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 :
formav.co/explorer

# E3. Culture économique, juridique et managériale

**Session 2024** • Code sujet : **24CEJM** • Durée : **4 heures**

## Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement


1. **Analyse interne de Notarius et préservation de son activité** (3 questions) — **Page 3**
2. **Marché de Notarius et gestion des ressources humaines** (3 questions) — **Page 5**
3. **Innovation, financement et vidéosurveillance au travail** (4 questions) — **Page 7**
4. **Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ)** (Synthèse & Q&A Examen) — **Page 9**


**Sujet officiel (PDF) :** https://coursbtsmco.fr/assets/annales/bts-mco/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2024/BTS MCO - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2024 - 1-Sujet.pdf

# 1. Analyse interne de Notarius et préservation de son activité

Martin Loiret prend la direction de Notarius et souhaite faire évoluer le management tout en évaluant les ressources de l'entreprise. L'arrivée de Notar@us, qui propose un service de signature électronique et reçoit des avis négatifs en ligne, suscite une inquiétude sur les effets possibles sur l'activité de Notarius.

## Mission 1

**Question 1.1. Caractériser le style de management adopté par Martin Loiret.**

Martin Loiret adopte un **management participatif** : il veut associer les collaborateurs aux décisions lorsqu'ils maîtrisent le sujet et les impliquer dans le développement de l'entreprise. Il cherche aussi à renforcer l'esprit d'équipe et la fidélisation. Il prolonge l'attention de son père au bien-être des salariés, mais leur donne une place plus directe dans les décisions. Ce style est cohérent avec une entreprise innovante, qui dépend de l'engagement et des compétences de ses équipes.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Management participatif : les salariés sont associés aux décisions et impliqués dans le développement de l'entreprise.

**Question 1.2. Analyser, à l'aide d'un diagnostic interne, les ressources de l'entreprise Notarius.**

| Ressources | Atouts | Limites |
|---|---|---|
| Humaines | Plus de 160 collaborateurs, dont 45 développeurs qualifiés ; formation continue supérieure à 5 % de la masse salariale. | Recrutement et fidélisation des développeurs difficiles. |
| Matérielles et technologiques | Logiciels innovants, équipements de qualité, réseau et intranet performants. | L'innovation exige des investissements importants. |
| Financières | 16 millions d'euros de chiffre d'affaires. | Entreprise de taille limitée, capital non ouvert et recours essentiel aux prêts bancaires. |
| Immatérielles et organisationnelles | Expertise notariale, savoir-faire juridique et technologique, clientèle attachée aux produits ; SAV apprécié. Organisation fonctionnelle évoluant vers plus de transversalité. | Dépendance à un marché spécialisé et à des compétences rares. |

Notarius possède une expertise sectorielle, des équipes qualifiées et une capacité d'innovation qui soutiennent sa différenciation. En revanche, sa taille et ses ressources financières sont inférieures à celles de ses grands concurrents. Le chiffre d'affaires indique son activité, mais ne permet pas à lui seul de conclure sur sa rentabilité.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Atouts : expertise notariale, compétences, innovation et clientèle attachée. Limites : petite taille, investissements lourds, dépendance aux prêts bancaires et difficultés de recrutement.

**Question 1.3. Déterminer les raisons pour lesquelles Martin Loiret pourrait engager une action en concurrence déloyale.**

La concurrence déloyale relève de la responsabilité extracontractuelle. Le nom « Notar@us », proche de « Notarius », et la proposition d'un service de signature électronique aux notaires pourraient créer une confusion sur l'origine des entreprises ou des services, constituant une faute d'imitation. Les avis négatifs visant Notar@us ne prouvent toutefois pas, à eux seuls, une faute envers Notarius.

- **Préjudice :** prouver une atteinte à l'image de Notarius, une perte de clientèle ou un dommage économique.
- **Lien de causalité :** montrer que ce dommage résulte de la confusion imputable à Notar@us.

Notarius ne peut donc obtenir réparation que si elle établit la faute, le préjudice et le lien causal entre les deux.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Action possible si Notarius prouve une imitation créant une confusion, un préjudice et un lien de causalité. Les avis négatifs seuls ne suffisent pas.

## 2. Marché de Notarius et gestion des ressources humaines

Après l'arrivée de Notar@us, Martin Loiret souhaite évaluer les risques liés à ce nouveau concurrent et comprendre les tensions du marché du travail des informaticiens. Il envisage des actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation.

### Mission 2

**Question 2.1. Caractériser les barrières à l'entrée sur le marché de l'entreprise Notarius.**

Une barrière à l'entrée est un obstacle qui rend l'accès à un marché difficile. Pour Notarius, elles sont multiples :

| Barrière | Application au marché |
|---|---|
| Technique et juridique | Il faut maîtriser à la fois les technologies et les exigences spécifiques du notariat. |
| Financière | La recherche-développement et l'innovation nécessitent des investissements importants. |
| Commerciale | Les clients sont exigeants et attachés à des produits déjà établis. |
| Concurrentielle | Pinage et Matera ont une taille et des moyens financiers supérieurs. |

Ces obstacles sont importants, mais pas absolus : Notar@us est entré sur le marché avec un service de signature électronique à distance.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> Les barrières sont principalement techniques, juridiques, financières et commerciales. Elles freinent l'entrée de concurrents sans la rendre impossible.

