de l'économie et le fonctionnement des différents marchés (politique de l'emploi, politique de la concurrence, politique de l'innovation).

B. Les limites de l'intervention de l'État

Dans un contexte économique mondialisé, la portée de l'intervention de l'État va se trouver de plus en plus limitée notamment par la délocalisation des sites de production de la part des firmes multinationales et l'implantation de leur siège social dans des pays où la pression fiscale est moins forte.

III. La régulation des activités économiques par le droit

A. Le rôle du droit dans la régulation des activités économiques

1. Le droit de la concurrence

L'un des principaux objectifs du droit de la concurrence est d'assurer le maintien d'un marché concurrentiel en évitant notamment les situations monopolistiques ou oligopolistiques.

Pour cela, un **contrôle des concentrations** des entreprises (fusions acquisitions…) pourra être exercé lorsque celles-ci pourraient avoir une incidence sur la concurrence et fausser ainsi le jeu du marché. Ce type d'opération doit faire l'objet d'une autorisation préalable de la part des autorités compétentes (Autorité de la concurrence au niveau national et Commission Européenne au sein de l'UE).

De plus, certaines pratiques dites « anticoncurrentielles » seront largement sanctionnées par ces mêmes autorités en cas de manquement aux règles de la libre concurrence.

Ainsi, **les ententes illicites** ayant pour but de fausser les règles du marché ou une entreprise qui profiterait de sa position sur un marché pour empêcher d'autres entreprises d'y pénétrer (**abus de position dominante**) feront l'objet de condamnations (amendes) soit au niveau national soit au niveau européen.

L'autre objectif du droit de la concurrence sera de protéger les différents acteurs du marché en sanctionnant **la concurrence déloyale** et les pratiques limitant la concurrence.

La concurrence déloyale est une notion jurisprudentielle ayant pour but de protéger les acteurs d'un marché contre des pratiques jugées malhonnêtes, comme l'imitation, le parasitisme, le dénigrement ou encore la désorganisation.

Enfin, le droit de la concurrence va veiller à ce que certaines **pratiques restrictives de concurrence** soient sanctionnées. Il s'agira notamment de condamner les ruptures brutales sans préavis des relations commerciales ou encore un trop grand déséquilibre entre droits et obligations des parties.

2. Les autorités en charge de la concurrence

- Au niveau national, la régulation de la concurrence est assurée par une autorité administrative indépendante : **l'Autorité de la concurrence** qui est compétente pour réguler la concurrence sur tous les marchés.
- Au niveau européen, c'est la **Commission européenne** qui est en charge de prononcer des sanctions en cas de manquement aux règles de la libre concurrence.

B. Le droit de la propriété industrielle

L'objectif de la propriété industrielle est de protéger les personnes ou les entreprises, qui de par leur activité, sont à l'origine d'une création ou d'une invention, dont l'exploitation ou la production pourrait leur procurer un avantage concurrentiel et donc générer un profit.

1. Le brevet

Le brevet est un dispositif permettant de protéger **une invention** (produit ou processus de production) qui apporte une solution technique à un problème technique donné. Ce brevet va conférer à son inventeur un monopole temporaire d'exploitation (20 ans) lui permettant ainsi de pouvoir fabriquer, produire et commercialiser seul son innovation et de ne pas permettre le cas échéant à d'autres concurrents de l'exploiter sans son accord. L'inventeur pourra néanmoins concéder une licence d'exploitation afin d'autoriser, contre rémunération, une autre entreprise à produire ou commercialiser son invention.

2. La marque

Selon de Code de la propriété intellectuelle, une marque est **un signe** susceptible de représentation graphique distinguant les produits ou services d'une personne physique

ou morale. Grâce à elle, son titulaire va pouvoir bénéficier d'un monopole d'une durée de dix ans renouvelables indéfiniment, lui permettant d'obtenir son utilisation exclusive.

Selon l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), Le signe choisit en tant que marque doit pouvoir être représenté graphiquement. Il peut être nominal, figuratif ou même sonore.

3. Les organes de protection de la propriété industrielle

L'**INPI** (Institut National de la Propriété Industrielle) est l'organisme auprès duquel une personne morale ou physique doit procéder au dépôt de son invention ou de sa marque afin d'obtenir un titre de propriété industrielle. Cette démarche permettra en outre de vérifier qu'un tel dépôt ne fait pas déjà l'objet d'une protection en la matière.

Il est également possible d'obtenir une protection de son brevet ou de sa marque au-delà du territoire national auprès de **l'Office Européen des Brevets** (OEB), organisme compétent pour la délivrance des brevets européens.

4. Les sanctions

En cas d'atteinte aux droits de la propriété industrielle, le titulaire aura la possibilité d'intenter une **action en contrefaçon** contre les auteurs de l'infraction, qui pourront être condamnés à des peines d'amende et/ou d'emprisonnement ainsi qu'au versement de dommages-intérêts en réparation du préjudice subi par le titulaire des droits.

IV. L'entreprise et son environnement

A. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

1. Le macro-environnement

Le **macro-environnement** correspond aux caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise. Ce sont les facteurs démographiques, économiques, réglementaires, environnementaux, technologiques, culturels…

Le macro-environnement diffère du **micro-environnement** qui lui concerne les éléments proches de l'entreprise et qui ont une influence directe sur elle, comme par exemple les salariés, les syndicats, les clients, les actionnaires, les concurrents, les fournisseurs…

2. Le modèle PESTEL, outil d'analyse de l'environnement de l'entreprise

Afin de procéder à l'analyse de l'environnement de l'entreprise, **le modèle PESTEL** apparaît comme l'outil le plus efficace et le mieux adapté pour appréhender l'ensemble des menaces et des opportunités de cet environnement. L'analyse PESTEL est l'acronyme de six composantes :

