Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV©

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
www.formav.co/explorer

# BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

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

# E3. CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

**SESSION 2022**

**Durée : 4 heures**

**Aucun matériel n'est autorisé**

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.**
**Le sujet comporte 15 pages, numérotées de 1/15 à 15/15.**

## ALTHO : la chips à la patate.

### Contexte du sujet[1]

Altho est une entreprise industrielle (Société par Actions simplifiée) située à Saint-Gérand (Bretagne) près de Pontivy. Elle a été créée en 1991 par Monsieur Alain Glon et est actuellement dirigée par Laurent Cavard. Elle fabrique des chips à partir de pommes de terre en partenariat avec des agriculteurs bretons.

Le modèle économique, sur lequel est bâtie la société Altho, est fondé sur le développement d'une filière de pommes de terre spécifique à la chips avec la volonté d'un juste partage de la valeur créée en apportant, entre autres, une rémunération complémentaire aux producteurs.

La société emploie 309 personnes toute l'année. L'équipe d'Altho se caractérise par son dynamisme, son implication, sa réactivité et son envie permanente de satisfaire ses clients.

Véritable acteur économique de la région, la société Altho s'impose aujourd'hui comme une véritable force économique au cœur de la Bretagne : plus de 265 agriculteurs de la région et pas moins de 200 entreprises bretonnes travaillent chaque année avec elle.

Elle dispose de 2 sites de production (Bretagne et Ardèche) et accélère son développement en Europe comme à l'international. Pour asseoir son avantage concurrentiel, elle mise sur des innovations tout en restant soucieuse de l'environnement.

La société produit 27 500 tonnes de chips à partir de 110 000 tonnes de pommes de terre transformées par an. Un tiers de la production est consommé en France. Altho a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 108 millions d'euros en 2019.

La société Altho est le leader incontournable des marques de distributeurs : elle fournit la quasi-totalité des enseignes de la grande distribution en France. Ses principaux concurrents sont notamment Lays, Vico et Tyrrells.

Elle a également développé sa propre marque Bret's qui prend chaque année de l'ampleur et gagne en notoriété, devenant le challenger incontesté des chips aromatisées. Bret's est devenue en 10 ans la troisième marque nationale en France avec près de 10 % de parts de marché et l'un des leaders des chips aromatisées. La marque ne cesse d'innover. Elle a d'ailleurs remporté le prix innovation PME Intermarché avec la chips saveur marine ainsi que le prix spécial du jury des Grès d'or pour sa politique continue d'innovation.

Altho cherche à « devenir le leader incontesté du marché » tout en s'emparant des tendances actuelles du XXI$^{ème}$ siècle.

[1] Le contexte prend appui sur un cas réel mais des ajouts ont été effectués pour les besoins du sujet.

**L'étude est composée de trois missions.**

**Mission 1** : la société Altho et ses parties prenantes.

**Mission 2** : la société Altho et son développement.

**Mission 3** : la société Altho et ses conditions de travail.

**Composition du dossier documentaire**


**Annexe 1** : les dates clés de la société Altho ..... **page 6**

**Annexe 2** : les engagements de Bret's ..... **pages 7 à 8**

**Annexe 3** : près de Pontivy : les épluchures de légumes transformées en biogaz ..... **page 9**

**Annexe 4** : Le Pouzin : Altho renforce son site ardéchois ..... **page 9 à 10**

**Annexe 5** : la politique agricole en faveur du développement rural ..... **page 10 à 11**

**Annexe 6** : extraits du Code de la propriété intellectuelle et du Code civil ..... **page 11**

**Annexe 7** : l'action en concurrence déloyale ..... **page 12**

**Annexe 8** : la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg ..... **page 12**

**Annexe 9** : la génération Z ouverte aux « nouvelles formes de travail » ..... **page 13**

**Annexe 10** : la proposition d'avenant au contrat de travail en cas de recours au télétravail. **page 14**

**Annexe 11** : les obligations de l'employeur en matière de télétravail ..... **page 15**

**Annexe 12** : les impacts du télétravail ..... **page 15**

En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions relatives aux trois missions du sujet. Vous êtes invité(e) à mobiliser les concepts et les apports théoriques dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec la mission est argumenté.