**Question 2.2. Analyser le marché du travail des informaticiens et son impact sur l'activité de l'entreprise Notarius.**

Le marché du travail informatique est en tension : les besoins des entreprises dépassent le nombre de candidats qualifiés. Pour les ingénieurs et cadres informatiques, le métier est au 4$^{e}$ rang des tensions, avec 2,5 offres par candidat. L'intensité d'embauches est notée 5 sur 5, le manque de main-d'œuvre 4 sur 5 et l'inadéquation formation-emploi 5 sur 5. La pénurie de candidats formés devrait se poursuivre, et les candidats peuvent négocier salaires, télétravail, primes et flexibilité.

La fidélisation est également difficile : seuls 38,8 % des professionnels informatiques européens souhaitent rester dans leur entreprise. Pour Notarius, qui compte 45 développeurs, ces tensions compliquent les recrutements et augmentent le risque de départs. Elles peuvent donc freiner l'innovation, la qualité des logiciels et le développement de l'entreprise.

> ✓ RÉPONSE À RETENIR
>
> La pénurie complique les recrutements et la fidélisation des développeurs, ce qui peut freiner l'innovation, la qualité des logiciels et la croissance de Notarius.

**Question 2.3. Proposer des actions appropriées dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour pallier les problèmes liés aux ressources humaines.**

La GPEC anticipe les besoins en emplois et en compétences pour adapter les ressources humaines aux objectifs de l'entreprise. Notarius peut :

1. Cartographier les compétences présentes et prévoir les besoins liés aux projets d'innovation et à l'ouverture de nouvelles agences.
2. Maintenir la formation continue, déjà supérieure à 5 % de la masse salariale, et développer la polyvalence ainsi que les mobilités internes.
3. Élargir le vivier de candidats par l'alternance et des partenariats avec des formations informatiques, puis proposer une rémunération attractive.
4. Fidéliser les salariés par des horaires souples, le télétravail hybride, des perspectives d'évolution et leur participation aux décisions.

Ces actions répondent aux besoins de recrutement, de développement des compétences et d'amélioration des conditions de travail.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Anticiper les besoins, former et faire évoluer les salariés, diversifier les recrutements et améliorer les conditions de travail pour attirer et fidéliser les talents.

## 3. Innovation, financement et vidéosurveillance au travail

Notarius souhaite renforcer l'intelligence artificielle dans ses logiciels et étudie le financement de cette politique d'innovation, notamment en réduisant les délais de paiement des clients. Le dirigeant envisage aussi de sanctionner un salarié à partir d'images de vidéosurveillance alors que celui-ci affirme ne pas avoir été informé de son installation.

### Mission 3

**Question 3.1. Identifier le choix stratégique lié à la politique d'innovation menée par Notarius et justifier son intérêt.**

Notarius poursuit une **stratégie de différenciation par l'innovation**, appuyée sur la recherche et développement. Elle ne mise pas principalement sur les prix, mais sur des logiciels et services distinctifs, adaptés aux exigences juridiques et techniques des notaires. Renforcer l'intelligence artificielle prolonge cette orientation. La différenciation aide l'entreprise, malgré des moyens financiers plus limités que ceux de ses concurrents, à se distinguer, fidéliser sa clientèle et préserver son avantage concurrentiel. Elle soutient aussi son image innovante et sa croissance.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Stratégie de différenciation par l'innovation, pour préserver l'avantage concurrentiel, fidéliser les clients et soutenir la croissance.

**Question 3.2. Analyser la solution de financement proposée par le dirigeant pour financer cette politique d'innovation, à savoir réduire les délais de paiement des clients de 60 à 30 jours fin de mois.**

| Élément | Analyse |
|---|---|
| Situation financière | FRNG : 89 k€ ; BFR : 400 k€ ; trésorerie : -311 k€. |
| Effet attendu | Encaissement plus rapide des créances, baisse du BFR et amélioration de la trésorerie. |
| Limite | Les clients peuvent contester ce changement ou choisir un concurrent. |

Passer de 60 à 30 jours fin de mois réduit le délai de mobilisation des créances et peut donc améliorer la trésorerie, sans dette supplémentaire ni ouverture du capital. La mesure est pertinente au vu de la trésorerie négative, mais son effet chiffré dépend du montant et de l'échéancier des créances. Notarius doit aussi vérifier les contrats et anticiper le risque commercial avant de modifier les conditions de paiement.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Mesure pertinente pour réduire le BFR et améliorer la trésorerie, sous réserve de son acceptabilité par les clients et du respect des contrats.