- Le **P** de politique : éléments politiques qui peuvent avoir une influence sur l'économie (Politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, stabilité gouvernementale) ;
- Le **E** d'économique : éléments de nature économique comme l'inflation, le chômage, le pouvoir d'achat des consommateurs, les taux d'intérêt… ;
- Le **S** de socioculturel : éléments démographiques, sociaux, éducatifs ;
- Le **T** de technologique : éléments de nature technologique comme l'utilisation de nouveaux procédés de production, les dépenses publiques de R&D, l'équipement en matière de communication et d'infrastructure ;

- Le **E** d'écologique : éléments relatifs à l'impact écologique de l'activité de l'entreprise comme la consommation d'énergie, le retraitement des déchets, l'émission de gaz à effet de serre ;
- Le **L** de légal : éléments réglementaires qui encadrent l'activité de l'entreprise comme la législation en droit du travail, en droit de la concurrence ou sur les produits (normes de sécurité).

B. Les évolutions de l'environnement et leurs conséquences sur la situation de l'entreprise

1. Les opportunités et les menaces

Les évolutions peuvent être une source de menaces pour l'entreprise et donc avoir un impact négatif sur son activité (insécurité liée à une vague d'attentats, crise économique, sanitaire). À l'inverse, il appartiendra au dirigeant de l'entreprise d'être vigilant sur les opportunités que peut offrir l'environnement global afin d'être en mesure de les saisir au moment le plus opportun.

2. Le rôle de l'innovation

L'innovation va permettre à l'entreprise de pouvoir faire aux conséquences des évolutions de l'environnement global et d'en réduire le cas échéant les effets. L'innovation, qui peut prendre des formes diverses (innovation de produit, de procédé, de commercialisation, d'organisation), est source de compétitivité et donne à l'entreprise la possibilité d'avoir un avantage concurrentiel sur les autres intervenants du marché. **Joseph SCHUMPETER** considère l'innovation comme un élément déterminant de la dynamique économique.

V. Questions d'examen

Sujet BTS 2021 (extrait) :
« SERVIHOMEFRANCE, notre expérience à votre service ! »

Contexte du sujet

SERVIHOMEFRANCE est une entreprise de services à la personne (Société par Actions simplifiée) dont le siège social se situe à Aubagne (Bouches-du-Rhône). Elle a été créée en 2008 par Monsieur Augustin Coudray et Monsieur Vincent Riotin, deux professionnels de la santé. C'est en échangeant sur leurs propres expériences d'infirmier et de médecin en maison de retraite que l'idée de créer leur propre entreprise a germé en 2007. À l'origine, l'expertise de l'entreprise s'est donc construite sur des sujets aussi sensibles que les besoins des patients après une hospitalisation et la dépendance.

Évoluant sur un marché en pleine croissance, l'entreprise a développé différents services : les services confort, qui consistent en des prestations de ménage et repassage, jardinage et bricolage ou la garde d'enfants, les services dépendance disponibles jour et nuit et les services accompagnement avec une hôtesse de vie à disposition. La qualité des services leur a permis de bénéficier d'un agrément délivré par l'État pour l'intervention en tant que mandataire auprès des personnes fragiles. SERVIHOMEFRANCE dispose pour le moment d'un site web vitrine, qui propose les prestations, les intervenants et les différentes agences, mais ne vend pas de services en ligne.

Fort de leur succès, les fondateurs ont décidé de créer un réseau de franchises en 2015, afin de transmettre leur savoir-faire et leurs valeurs.

Le réseau compte aujourd'hui 25 franchises et a connu une année 2019 réussie à tous les niveaux. En effet, l'entreprise a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros contre 14,6 millions d'euros en 2018. Côté développement territorial, le réseau a accueilli deux nouvelles franchises dans la ville de Lyon, preuve de la solidité de l'entreprise qui ne cesse de se développer. Ainsi, elle poursuit sa dynamique de recrutement et envisage de s'implanter dans d'autres régions de France courant 2020.

Annexe 1 : les entreprises privées en plein essor sur un marché des services à la personne en « panne ».

[…] « En hausse de 0,4 % à 18 milliards d'euros en 2017, le secteur des services à la personne (SAP) est atone, voire à l'arrêt, en France ». Le constat […] est clair : le marché des services à la personne est en panne de croissance**.** *« Le nombre d'heures travaillées – 857 millions en 2017 – ne cesse en effet de reculer depuis 2010. Idem pour les effectifs qui ont fondu de 10 % depuis 2010 pour s'établir à 1,32 million de salariés. »* Comment expliquer cette baisse de régime sur un marché pourtant prometteur ? […]. Ce ralentissement est dû en grande partie au recours au travail au noir, au faire soi-même et à la montée en charge de « l'ubérisation » rendue possible par la multiplication des plates-formes de mises en relation.

4 Ralenti/

Les choses ne devraient pas s'arranger dans les prochaines années : le marché devrait progresser de seulement 0,6 % par an entre 2018 et 2021 puis de 1 % par an en moyenne entre 2022 et 2025 : […] *« malgré un immense potentiel de croissance***,** *en particulier sur les plans démographiques et socioculturels, le marché peine de fait à trouver un second souffle […] ».* Les acteurs en présence n'ont désormais plus d'autres choix que de réagir *« en intensifiant leurs stratégies de croissance, notamment en matière de qualité des prestations. »* […] Le marché des services à la personne se restructure et à ce jeu-là, ce sont les entreprises privées qui sont les grands gagnants face aux associations […]. *« Les entreprises privées grignotent en effet progressivement des parts de marché et représentent désormais 17 % du chiffre d'affaires total »* […]. Parmi ces entreprises, bon nombre se développent en franchise.