## MISSION 1 : LA SOCIÉTÉ ALTHO ET SES PARTIES PRENANTES (ANNEXES 1 à 5)

**1.1.** Identifier les finalités de la société Altho.

**1.2.** Distinguer les parties prenantes de la société Altho et leurs attentes respectives.

**1.3.** Présenter les enjeux économiques pour la société Altho de confier la production de pommes de terre à des partenaires extérieurs.

## MISSION 2 : LA SOCIÉTÉ ALTHO ET SON DÉVELOPPEMENT (ANNEXES 3 à 7)

En 2019, la société Altho accélère son développement en investissant dans la construction d'un méthaniseur de déchets de pommes de terre.

Il s'agit d'une cuve permettant la décomposition de matières pourrissables par des bactéries afin de produire de l'énergie.

Cette innovation permet à la société Altho de couvrir 30 % de ses besoins en gaz.

Altho a investi également dans la création d'une seconde ligne de production de chips dans son usine au Pouzin, en Ardèche.

Cette création a été accompagnée par l'Union Européenne dans le cadre du Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER) et du soutien financier de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et du Département de l'Ardèche.

**2.1.** Montrer que l'innovation de la société Altho dans un méthaniseur est source d'externalités.

**2.2.** Déterminer les raisons économiques qui expliquent que la société Altho a bénéficié du soutien des pouvoirs publics européens pour sa seconde ligne de production de chips.

Au cours de l'agrandissement de son usine du Pouzin en Ardèche, Laurent Cavard, le PDG de la société Altho, découvre qu'une entreprise concurrente, productrice de chips, implantée dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, commercialise depuis peu ses produits sous la marque Breitz.

Monsieur Laurent Cavard trouve cette appellation trop proche de Bret's et craint une répercussion sur ses ventes.

**2.3.** Expliquer, à l'aide d'une argumentation juridique, si Laurent Cavard peut faire cesser l'utilisation de la marque Breitz.

## MISSION 3 : LA SOCIÉTÉ ALTHO ET SES CONDITIONS DE TRAVAIL (ANNEXES 8 à 12)

Le renforcement du site ardéchois (seconde ligne de production) a nécessité un recrutement important. La société Altho, soucieuse des conditions de travail s'interroge sur les leviers de motivation potentiels à mettre en œuvre.

**3.1.** Proposer des leviers de motivation que la société Altho peut mobiliser pour fidéliser ses salariés.

La société Altho souhaite continuer sa croissance en saisissant l'opportunité du recours au télétravail pour les salariés qui le souhaitent. Elle a rédigé une proposition d'avenant au contrat de travail qu'elle envisage de soumettre au comité social et économique.

**3.2.** Montrer les conséquences sur l'organisation du travail dans la société Altho de la mise en place du télétravail.

**3.3.** Analyser, à l'aide d'une argumentation juridique, la validité de cet avenant au contrat de travail.

## Annexe 1 : les dates clés de la société Altho

| | |
|---|---|
| **1991** | Début du partenariat agricole en pommes de terre à chips. Les pommes de terre étaient revendues, à l'époque, à des marques comme Flodor et Croky. |
| **1995** | Naissance d'Altho. L'usine ouvre ses portes en avril avec une ligne de production et 16 employés. L'entreprise produit 800 tonnes la première année. Altho lance les chips aromatisées en France, notamment avec le fameux Bret's poulet braisé. |
| **2006** | Obtention de la certification IFS (International Food Standard) de l'usine. |
| **2008** | Création de l'Easy-Pack |
| **2010** | L'huile de palme est totalement substituée par l'huile de tournesol dans toutes les recettes. La certification BIO est obtenue. |
| **2012** | Baisse de 25 % du taux de sel sur l'ensemble des recettes de chips. |
| **2013** | Les additifs décriés dans les arômes sont supprimés des formulations-produits. Depuis cette date, tous les produits sont développés à partir d'arômes naturels. Création des chips de légumes. Début de l'export pour Bret's en Belgique. |
| **2014** | Soucieuse de réduire les coûts de transport et de conforter sa position sur l'Europe du Sud, Altho ouvre un nouveau site de production au Pouzin en Ardèche pour un investissement de 20 millions d'euros avec la création de 63 emplois et avec un objectif d'atteindre une centaine de salariés à moyen terme. |
| **2015** | Création de chips poppées (chips gourmandes et soufflées, préparées sans friture). Altho remporte le prix Coup de Cœur produit en Bretagne et le Snacking d'Or pour ses chips de légumes. |
| **2016** | Altho remporte le snacking d'or pour ses chips chocolat-piment. Début de l'export pour Bret's en Italie. |
| **2017** | Altho travaille à la suppression de l'additif E551. Début de l'export pour Bret's au Japon, en Chine, au Vietnam, à Malte et aux Maldives. Le Party Pack est lancé et récompensé par l'oscar de l'emballage. Altho investit 8 millions d'euros pour tripler sa production. Altho détient 80 % de la société Sia Aperitivos au Portugal. |
| **2018** | Bret's se développe à Hong Kong, au Danemark, en Algérie, en Australie, à Singapour, au Qatar, aux USA et au Portugal. Altho emporte deux prix Isogone, catégorie usage et innovation avec le Party Pack et catégorie Saveurs avec la référence aux cèpes. Modernisation de l'usine de Saint-Gérand dans le Morbihan et création d'un nouvel atelier de chips de légumes. Ces projets ont été réalisés avec le soutien du Feader (fonds européen agricole pour le développement rural) et de la région Bretagne. |

