

Session 2024
Épreuve : **CEJM**
Durée de l'épreuve : 4 heures

Correction proposée par
[Comprendre-la-compta-gestion](#)

Mission 1 : L'analyse interne de l'entreprise

1.1. Caractériser le style de management adopté par martin Loiret.

Il existe divers styles de direction. On retient la typologie classique de Likert :

- **Le style autoritaire** : le manager décide de tout et contrôle tout. Ses subordonnés n'ont aucune marge de manœuvre et se plient aux ordres du dirigeant.
- **Le style paternaliste** : le manager considère ses collaborateurs comme ses enfants, il leur apprend tout, décide de l'essentiel. Ses subordonnés n'exercent jamais de véritables responsabilités, leurs idées peuvent être exploitées par le manager, mais ils n'en gardent pas la paternité.
- **Le style consultatif** : le manager ne prend aucune décision sans consulter son équipe. Ainsi, ses collaborateurs se sentent impliqués. Il y a un véritable travail d'équipe.
- **Le style participatif** : le manager se considère non comme un décideur, mais comme un animateur, car il estime que la seule manière de motiver un individu, c'est de lui donner des responsabilités et de l'aider à les exercer. Il demande à ses collaborateurs de participer activement au choix des objectifs qu'ils vont poursuivre. Il consacre aussi beaucoup de temps à la communication.

Concernant Martin Loiret, en lien avec l'annexe 1 :

Martin Loiret souhaite encourager l'esprit d'équipe et permettre aux collaborateurs de participer aux décisions afin qu'ils se sentent impliqués, ce qui correspond au **style participatif**.

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

Le diagnostic interne par les ressources est une analyse approfondie des ressources et des capacités internes d'une entreprise. Il s'agit d'évaluer les atouts et les faiblesses de l'organisation en termes de ressources humaines, financières, matérielles, technologiques et organisationnelles. Ce diagnostic permet de comprendre les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, ce qui est essentiel pour élaborer des stratégies efficaces et prendre des décisions éclairées. Ces ressources peuvent être classées en ressources tangibles et intangibles.

Ressources tangibles	Forces	Faiblesses
Humaines	Technicité des développeurs et des commerciaux 160 salariés	Difficultés à recruter
Matérielles	De nombreuses agences ouvertes (4) et à ouvrir Réseau et Intranet performants	

Financières	Entreprise familiale indépendante. CA de 16 millions.	Trésorerie négative. BFR très important.
Ressources intangibles	Forces	Faiblesses
Marketing	Image innovante Clients attachés aux produits de l'entreprise	
Technologiques	R/D Logiciel « full web » + IA	
Organisationnelles	Service après-vente efficace et rapide Télétravail Formation continue des salariés Réactivité et flexibilité	

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

La concurrence déloyale désigne des pratiques commerciales qui vont à l'encontre des règles de loyauté et de bonne foi dans les relations commerciales. Ces pratiques peuvent nuire aux concurrents, aux consommateurs ou au marché en général.

La concurrence déloyale peut prendre plusieurs formes poussant une entreprise à engager une action en concurrence déloyale notamment :

- **Dénigrement** : Critiquer ou dénigrer les produits, services ou la réputation d'un concurrent de manière mensongère ou malveillante.
- **Imitation** : Copier les produits, les emballages, les marques ou les signes distinctifs d'un concurrent de manière à créer une confusion dans l'esprit des consommateurs.
- **Désorganisation** : Perturber le fonctionnement de l'entreprise d'un concurrent, par exemple en débauchant massivement ses employés ou en perturbant ses relations avec ses fournisseurs ou clients.
- **Parasitisme** : Profiter indûment de la notoriété, des investissements ou des efforts d'un concurrent sans avoir contribué à ces efforts.
- **Violation de secrets d'affaires** : Utiliser ou divulguer des informations confidentielles obtenues de manière illégale ou déloyale.
- **Vente à perte** : Vendre des produits à un prix inférieur à leur coût de revient dans le but de nuire à un concurrent.

Afin d'engager une action en concurrence déloyale, la victime devra prouver la responsabilité extracontractuelle de l'auteur de l'atteinte en prouvant :

- une faute de sa part, qu'elle soit intentionnelle ou non,
- qu'un dommage a été causé (moral, matériel, corporel ou écologique),
- qu'il existe un lien de causalité entre la faute du concurrent et le dommage causé.

Si ces trois critères sont réunis, alors la responsabilité du concurrent pourra être engagée pour concurrence déloyale.

Dans notre situation, le concurrent Notar@aus a utilisé un nom similaire à celui de Notarius. On peut éventuellement se tourner vers une action en concurrence déloyale par imitation puisque :

- une faute a eu lieu : utilisation d'un nom similaire
- qu'un dommage a été causé : des avis négatifs du concurrent peut engendrer une perte du CA pour l'entreprise.
- qu'il existe un lien de causalité entre la faute du concurrent et le dommage causé.