Dans le détail, avec plus de 32 000 structures actives début 2018**,** les entreprises privées attestent de leur bonne santé : *« leur nombre a littéralement explosé en 10 ans. Avec une croissance annuelle moyenne supérieure à 8 % entre 2017 et 2021, les entreprises privées continueront d'endosser le rôle de locomotives du marché, même si leur poids restera minoritaire. Leur chiffre d'affaires s'établira alors à 4,3 milliards d'euros (contre 3,1 milliards en 2017). »*

Face à elles, bien évidemment, les associations (ADMR, UNA, Adessa domicile) ne manquent pas d'atouts (image positive, savoir-faire, notoriété, forte présence dans les zones rurales, souvent délaissées par les entreprises privées). Quant aux plates-formes digitales *« elles n'ont pas encore complètement pris le pouvoir ».* Et même si le contexte de marché leur est favorable, elles peinent à structurer, clarifier et qualifier leur offre. […]

Source : d'après https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A31741-marche-services-personne-croissance-franchise.html, 09/11/2018

Annexe 2 : une France de plus en plus âgée

en %

	Population au 1er janvier en million	Moins de 20 ans	20 ans à 59 ans	60 ans à 74 ans	75 ans ou plus
2020	66,0	23,9	49,6	17,0	9,4
2025	67,3	23,5	48,4	17,2	10,9
2030	68,5	23,0	47,5	17,1	12,3
2035	69,7	22,6	46,7	17,1	13,6
2040	70,7	22,4	46,6	16,3	14,7
2050	72,3	22,3	45,9	15,9	16,0
2060	73,6	22,1	45,8	15,9	16,2

Champ : France métropolitaine.
Source : Insee, scénario central des projections de population 2007-2060.

Source : https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906664?sommaire=1906743

Annexe 3 : le crédit d'impôt, mode d'emploi

L'emploi d'un salarié à domicile ouvre droit à un avantage fiscal défini par le code général des impôts. Les services à la personne regroupent un ensemble de prestations fournies à domicile : garde d'enfant, aide à destination des personnes âgées ou dépendantes, travaux ménagers, soutien scolaire, etc.

L'avantage fiscal est un crédit d'impôt pouvant atteindre 50 % des dépenses engagées, dans la limite d'un plafond de 12 000 €. Ce plafond peut être relevé si le foyer comprend des enfants, des personnes de plus de 65 ans ou des personnes invalides.

À titre d'exemple, une personne emploie un intervenant à domicile pour l'aider dans son quotidien (courses, ménage…). Les dépenses liées à l'emploi de cet intervenant s'élèvent à 6 000 € par an. Cette personne pourra alors déduire de son impôt sur le revenu 50 % des dépenses engagées, soit 3 000 € dans notre exemple.

À l'occasion de ses vœux aux acteurs économiques, le 29 janvier 2019, le ministre de l'Économie et des Finances s'est dit prêt à « étudier la possibilité de transformer le crédit d'impôt sur les services à la personne en aide directe pour les ménages », comme l'indique le portail de la Banque des Territoires […]

Source : https://www.economie.gouv.fr/cedef/services-a-la-personne

Annexe 4 : comment résister face aux nouvelles plateformes numériques ?

Des milliers d'entreprises traditionnelles de services à la personne sont menacées par la montée en puissance des plateformes collaboratives. Pour se défendre, elles doivent enrichir l'expérience client en adoptant les outils numériques qu'exige le consommateur. Les entreprises de services à la personne ont tout intérêt à observer la façon dont l'économie de plateforme a percé dans certains secteurs d'activité, car elles sont particulièrement exposées au risque d'une « uberisation » de leur activité. Il suffit d'observer les campagnes publicitaires lancées par certaines plateformes pour comprendre que la concurrence sera rude. Or, elle pourrait fragiliser

un secteur très éclaté qui emploie des personnes souvent peu qualifiées à qui ces entreprises offrent stabilité, formation et couverture sociale. De prime abord, l'offre des plateformes dans les services à la personne paraît alléchante. En quelques clics, le client accède à des services qu'il peut acheter immédiatement en ligne 10 % moins chers environ qu'auprès d'une entreprise traditionnelle du secteur. La formule est séduisante et se fonde sur le même type d'expérience client que celle offerte par le géant américain des VTC Uber dans le transport en ville. Les entreprises traditionnelles de services à la personne n'offrent pas la même expérience client. Aucune à ce jour ne propose l'achat immédiat via une boutique en ligne. Le client doit, selon les cas, demander un devis ou demander qu'on le rappelle afin de lui proposer l'offre recherchée. […]

Source : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2016/09/22/cercle_160725.html

Annexe 5 : un enjeu de visibilité

Une enquête menée en 2017 par la place de marché dédiée aux services à la personne « Bourseauxservices » (auprès d'un panel de 300 professionnels) révèle d'ailleurs que 56,7 % des professionnels sondés disposent déjà d'un site internet, 39,8 % ont créé une page Facebook et 19,1 % font de la publicité sur Google.

Autre fait notable : les deux tiers des répondants précisent qu'ils diffusent aujourd'hui leurs annonces au travers de places de marché et de plateformes spécialisées, telle « Bourseauxservices ». Et ce, afin de s'appuyer sur la notoriété de ces plateformes (et leur force de frappe en termes de marketing, de publicité et de référencement) pour trouver de nouveaux prospects qualifiés. Elles permettront par exemple aux particuliers de trouver rapidement et simplement un jardinier ou une femme de ménage pour une intervention à leur domicile, notamment grâce aux avis laissés par les utilisateurs. […]

Les plateformes ont donc sur ce marché, comme sur de nombreux autres, l'avantage important de fédérer en un seul endroit l'ensemble des offres pour chaque localité : plus de 10 000 prestataires professionnels proposent par exemple leurs services via Bourseauxservices.com à l'heure où nous écrivons ces lignes.