Source : *https://www.brets.fr - Juin 2021.*

## Annexe 2 : les engagements de BRET'S

### La filière

Depuis l'implantation de l'usine en 1995, nous avons développé un partenariat avec un nombre sans cesse grandissant d'agriculteurs sur la manière de cultiver et de récolter les pommes de terre.
Aujourd'hui, ce partenariat durable regroupe 265 agriculteurs bretons sur 1 400 hectares assurant 80 % des approvisionnements. Afin de limiter les transports, tous leurs champs sont situés en Bretagne, à moins de 170 km de l'usine de production.
En s'engageant durablement aux côtés des agriculteurs partenaires, nous sécurisons nos approvisionnements, nous offrons une stabilité des prix contractualisés par récolte, et nous apportons des conseils en pratiques culturales ainsi que des outils clés en main (plants, semis, arrachage).
Enfin, grâce à un cahier des charges précis, nous assurons le contrôle du stockage des pommes de terre pour une conservation optimale entre la récolte (automne) et la consommation (printemps). Nous maîtrisons ainsi parfaitement la traçabilité de nos produits.

### La qualité, notre priorité

Même si la chips est un produit gras et salé, nous travaillons sans cesse à l'amélioration nutritionnelle de notre produit. Depuis 2010, nous utilisons exclusivement de l'huile de tournesol high oleic pour son excellent profil nutritionnel en acides gras saturés (seulement 9 %).
Nous travaillons sur un système de salage de plus en plus précis pour pouvoir réduire la teneur en sel sur nos chips.
Depuis 2012, nous travaillons également sur nos recettes aromatiques. Tous nos développements produits sont depuis développés en arômes naturels, en éliminant systématiquement les additifs exhausteurs de goût et les édulcorants de synthèse.
La chips reste un produit plaisir, qu'il faut savoir consommer avec modération !

### Notre responsabilité sociale et environnementale

Parce que nous sommes conscients de notre impact environnemental, nous avons à cœur de développer une démarche environnementale de l'amont à l'aval dans le cycle de vie de nos produits.

**Comment ?**

- **Limitation des produits phytosanitaires dans nos champs**

Chacune de nos parcelles doit faire l'objet d'une agriculture raisonnée, avec des mesures permettant de limiter l'utilisation des produits phytosanitaires.

- **Une consommation d'eau divisée par 2**

Nous sommes en mesure de filtrer et réutiliser notre eau dans 4 phases distinctes. Nous sommes équipés d'une station d'épuration des eaux privées et réutilisons l'eau filtrée de la station pour l'irrigation de nos champs de pommes de terre.

- **Une valorisation optimale des déchets**

Parce que nous maîtrisons l'intégralité de notre cycle de production, 98 % des déchets sont recyclés ou valorisés (ex : les pelures de patates sont valorisées dans l'alimentation des animaux de ferme).

- **Toujours plus d'économies d'énergie**

En janvier 2019, nous avons inauguré notre méthaniseur, qui nous permettra de recycler la plupart de nos déchets pour générer 30 % de nos besoins en énergie gaz.