**Question 3.3. Proposer d'autres solutions de financement adaptées à la politique d'innovation de Notarius.**

1. **Autofinancement :** affecter une part des bénéfices aux dépenses de recherche et développement, sans diluer l'actionnariat familial.
2. **Prêt croissance TPE-PME :** il peut financer des investissements immatériels ou corporels, pour 10 000 à 300 000 €, sur 7 ans, avec paiement des seuls intérêts pendant les 2 premières années. Notarius satisfait les critères d'ancienneté et d'implantation ; le critère d'effectif est rempli si elle compte au plus 249 salariés.
3. **Aides à l'innovation :** solliciter des subventions régionales ou de Bpifrance et mobiliser le crédit d'impôt recherche pour les dépenses éligibles.

Un emprunt bancaire complémentaire est possible, en évaluant sa compatibilité avec la trésorerie négative.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Mobiliser l'autofinancement, les aides à l'innovation et, sous réserve du critère d'effectif, le prêt croissance TPE-PME.

**Question 3.4. Évaluer, à l'aide d'un raisonnement juridique, si les images de vidéosurveillance peuvent être utilisées pour décider de mettre à pied le salarié qui quitte souvent son poste pour prendre une pause, alors qu'il n'a pas été informé du dispositif.**

**Problème :** Notarius peut-elle utiliser contre un salarié des images d'un dispositif de vidéosurveillance dont il n'a pas été informé ? **Règle :** l'employeur peut contrôler l'activité, mais l'article L. 1222-4 du Code du travail et l'arrêt de la Cour de cassation du 22 septembre 2021 interdisent d'utiliser comme preuve les enregistrements d'un dispositif de contrôle dont le salarié n'a pas été préalablement informé. **Application :** le dirigeant a installé le dispositif dans l'open space pour surveiller l'activité et le salarié affirme ne pas en avoir été informé. Si cette absence d'information est établie, les images ne peuvent justifier la sanction. Une mise à pied disciplinaire peut entraîner une retenue correspondant à sa durée, mais une sanction pécuniaire distincte est interdite.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Si le salarié n'a pas été informé, les images ne peuvent justifier la mise à pied. Une retenue correspondant à une mise à pied disciplinaire n'est pas une sanction pécuniaire distincte.

# Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2024)

**Bilan de l'épreuve :** E3 de culture économique, juridique et managériale du BTS tertiaire, session 2024, code 24CEJM, dure quatre heures, sans matériel autorisé; aucun coefficient n'est indiqué. Le cas de Notarius, éditeur de logiciels pour notaires, est traité en trois missions portant sur le management et le diagnostic interne, les marchés et les ressources humaines, puis l'innovation, son financement et le droit du travail appliqué à la vidéosurveillance.

### Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Un diagnostic interne examine les ressources humaines, matérielles, immatérielles et financières afin d'identifier les forces et les limites de l'entreprise.
- La concurrence déloyale suppose la preuve d'une faute, d'un préjudice et d'un lien de causalité entre eux.
- L'indicateur de tension du marché du travail correspond au nombre d'offres d'emploi divisé par le nombre de candidats.
- Dans le bilan fonctionnel, la trésorerie nette correspond au FRNG moins le BFR; pour Notarius, elle est de -311 milliers d'euros.

### Points de vigilance & attentes du jury

- Justifiez vos analyses avec des faits précis du contexte et des annexes, en distinguant les ressources de leurs effets sur l'activité.
- Pour la concurrence déloyale, examinez séparément la faute, le préjudice et le lien de causalité.
- Pour évaluer un financement, reliez les besoins d'investissement aux ressources disponibles et à la situation de trésorerie.
- En droit, énoncez la règle applicable, appliquez-la aux faits du sujet et terminez par une conclusion motivée.

## Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

**Q : Comment interpréter l'indicateur de tension du marché du travail ?**

L'indicateur est le nombre d'offres d'emploi divisé par le nombre de candidats. Au-dessus de 1, les postes à pourvoir sont plus nombreux que les candidats. Une valeur élevée indique une tension importante sur le métier concerné.

**Q : Que montre le bilan fonctionnel simplifié de Notarius ?**

Le FRNG est de 89 milliers d'euros et le BFR de 400 milliers. La trésorerie nette, égale au FRNG moins le BFR, est de -311 milliers d'euros. Cette trésorerie négative traduit un besoin de financement à court terme.

**Q : Le sujet prévoit-il un barème par mission ou un temps conseillé ?**

Aucun barème ni temps conseillé par mission n'est imprimé dans le sujet. La durée totale est de quatre heures et aucun matériel n'est autorisé. Répartissez le temps entre les trois missions et gardez un moment pour relire vos réponses.

**Q : Quelle règle retenir pour l'utilisation des images de vidéosurveillance au travail ?**

L'employeur peut contrôler l'activité, mais les enregistrements utilisés pour ce contrôle ne peuvent servir de preuve si les salariés n'ont pas été préalablement informés du dispositif. Il faut aussi établir que celui-ci a effectivement servi à surveiller leur activité.

**Sujet officiel associé (PDF) :** https://coursbtsmco.fr/assets/annales/bts-mco/E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)/2024/BTS MCO - E3 - Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM) - Session 2024 - 1-Sujet.pdf
**Ressources BTS Management Commercial Opérationnel :** Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

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.