Source : d'après https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/idees-business/l-avenir-des-services-a-la-personne-passe-par-le-web_1983199.html

En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

Mission 1 : L'intégration de l'entreprise SERVIHOMEFRANCE au sein de son environnement

- 1.1. Analyser le macro-environnement de l'entreprise SERVIHOMEFRANCE.
- 1.2. Présenter les facteurs clés de succès dont dispose l'entreprise SERVIHOMEFRANCE.
- 1.3. Analyser les conséquences de la mise en place du crédit d'impôt dans le secteur des services à la personne, pour les agents économiques concernés.

VI. Proposition de correction

Par soucis de clarté et pour une meilleure compréhension, nous ne traiterons ici uniquement les questions en rapport avec le thème abordé.

1.1. Le macro-environnement correspond aux caractéristiques générales de l'économie et de la société qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise. Ce sont les facteurs démographiques, économiques, réglementaires, environnementaux, technologiques, culturels…

Afin de procéder à l'analyse de l'environnement de l'entreprise SERVIHOMEFRANCE, le modèle PESTEL apparaît comme l'outil le plus efficace et le mieux adapté pour appréhender l'ensemble des menaces et des opportunités de cet environnement.

- **POLITIQUE** : Les politiques économiques actuelles ont pour vocation à favoriser l'emploi d'un salarié à domicile (réduction ou crédit d'impôt).
- **ÉCONOMIQUE** : Le secteur des services à la personne est en panne de croissance (légère hausse de 0,4 % du marché en valeur en 2017), baisse du nombre d'heures travaillées (marché en volume). Le potentiel de croissance du marché des services à la personne est estimé à 0,6 % par an entre 2018 et 2021 puis 1 % entre 2022 et 2025. La concurrence est forte. Les entreprises privées développent leurs parts de marché (17 % de part de marché en valeur en 2017) et sont les « locomotives » du marché avec un taux de croissance moyen de leur chiffre d'affaires de 8 % entre 2017 et 2021. Elles se développent principalement en franchise. Les associations assoient leur présence notamment dans les zones rurales.
- **SOCIOLOGIQUE** : Selon les projections de l'INSEE, les personnes âgées de plus de 60 ans représenteront 32.10 % de la population en 2060 contre 26.4 % de la population française en 2020. La part des personnes âgées de plus de 75 ans augmentera de presque 7 points entre 2020 et 2060 (part de 16,2 % en 2060 contre 9,4 % en 2020).
- **TECHNOMOGIQUE** : Les plateformes digitales se développent et concurrencent les agences physiques. Les modes de consommation évoluent (utilisation du digital, achat à la demande, rapide et en ligne).
- **ÉCOLOGIQUE** : rien dans les annexes
- **LÉGAL** : Le crédit d'impôt permet de réduire le coût de l'emploi d'un intervenant à domicile (déduction de 50 % des dépenses liées à l'intervenant).

Les opportunités pour SERVIHOMEFRANCE sont :

- le vieillissement de la population qui va augmenter les besoins en services à domicile et la demande de services dans le futur (services dépendance jour et nuit de SERVIHOMEFRANCE) ;
- les mesures fiscales (crédit ou réduction d'impôt) qui vont inciter les particuliers à déclarer leurs salariés et à avoir recours aux services à la personne (réduction des coûts liés à l'emploi d'un intervenant).

Les menaces pour SERVIHOMEFRANCE sont :

- la menace de nouveaux entrants (plateformes digitales) qui remet en cause le modèle des agences physiques, donc celui de l'entreprise SERVIHOMEFRANCE ;
- les entreprises privées qui se développent (notamment en franchise) et qui augmentent l'intensité de la concurrence pour SERVIHOMEFRANCE.

1.3. Dans sa fonction de régulation, l'État va tenter de réduire les déséquilibres inhérents à une économie de marché. En effet, par son action, l'État va contribuer à mieux réguler l'activité économique et ainsi lutter contre certains dysfonctionnements tels que le chômage ou l'inflation.

Par le crédit d'impôt, l'État accorde une réduction d'impôt proportionnelle aux sommes dépensées pour l'emploi d'un salarié à domicile (maximum 50 % des dépenses). Il peut donner lieu à un remboursement si le contribuable n'est pas imposable.

Les conséquences :

- **Sur l'État :**

Le budget de l'État va être impacté car le crédit d'impôt pour les particuliers employeurs baisse les recettes de l'État et dans un contexte de déficit budgétaire et public persistant, cette mesure fiscale peut augmenter le déficit (si les recettes n'augmentent pas).

En revanche, une telle mesure va créer des emplois dans le secteur des services à la personne et favoriser une baisse du chômage, notamment pour les travailleurs les moins qualifiés.

– **Sur l'entreprise SERVIHOMEFRANCE ou les entreprises de services à la personne :**
Possibilité de création d'emplois en lien avec une augmentation de la demande de services à la personne.

– **Sur les ménages :**
Cette incitation fiscale va générer une augmentation de la demande (augmentation possible du recours aux services à la personne)

– **Sur les institutions financières :**
Les ménages peuvent être incités à épargner davantage du fait de cet avantage fiscal.

3. L'organisation de l'activité de l'entreprise

I. Les facteurs déterminants des choix de production de l'entreprise

A. La structure de coût de l'entreprise

1. Les facteurs de production

Les facteurs de production peuvent se définir comme les moyens de production durables nécessaires à l'entreprise pour produire ses biens et services. Il est possible de distinguer :

- **Le facteur travail** : Il représente l'ensemble des activités économiques manuelles et intellectuelles fournies par les ménages qui vendent leur force de travail en contrepartie d'un salaire et servant à produire des biens et services ;
- **Le facteur capital** : il regroupe l'ensemble des moyens de production durables permettant à l'entreprise de produire ces biens et services.