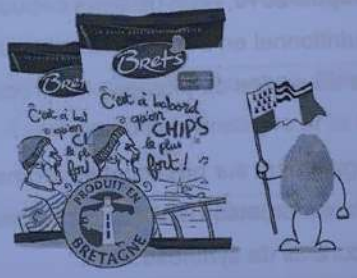
Les résidus de cette usine serviront d'amendement organique *[engrais naturels]* pour nos terres agricoles.

- **Bilan carbone**

Depuis plus de 10 ans, nous réalisons tous les deux ans un bilan carbone complet du champ de pommes de terre jusqu'à la livraison de chips chez nos clients.

Résultat, - 35 % d'émissions de $CO_2$ réalisées en 10 ans.

Optimisation de nos transports, économiseurs d'énergie, réduction des emballages, nous tenons tous les ans de nouveaux objectifs pour restreindre notre empreinte.




**L'emploi local**

En étant également membre actif de l'association Produit en Bretagne depuis sa création, nous marquons notre engagement en faveur de l'emploi local. Le logo « Produit en Bretagne » apparaît sur tous nos sachets de la marque Bret's.

Plus qu'un logo reconnu par les consommateurs pour un produit fabriqué en Bretagne, cette association est avant tout un acteur majeur dans le développement économique local en revendiquant un achat citoyen et responsable.

Forte aujourd'hui de plus de 400 entreprises adhérentes, l'association représente aussi bien l'agroalimentaire que les services, la culture ou encore les loisirs.

Source : d'après *https://www.brets.fr - Juin 2021.*

## Annexe 3 : près de Pontivy, les épluchures de légumes transformées en biogaz

Derrière l'usine de chips Altho, à Saint-Gérand (Morbihan), une unité de méthanisation utilise les épluchures de légumes pour produire du biogaz. Un investissement de 5,5 millions d'euros.

Plus d'une chips sur trois consommée en France est fabriquée par l'usine Altho, à Saint-Gérand (Morbihan), près de Pontivy. Une production abondante qui ne va pas sans quelques tonnes d'épluchures, etc.

***« Ces déchets de légumes, l'amidon, les boues issues des eaux de lavage et les pommes de terre non conformes sont traitées dans l'unité de méthanisation que nous exploitons depuis janvier à l'arrière de l'usine »***, indique Christophe Chrétien, directeur de la Sober, la société bretonne d'énergies renouvelables.

Près de 22 000 tonnes de déchets par an qui sont transformés, dans une cuve de 4 000 $m^3$, en biométhane. ***« De quoi alimenter 1 500 foyers en gaz, ou assurer 30 % des besoins de l'usine. »*** Grâce à la proximité entre l'unité de méthanisation et l'usine de chips, la logistique est réduite.

En 2019, en Bretagne, la méthanisation a représenté 6 % de l'électricité et 4,5 % de la chaleur produite. Par ailleurs, le Pacte biogazier breton a pour objectif de définir une stratégie régionale sur la place du gaz, principalement renouvelable, dans les ressources énergétiques bretonnes. Il prévoit une production de gaz renouvelable qui doit être multipliée par 6,4 d'ici 2030. L'État, la région Bretagne, l'ADEME, GRDF, GRTgaz et le Pôle Énergie Bretagne se sont engagés à mettre en œuvre ce pacte.

Néanmoins, le procédé de méthanisation est controversé. Non seulement, son installation comporte des risques d'incendie, d'explosion, d'intoxication ou de pollution mais pour les riverains les odeurs dégagées par le méthaniseur représentent une véritable nuisance.

Source : *document élaboré pour les besoins du sujet*

## Annexe 4 : Le Pouzin : Altho renforce son site ardéchois

En 2014, le breton Altho, spécialiste de la chips notamment sous la marque Bret's, s'implantait au Pouzin. L'entreprise, créée en 1995 et qui appartient à la famille Glon, dispose d'un site historique de production à Saint-Gérand dans le Morbihan. Mais elle soigne particulièrement son usine du Pouzin, base stratégique pour répondre aux besoins en chips du marché français au sud d'une ligne Strasbourg - Biarritz. Le site ardéchois a bénéficié de 14 millions d'euros d'investissements en 2019 pour créer une seconde ligne de production et quatre nouvelles lignes de conditionnement. L'usine en compte désormais 12 au total. 6,5 millions d'euros sont encore prévus en 2020, dont la construction d'un bâtiment de 5 800 $m^2$ pour le stockage des produits finis et la logistique.