D'autres facteurs sont également nécessaires à l'entreprise pour la production de ses biens et services comme le facteur naturel qui désigne l'ensemble des ressources naturelles dont dispose l'entreprise pour son activité économique ou encore la recherche et développement (R&D) qui joue un rôle essentiel dans la pérennité des activités de l'entreprise.

2. Les coûts de production

Les **coûts de production** représentent l'ensemble des charges inhérentes à toute activité productive. Les coûts dans l'entreprise peuvent être de différente nature :

- Les **coûts fixes** qui constituent les dépenses qui s'imposent à l'entreprise quels que soient le niveau de production et les quantités produites (comme par exemple la location des locaux, les salaires…) ;
- Les **coûts variables** qui eux dépendent des quantités produites (la consommation d'énergie, le coût des matières premières…).

B. L'influence de paramètres économiques sur les décisions de l'entreprise

1. Le choix de la combinaison productive

Afin de maintenir un niveau de production suffisant, l'entreprise sera amenée à faire des choix afin d'améliorer sa productivité. Il s'agira dès lors de privilégier soit **le facteur travail** en fonction notamment du coût de la main-d'œuvre, de la législation en droit du travail… soit **le facteur capital** dans la perspective d'une combinaison productive à forte intensité capitalistique.

2. L'influence du taux d'intérêt sur les décisions d'entreprise

Afin de financer son activité, l'entreprise peut être amenée à recourir à l'emprunt bancaire. Le taux d'intérêt, représentant le pourcentage du montant prêté en proportion de la somme empruntée, va engendrer des frais qu'il faudra prendre en compte dans le calcul des coûts de l'entreprise.

C. La chaîne de valeur et les principes et finalités de l'impartition

1. La chaîne de valeur

Imaginée par **Michael PORTER**, professeur américain en stratégie d'entreprise, **la chaîne de valeur** est un outil d'analyse des étapes du processus de production d'une entreprise. Elle va permettre de faire la distinction entre **les activités principales** de l'entreprise comme la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, les services. Et **les activités de soutien** qui viennent à l'appui de ces activités principales comme par exemple la gestion des ressources humaines ou encore le développement technologique.

2. Les principes et finalités de l'impartition (« faire » ou « faire faire »)

L'impartition est une stratégie économique d'entreprise visant à **externaliser** une partie de la production de celle-ci.

Cette stratégie d'externalisation peut prendre plusieurs formes comme la sous-traitance, la franchise ou encore la concession.

L'impartition va permettre à l'entreprise de concentrer son activité productive sur les activités principales, sources d'avantage concurrentiel pour elle et de confier certaines de ses tâches, moins productives de valeur, à des entités spécialisées. Cette stratégie lui permettra notamment de réduire certains de ses coûts et d'améliorer la qualité de ses biens et services mais également d'être plus flexible face à un environnement en constante évolution.

II. Le choix d'une structure juridique d'entreprise

A. Les critères de choix d'une structure juridique adaptée

1. D'un point de vue patrimonial

La prise en compte des risques sera déterminante dans le choix de la structure juridique de l'entreprise. Il faut distinguer :

- **La responsabilité illimitée de l'entrepreneur individuel :**

Bien que présentant de nombreux avantages, notamment dans la simplicité de sa création et dans le fait de garder le contrôle de son activité, l'entreprise individuelle demeure néanmoins une activité risquée pour son entrepreneur. En effet, dans une telle structure, le patrimoine de l'entreprise et celui de son créateur se confondent et de ce fait les dettes professionnelles vont pouvoir être garanties par le patrimoine de l'entrepreneur. L'échec éventuel de l'activité professionnelle peut entraîner la ruine de ce dernier.

- **La responsabilité limitée du dirigeant des sociétés commerciales :**

Le fait de créer une société va donner naissance à une personne morale autonome dotée de la personnalité juridique et donc de son propre patrimoine. Dès lors, aucune confusion ne sera possible entre le patrimoine du créateur d'entreprise et cette dernière. Quelle que soit la forme choisie (SARL, EURL, SA, SAS ou SASU), les différentes sociétés commerciales présentent toutes l'avantage de limiter la responsabilité du dirigeant ainsi que celle des associés au montant de leurs apports.

2. Le statut social et fiscal du dirigeant d'entreprise

- **Le statut social du dirigeant d'entreprise :**

Bien que la loi prévoie désormais une unification des régimes de protection sociale, le choix du statut juridique de la structure d'entreprise va être déterminant dans **la protection du dirigeant** contre les différents risques (maladies, accident du travail, retraite…). L'entrepreneur individuel en tant que travailleur indépendant ne pourra pas bénéficier du statut de salarié du dirigeant d'une société commerciale.

- **Le statut fiscal du dirigeant d'entreprise :**

En fonction du statut fiscal choisi, **plusieurs modes d'imposition** sont possibles. Ainsi, en entreprise individuelle, lorsqu'il est question d'imposition sur les bénéfices, ce n'est pas l'entreprise elle-même qui est taxée mais l'entrepreneur directement au titre de l'impôt sur le revenu. Pour une SARL, les bénéfices sont soumis à l'impôt sur les sociétés, néanmoins le dirigeant d'une SARL familiale peut opter pour l'**IR**. Enfin, les sociétés de capitaux de type SA, SAS ou SASU vont voir leurs bénéfices obligatoirement soumis à L'**IS**.

3. Par rapport au fonctionnement et à l'évolution de l'entreprise

L'entrepreneur individuel garde seul le contrôle de son activité. C'est également le cas des sociétés commerciales a associé unique (EURL ou SASU). En revanche, dans les formes de sociétés où le pouvoir est partagé entre plusieurs personnes, la prise de décision relève d'un consensus et les choix du dirigeant d'entreprise nécessitent l'accord des associés ou actionnaires (SARL, SAS, SA).

B. Les formes juridiques de l'économie sociale et solidaire

Le **concept d'économie sociale et solidaire** (ESS) s'applique à un ensemble d'entreprises qui ont pour particularité de fonctionner selon un principe basé sur la solidarité et l'utilité sociale. Elles sont en général organisées sous forme de coopératives ou de mutuelles voire d'associations ou de fondations.

1. Les SCOP

Les **SCOP (Sociétés Coopératives et Participatives)** sont une forme particulière de sociétés coopératives et disposant de caractéristiques propres. Bien qu'elles aient pu adopter une forme juridique classique de type SARL, SAS ou encore SA, elles ont néanmoins la particularité d'avoir des salariés associés majoritaires détenant au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, ils ont toutefois la vocation à le devenir. Le dirigeant d'une SCOP est élu par les salariés associés.

2. Les mutuelles

Concernant la mutuelle, ce sont ses membres qui par leurs cotisations vont être à l'origine du financement de son activité. Selon le Code de la mutualité, une mutuelle a pour objet « le développement culturel, moral, intellectuel et physique de ses membres et l'amélioration de leurs conditions de vie ». C'est dans le domaine de la santé que l'on retrouve le plus fréquemment cette forme juridique.

III. Le traitement juridique des risques inhérents à l'activité de l'entreprise

A. Les différents types de risques auxquels s'expose l'entreprise

1. La diversité des risques

À côté des risques plus communs comme les inondations ou les incendies, sont apparus des risques liés au développement des technologies, des transports et autres technologies de l'information et de la communication. En outre, face au développement du numérique, l'entreprise est de plus en plus exposée aux risques liés au piratage informatique et à la protection de ses données, menaçant la pérennité de son activité.

2. Les obligations de l'employeur vis-à-vis de ses salariés

L'une des principales obligations de l'employeur est de permettre à ses salariés de pouvoir accomplir les tâches pour lesquelles il a été engagé dans des conditions de travail respectant la législation en droit du travail. Depuis quelques années sont apparus de nouveaux risques psychosociaux (syndrome d'épuisement professionnel, burn-out, harcèlement). De tels risques viennent s'ajouter à ceux déjà existant en matière d'accident de travail, de maladies professionnelles, et pour lesquels l'employeur était déjà tenu d'une obligation de sécurité à l'égard de ses salariés.

B. La nature juridique de la responsabilité de l'entreprise

1. La responsabilité pénale de l'entreprise

Le principe de la responsabilité pénale d'une entreprise est celui selon lequel celle-ci pourra être tenue responsable d'une infraction. Cette responsabilité aura pour dessein de sanctionner l'auteur de l'infraction commise par une personne physique pour le compte d'une personne morale. La mise en œuvre de la responsabilité pénale d'une entreprise implique donc obligatoirement la commission d'une infraction par l'intermédiaire exclusif de ses organes et représentants et pour le compte de la société.

2. La responsabilité civile de l'entreprise

Qu'elle soit contractuelle ou extracontractuelle, la responsabilité civile implique la réunion de trois éléments :

- **Un fait dommageable** ou fait générateur de responsabilité : Cela peut se manifester par des actes positifs dans la commission d'une faute ou des actes négatifs par le fait d'une abstention ou d'une omission
- **Un dommage subi par la victime** : Il peut se définir comme une atteinte aux droits de la victime et peut prendre différentes formes. En effet, il peut être **corporel** et se caractériser par une atteinte à l'intégrité physique de la victime. Le dommage peut également porter atteinte aux **intérêts matériels** de la personne en cas de destruction ou de dégradation d'un bien. Le dommage **moral** résulte lui d'une atteinte à un droit extrapatrimonial comme le droit à l'honneur (diffamation) ou le doit au respect de la vie privée. Enfin, le dommage peut être d'ordre **écologique** lorsqu'il porte atteinte à l'environnement au détriment de la collectivité (Loi du 8 août 2016).

  Quelle que soit la nature du dommage, il doit donner lieu à **réparation** soit en nature soit sous la forme d'allocation de dommages-intérêts à la victime.
- **Un lien de causalité** : C'est-à-dire un lien de **cause à effet** entre le fait générateur de responsabilité et le dommage dont il est demandé réparation. Il doit résulter de façon certaine du fait générateur.

C. Les principes de la responsabilité civile de l'entreprise

1. La responsabilité civile contractuelle

Dans le cadre d'une relation contractuelle, le débiteur d'une obligation peut être condamné au paiement de dommages et intérêts soit en cas **d'inexécution de son obligation** soit en cas de **retard** dans son exécution. Il ne pourra s'exonérer de sa responsabilité qu'en cas de **force majeure** ayant un caractère insurmontable, imprévisible et extérieur à son activité.

Il faut distinguer **l'obligation de résultat** qui est celle par laquelle l'une des parties au contrat s'engage à un résultat défini (transport d'une personne d'un lieu à un autre par exemple), la faute du débiteur sera alors présumée dans ce cas. Et **l'obligation de moyens** qui est celle par laquelle le cocontractant s'engage à tout mettre en œuvre pour arriver à un résultat mais sans y être tenu (le médecin qui s'engage à soigner son patient mais sans garantir sa guérison).

2. La responsabilité civile extracontractuelle

Ce type de responsabilité ne naît pas à l'occasion d'un accord entre des parties mais à l'occasion d'un **fait dommageable** dont l'origine peut être de différentes natures.

Elle peut être le fait **d'une faute personnelle** de l'auteur du dommage et donner lieu à réparation en cas de préjudice. Mais également, **le fait d'une chose dont on a la garde** ou le fait **d'une personne dont on doit répondre**. C'est le cas notamment de l'employeur qui est responsable des dommages occasionnés par son salarié dans le cadre de son activité professionnelle.