« Nous aurons ainsi investi plus de 53 millions d'euros au Pouzin depuis 2014 », explique Jean-Yves Robert, directeur du site.

En 2020, il estime que la production de l'usine devrait progresser de 40 % sur une base de référence de 7 500 tonnes en 2019. Le site du Pouzin représentera alors presque 40 % de la production totale d'Altho.

[…] Il s'agit d'être en mesure d'approvisionner sans rupture un marché de la chips fortement saisonnier.

Pour atteindre ses objectifs, Altho va poursuivre les recrutements au Pouzin […] également des contrats saisonniers. En 2020, 150 à 160 personnes devraient travailler durant la période estivale sur le site du Pouzin. L'effectif en période basse se situe plutôt entre 90 et 100 personnes. « Nous étions à peine une trentaine lors du démarrage de la production au Pouzin il y a six ans », rappelle Jean-Yves Robert.

Source : *https://www.ledauphine.com/economie/2020/01/28/*Altho *-renforce-son-site-ardechois-nxpw*

## Annexe 5 : la politique agricole en faveur du développement rural

*La politique agricole française est étroitement conditionnée par le cadre de la politique agricole commune (PAC). Cette dernière soutient le dynamisme et la viabilité économique des zones rurales par le financement et les actions qui soutiennent le développement rural.*

Le développement rural est le « deuxième pilier » de la politique agricole commune (PAC), renforçant le « premier pilier » des aides au revenu et des mesures de marché en renforçant la durabilité sociale, environnementale et économique des zones rurales.

La PAC contribue au développement durable des zones rurales à travers trois objectifs à long terme :

- favoriser la compétitivité de l'agriculture et de la sylviculture ;
- assurer la gestion durable des ressources naturelles et l'action pour le climat ;
- parvenir à un développement territorial équilibré des économies et des communautés rurales, y compris la création et le maintien d'emplois.

[…]

La contribution de la PAC aux objectifs de développement rural de l'UE est soutenue par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader). Le budget du Feader pour la période 2021-2027 s'élève à 95,5 milliards d'euros […].

Les pays de l'UE mettent en œuvre le financement du Feader par le biais de programmes de développement rural (PDR). Les PDR sont cofinancés par les budgets nationaux et peuvent être préparés sur une base nationale ou régionale. Alors que la Commission européenne approuve et contrôle les PDR, les décisions concernant la sélection des projets et l'octroi des paiements sont traitées par les autorités de gestion nationales et régionales.

Chaque PDR doit œuvrer en faveur d'au moins quatre des six priorités du Feader :

- […]
- promouvoir l'utilisation efficace des ressources et soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et résiliente au changement climatique dans les secteurs de l'agriculture, de l'alimentation et de la foresterie ;
- la restauration, la préservation et l'amélioration des écosystèmes liés à l'agriculture et à la foresterie ;
- promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales.

[…]

Source : *à partir de https://ec.europa.eu/*

## Annexe 6 : extraits du Code de la propriété intellectuelle et du Code civil

**Article L711-1 alinéa 1**

La marque de produits ou de services est un signe servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale de ceux d'autres personnes physiques ou morales.

**Article L713-1**

L'enregistrement de la marque confère à son titulaire un droit de propriété sur cette marque pour les produits ou services qu'il a désignés.

Ce droit s'exerce sans préjudice des droits acquis par les tiers avant la date de dépôt ou la date de priorité de cette marque.

**Article L713-2**

Est interdit, sauf autorisation du titulaire de la marque, l'usage dans la vie des affaires pour des produits ou des services :

**1°** D'un signe identique à la marque et utilisé pour des produits ou des services identiques à ceux pour lesquels la marque est enregistrée ;

**2°** D'un signe identique ou similaire à la marque et utilisé pour des produits ou des services identiques ou similaires à ceux pour lesquels la marque est enregistrée, s'il existe, dans l'esprit du public, un risque de confusion incluant le risque d'association du signe avec la marque.

**Article 1240 du code civil**

Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer.

Source : *code de la propriété intellectuelle et du code civil*

## Annexe 7 : l'action en concurrence déloyale

La **concurrence déloyale par confusion** s'applique en matière de **protection d'une marque** et de **protection du nom de domaine** sur Internet, comme le montre l'exemple ci-dessous.