Ici encore, il sera possible pour l'auteur du dommage de s'exonérer de sa responsabilité en démontrant l'existence d'un évènement de **force majeure** ou **le fait d'un tiers** ou encore en démontrant l'existence **d'une faute commise par la victime.**

IV. L'organisation des ressources dans l'entreprise

A. Les ressources et les compétences de l'entreprise

1. Les ressources de l'entreprise

Dans le cadre de son activité, l'entreprise dispose de ressources qu'elle doit être en mesure de mobiliser afin de s'adapter aux besoins et à la demande de sa clientèle. Ces ressources peuvent être nature tangible (matérielle) ou intangible (immatérielle).

- **Les ressources tangibles** sont financières (capitaux, trésorerie, emprunts, subventions…), matérielles ou physiques (bâtiments, machines, véhicules…) ou encore humaines (niveau de qualification des salariés, connaissances…) ;
- **Les ressources intangibles** sont technologiques (R&D, brevets…), organisationnelles (savoir-faire, logistique, système d'information…) ou mercatiques (notoriété, publicité…).

2. Les compétences de l'entreprise

Ces ressources une fois identifiées devront être utilisées de façon optimale par l'entreprise afin de contribuer à son développement. **Les compétences de l'entreprise** sont les capacités à mobiliser et à combiner au mieux ses ressources en vue d'atteindre un objectif fixé. Ces compétences sont soit **individuelles** et concernent plus particulièrement les salariés et leurs savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir-être), soit **collectives** et intéressent l'entreprise dans son ensemble ou des groupes de travail.

3. Les processus de l'entreprise

Afin d'optimiser sa capacité productive, il appartiendra à l'entreprise d'organiser son activité par processus par la mise en place un dispositif productif permettant la production des biens et services répondant aux besoins des clients.

B. Les types de structure et les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise

1. Les principales structures organisationnelles

- **La structure simple** : Dans ce dispositif, le dirigeant prend seul les décisions qu'il fait exécuter directement par ses salariés. Ce type de structure apporte une unicité de commandement et permet une cohérence dans les décisions prises ;
- **La structure fonctionnelle** : Dans ce schéma, les activités sont divisées par fonctions (administration, production, ventes…), sous l'autorité d'un responsable spécialisé dans son domaine de compétence ;
- **La structure divisionnelle** : Ici, la structure d'entreprise est découpée en divisions autonomes. Les salariés sont dirigés par un seul manager, responsable de son unité. Le principal inconvénient de ce système c'est qu'il peut apparaître des incohérences dans la stratégie du groupe ;
- **La structure matricielle** : Dans cette configuration, chaque salarié dépend d'un chef de projet et d'un responsable de service ou de fonction, ce qui permet plus de flexibilité et de réactivité par rapport aux besoins de l'entreprise mais peut être aussi source de confusion et de contradiction dans les ordres reçus par les salariés.

2. Les mécanismes de coordination et de contrôle

Henry MINTZBERG, professeur canadien en management, distingue six mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise :

- **L'ajustement mutuel** qui permet une coordination par de simples échanges informels lorsque les salariés sont peu nombreux ;
- La supervision directe qui consiste en une coordination hiérarchique par un responsable qui donne des ordres et vérifie la bonne exécution des tâches ;
- **La standardisation des procédés** où des procédures de travail strictes sont imposées aux salariés ;
- **La standardisation des résultats** qui prévoit des objectifs à réaliser mais qui laisse une certaine liberté aux salariés pour les atteindre ;
- **La standardisation des qualifications** où la transmission des savoirs et des compétences des salariés va permettre des méthodes de travail similaires et une coordination quasi automatique ;
- **La standardisation des normes** qui se caractérise par des normes de travail qui s'imposent à l'ensemble des membres de l'organisation.

C. Les styles de management et le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs

1. Les styles de management

Il s'agit ici d'identifier les différents styles de direction que peut adopter un manager. Rensis LIKERT, psychologue américain, en dénombre quatre :

- **Le style autoritaire** où le dirigeant va utiliser l'intimidation et les menaces pour mener à bien ses objectifs. Les décisions sont prises au sommet sans consultation des subordonnés et la communication est exclusivement descendante ;
- **Le style paternaliste** qui implique également un style de management directif mais dans lequel le manager va essayer d'instaurer un climat de confiance auprès de ses salariés. Il va agir en "bon père de famille" en imposant un cadre de travail précis et bien défini ;
- **Le style consultatif** où le manager cherche à impliquer les subordonnés dans le processus décisionnel mais sans que ces derniers aient une véritable influence dans la prise de décision finale. Dans ce schéma, le travail d'équipe est encouragé ;
- **Le style participatif** où il existe une forte relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. La participation de chacun au processus décisionnel va donner une véritable cohésion au groupe et permettre ainsi un réel engagement de la part de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

2. Les parties prenantes et les contre-pouvoirs

C'est le sociologue français Michel CROIZIER qui va développer l'idée selon laquelle chaque acteur dans l'entreprise dispose d'une certaine liberté d'action lui permettant de conserver une influence sur l'ensemble de l'organisation afin de servir ses propres objectifs. Ainsi les différents membres d'une structure vont détenir une part du pouvoir plus ou moins importante en fonction de sa position hiérarchique et vont pouvoir agir en contre-pouvoir s'ils considèrent que leurs intérêts sont menacés.

V. Le financement de l'entreprise

A. Les besoins de financement de l'entreprise en fonction du cycle

1. Le besoin de financement du cycle d'investissement

Compte tenu des besoins de l'entreprise et afin de pérenniser son activité, il lui sera nécessaire d'envisager d'effectuer des investissements pour atteindre les objectifs fixés. Ces investissements peuvent être matériels et faire partie des ressources tangibles comme les machines de production ou les véhicules de transport. Ils peuvent également être immatériels dans le but d'augmenter les ressources intangibles (dépôt ou achat de brevet par exemple).

2. Le besoin de financement du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation représente les différentes étapes entre les dépenses nécessaires pour produire un bien ou un service et l'encaissement résultant de la commercialisation et de la vente de ce bien ou de ce service. Pour permettre à l'entreprise de disposer d'un cycle d'exploitation viable, elle aura besoin d'un fonds de roulement important.

Ce BFR (Besoin en fonds de roulement) constitue un indicateur essentiel pour l'entreprise et représente les besoins de financement à court terme résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à son exploitation.

B. Les solutions de financement adaptées à l'entreprise

1. Les modes de financement du cycle d'investissement

Les modes de financement dont dispose l'entreprise pour financer son cycle d'investissement sont divers et variés. En effet, elle peut recourir à :

- **L'autofinancement** : dans ce cas l'entreprise disposera de ses propres ressources financières pour financer ses investissements ;
- **L'emprunt bancaire** : l'entreprise aura recours au crédit qu'elle sollicitera auprès des organismes financiers pour assurer le financement de son cycle d'investissement ;
- **L'émission d'actions et l'apport en capital** : Dans cette hypothèse, l'entreprise consentira à l'ouverture de son capital à de nouveaux investisseurs qui deviendront de ce fait propriétaires d'une partie du capital social de la société ;
- **L'émission d'obligations** : une obligation représente un titre de créance émise par une entreprise pour se procurer de l'argent. En achetant une partie de la dette, son acquéreur devient créancier de l'entreprise ;
- **Le financement participatif ou crowdfunding** : né au début des années 2000 avec le développement d'internet, le crowdfunding ou financement participatif est un outil de financement alternatif qui fait appel à des ressources financières auprès des internautes afin de financer un projet ;
- **Les subventions** : il est possible dans ce cas de figure de faire appel à l'État ou aux collectivités territoriales pour financer une partie de l'activité de l'entreprise qui rentre dans le cadre d'une politique économique de soutien de certains secteurs.

2. Les modes de financement du cycle d'exploitation

Afin de pallier le manque de trésorerie, les ressources financières internes pourront être affectées au BFR (**autofinancement**).

De même, l'entreprise pourra avoir recours pour son cycle d'exploitation à **l'affacturage** qui est une méthode de financement et de recouvrement de créances qui consiste à sous-traiter par contrat à une société financière la gestion de ses créances et le recouvrement de ses factures.

C. L'équilibre financier l'entreprise

1. Le bilan comptable de l'entreprise

Le **bilan comptable** représente **l'état du patrimoine** de l'entreprise à une date donnée. Il est le plus souvent représenté sous forme de tableau comportant **les éléments actifs** (biens possédés) et **passifs** (dettes) de l'entreprise.

2. Le compte de résultat de l'entreprise

Le compte de résultat va regrouper sur un exercice comptable ce qui a contribué à **l'enrichissement** et à **l'appauvrissement** de l'entreprise. Ainsi, lorsque les revenus sont supérieurs aux charges, l'entreprise est bénéficiaire, à l'inverse quand les charges sont supérieures aux revenues, elle est déficitaire.

VI. Questions d'examen

Sujet
Le cas de l'entreprise BIOCOOK

Contexte du sujet

L'entreprise BIOCOOK dirigée par Christophe VERAN existe depuis 1995. Cette entreprise familiale s'est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de cookies à base de matières premières biologiques. L'entreprise a su profiter de l'intérêt grandissant de la consommation des produits bio et a réussi à développer son activité durablement depuis quelques années.

Christophe VERAN est resté proche de l'ensemble de ses salariés et entretient avec un eux une relation de confiance. Néanmoins, il est le seul à prendre les décisions relatives au positionnement de l'entreprise dans sa stratégie et les salariés exécutent ses ordres sans être associés à la prise de décision malgré le caractère simple et familial de la structure.

Compte tenu du développement de son activité, les ressources propres de l'entreprise BIOCOOK apparaissent désormais insuffisantes. L'achat de nouvelles machines ainsi que de nouveaux véhicules pour répondre à une demande croissante des clients semble inéluctable et s'avère nécessaire pour la société si elle souhaite continuer à se développer.

Christophe VERAN croit au développement de son activité et espère pouvoir trouver des solutions pour installer son activité dans une dynamique pérenne.

En prenant appui sur vos connaissances et le contexte, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

- 1. Quel est le style de management adopté par Christophe VERAN ? Justifiez votre réponse.
- 2. D'après les éléments indiqués, quel est le type de configuration structurelle de l'entreprise BIOCOOK ?
- 3. Énumérez les différentes les solutions de financement qui s'offrent à Christophe VERAN pour répondre à son cycle d'investissement.

VII. Proposition de correction

1. Christophe VERAN a adopté un style de management plutôt paternaliste car il est resté proche de l'ensemble de ses salariés et entretient avec un eux une relation de confiance. Néanmoins, il est le seul à prendre les décisions relatives au positionnement de l'entreprise dans sa stratégie et les salariés exécutent ses ordres.

2. Le type de configuration structurelle de l'entreprise BIOCOOK semble correspondre à une structure simple car le dirigeant prend seul les décisions qu'il fait exécuter directement par ses salariés. Ce type de structure apporte une unicité de commandement et permet une cohérence dans les décisions prises.

3. Les différentes les solutions de financement qui s'offrent à Christophe VERAN pour répondre à son cycle d'investissement sont :

- **L'autofinancement** : l'entreprise va utiliser ses propres ressources financières pour financer ses investissements ;
- **L'émission d'actions et l'apport en capital** : Dans cette hypothèse, l'entreprise consentira à l'ouverture de son capital à de nouveaux investisseurs qui deviendront de ce fait propriétaires d'une partie du capital social de la société (Hypothèse difficilement applicable en l'espèce compte tenu de la taille et de la structure de l'entreprise BIOCOOK) ;