**Cass. Com. 7 juillet 2004, 02-17.416**

*« Mais attendu, d'une part, qu'ayant constaté que le nom de domaine utilisé par la société X est un vocable imitant l'enseigne et le nom commercial de la société Y, et que* le peu de différences existant entre les deux dénominations engendre la confusion dans l'esprit d'un client d'attention moyenne*, la cour d'appel, qui a retenu que l'utilisation d'un nom commercial dans un nom de domaine, qui porte atteinte à la fonction d'identification ou de publicité du nom commercial antérieurement utilisé par un concurrent exerçant dans un même secteur d'activité et sur une même zone géographique, constitue un acte de concurrence déloyale, a statué à bon droit ; »*

L'action en concurrence déloyale est fondée sur le droit commun de la responsabilité civile, correspondant aux articles 1240 et suivants du Code civil.

Source : *à partir de http://www.la-concurrence-deloyale.fr/la-jurisprudence*

## Annexe 8 : la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg




Source : *http://public.iutenligne.net*

## Annexe 9 : la génération Z ouverte aux « nouvelles formes de travail »

[…] Si 79 % des 15-24 ans espèrent décrocher un contrat à durée indéterminée, ce chiffre est de 86 % chez les 25-34 ans. « En France, le CDI reste synonyme de stabilité. Mais les jeunes ont aussi de plus en plus envie de travailler en free-lance (55 %), ou de cumuler plusieurs activités parallèles (56 %). […]

À quoi ressemblera « l'entreprise idéale de demain » pour les 15-24 ans ? Selon l'enquête OpinionWay / Mazars, aucune forme particulière d'organisation « n'attire plus qu'une autre ». Dans le détail, ils sont 11 % à rêver d'intégrer une start-up, 11 % une entreprise de taille intermédiaire, 10 % une PME, et à peine 4 % un groupe du Cac 40. Ils sont en revanche 25 % à rêver de devenir leurs « propres patrons ». […]

Parmi les éléments « motivant le plus à se rendre sur son lieu de travail le matin », la génération Z continue, comme la génération Y, à placer la rémunération en tête de liste (57 %, contre 61 % chez leurs aînés). Vient ensuite l'ambiance de travail, les échanges et interactions avec les collègues (56 %), et l'intérêt pour le poste (40 %). Les 15-24 ans sont en outre légèrement plus nombreux à placer comme critères de Qualité de Vie au Travail un bon espace de travail (28 % contre 23 % chez les 25-34 ans), et le fait d'avoir « accès à des avantages et services » (24 % contre 21 %). Ils sont aussi moins nombreux à souhaiter avoir la possibilité de travailler pour une entreprise qui assume sa responsabilité sociale (12 % contre 14 %).[…]

Concernant l'organisation du travail, la génération Z semble être en quête de flexibilité et d'autonomie.

Les 15-24 ans sont ainsi plus nombreux que leurs aînés à souhaiter que « les entreprises de demain » leur proposent de travailler pour elles en tant qu'indépendants (57 % contre 51 %), et ils sont aussi 73 % à rêver d'un libre choix de leurs horaires de travail. En outre, générations Z comme Y sont d'accord sur le fait de « beaucoup travailler », mais avec « davantage de flexibilité concernant les horaires et le lieu de travail » en échange (80 % pour chaque tranche d'âge).

Source : *http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/autonomes-en-quete-dinteractions-et-de-flexibilite-portrait-robot-de-la-generation-z-au-travail-30012019*

## Annexe 10 : la proposition d'avenant au contrat de travail en cas de recours au télétravail

**Article 1 : passage à la situation de télétravail**

Ce document est un avenant au contrat de travail de Madame ou Monsieur … pour tenir compte du fait que Madame ou Monsieur … exercera ses fonctions en situation de télétravail à partir du … Il est rappelé que le passage au télétravail, modifie uniquement la manière dont le travail est effectué, n'affecte pas la qualité de salarié de Madame ou Monsieur ….

Madame ou Monsieur … continue de bénéficier des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise.

**Article 2 : lieu de travail et télétravail**

En dehors des périodes de présence obligatoire au siège social prévues à l'article 8 de ce contrat, Madame ou Monsieur … travaillera à son domicile, situé au …, avec le matériel professionnel mis à sa disposition, selon les modalités prévues à l'article 3 de cet avenant, par l'entreprise.

**Article 3 : équipement de travail**

La société Altho met à la disposition de Madame ou Monsieur … les équipements nécessaires au télétravail, en particulier l'ensemble complet des systèmes informatiques (matériels, logiciels,) et des systèmes de communication lui permettant de réaliser ses fonctions.

La société Altho fournit à Madame ou Monsieur … un service d'appui technique, tant pour l'installation que pour l'utilisation des systèmes mis à sa disposition.

Madame ou Monsieur … s'engage à prendre soin des équipements qui lui sont confiés.

**Article 4 : durée du travail**

La durée du travail et les congés de Madame ou Monsieur … sont identiques à ceux définis dans le contrat de travail initial.

Madame ou Monsieur … peut choisir les horaires de travail qui lui conviennent en respectant des plages horaires de disponibilité ; c'est-à-dire des périodes pendant lesquelles l'entreprise et les partenaires de l'entreprise peuvent les joindre.

Madame ou Monsieur … doit être joignable de 9 heures à 12 heures et de 14 heures à 17 heures pendant ces jours de travail. Ces plages sont fixées par la société Altho en concertation avec Madame ou Monsieur …. En dehors de ces plages horaires, Madame ou Monsieur … peut utiliser son "droit à la déconnexion" en mettant en veille ses systèmes de communications professionnelles.

Source *: document élaboré pour les besoins du sujet*

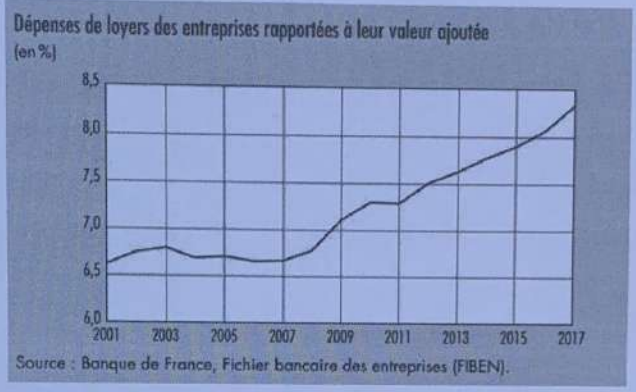
## Annexe 11 : les obligations de l'employeur en matière de télétravail

« Les frais qu'un salarié expose pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'employeur doivent être supportés par ce dernier ; que la clause du contrat de travail qui met à la charge du salarié les frais engagés pour les besoins de son activité professionnelle est réputée non écrite »

Cass, soc., 19 sept. 2013, n° 12-15.137.

Source : *https://www.cadremploi.fr/*

## Annexe 12 : les impacts du télétravail




*Note de lecture : en 2001, la part de la valeur ajoutée payée par l'entreprise pour ses loyers en France s'élève à 6,6 % et 8,3 % en 2017.*

Le télétravail peut être vu comme un moyen d'externaliser (au moins en partie) auprès des salariés la tâche de trouver et d'organiser leur espace de travail. L'effet direct sur les marges bénéficiaires sera déterminé par le pouvoir de négociation des salariés et la part d'économies réalisées par l'entreprise.

Dans ce processus de négociation, les entreprises souligneront les gains que retireront les salariés de la réduction de leur temps de trajet et les bénéfices qui en résultent en matière de bien-être. Mas et Pallais (2017) ont mené une expérience en coopération avec une entreprise et montré qu'un nombre important de salariés accordent de la valeur au télétravail au moment de l'embauche et sont prêts, en moyenne, à renoncer à 8 % de leur salaire pour pouvoir travailler à domicile. Dans la mesure où le télétravail devrait accroître le taux d'utilisation de leur logement et entraîner une baisse des coûts de mobilité, sous réserve qu'il n'ait pas d'effet sur la productivité, il pourrait potentiellement à la fois renforcer le taux de marge des entreprises et améliorer le bien-être des salariés.

En France, selon une analyse récente de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (Dares), près de 25 % des salariés ont travaillé chez eux en 2019, un chiffre qui dépasse 40 % pour les salariés titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

Source : *à partir de https://publications.banque-france.fr/*

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.