Mission 2 : L'étude du marché et son impact sur l'entreprise

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

Pour que l'ajustement entre l'offre et la demande puisse se réaliser, le marché doit respecter certaines conditions de concurrence :

- Information parfaite : Les agents économiques doivent être informés de toutes les caractéristiques de l'échange, notamment grâce au prix.
- Absence de barrières à l'entrée ou à la sortie : Les agents économiques doivent pouvoir entrer et sortir librement du marché, sans subir de coûts ou de contraintes.
- Atomicité du marché : Le nombre d'agents sur le marché doit être tel qu'aucun offreur ou demandeur ne dispose d'une position lui permettant d'influencer la fixation des prix.

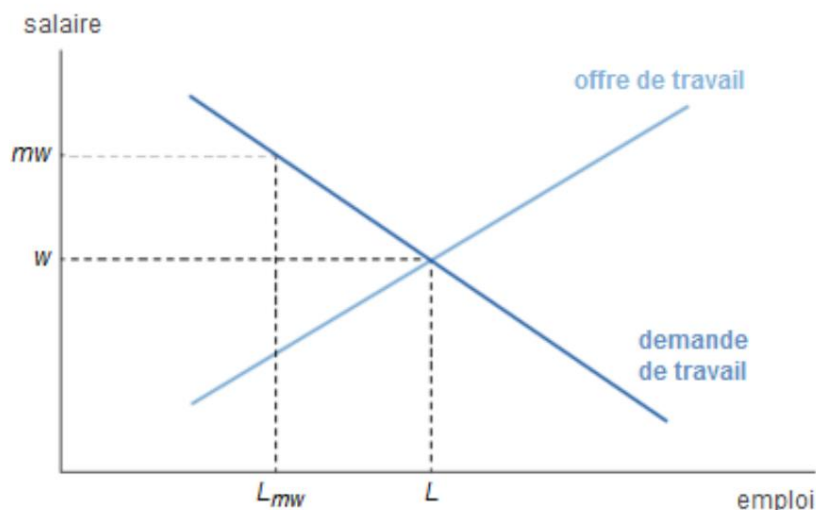
Les barrières à l'entrée sont des obstacles qui empêchent ou rendent difficile l'entrée de nouveaux concurrents sur un marché. Ces barrières peuvent être :

- **à l'entrée naturelles** sont liées aux caractéristiques du marché, à la nature de l'activité ou à la réglementation mise en place par l'État.
- **à l'entrée artificielles** correspondent aux stratégies mises en place par les entreprises pour rendre plus difficile l'accès des entreprises concurrentes au marché.

Dans notre situation :

- **Barrières naturelles** : pénurie de professionnels en IT ; technicité du secteur au niveau juridique et technologique.
- **Barrières stratégiques** : des moyens financiers pour pouvoir rentrer dans ce type de secteur, la réputation déjà présente des concurrents et de Notarius, la différenciation des produits via le degré de technicité (innovation et R&D).

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



Le marché du travail est le point de rencontre entre la demande de travail de la part des employeurs et l'offre de travail des personnes à la recherche d'un emploi qui ont les compétences requises pour l'exercer.

L'offre de travail des salariés correspond à la demande d'emploi (offre de travail = demande de travailler) et la demande de travail des entreprises à l'offre d'emploi (demande de travail = emploi proposé par l'employeur).

La confrontation de l'offre et la demande de travail conduit à déterminer deux grandeurs : le salaire et le niveau d'emploi.

Le niveau d'emploi et le prix du travail se situent au point de rencontre des courbes d'offre et de demande de travail. Le salaire d'équilibre représente le niveau de salaire qui permet de maintenir le marché du travail en équilibre c'est-à-dire sans inflation ni chômage.

Dans notre situation :

L'analyse de l'offre met en évidence une pénurie de candidats dans le secteur informatique, une situation qui ne montre aucun signe d'amélioration (tendance se poursuit jusqu'en 2026). En parallèle, **l'examen de la demande** révèle que les entreprises s'adaptent en proposant des conditions attractives pour recruter : salaires au-dessus de la moyenne et négociables, télétravail à 100 %, primes, flexibilité horaire et congés supplémentaires (annexe 3). Le besoin en recrutement est très élevé, comme l'indique la note maximale de 5 (annexe 4). En moyenne, on compte un seul candidat pour 2,5 offres d'emploi, illustrant ainsi la concurrence intense pour attirer les talents.

Pour maintenir la qualité de ses produits, l'entreprise doit continuer à fidéliser ses employés et éviter qu'ils ne partent chez des concurrents. Cela pourrait toutefois entraîner une hausse de la masse salariale (par la hausse des salaires pour recruter/fidéliser les salariés) et, par conséquent, une augmentation des coûts de production et donc une augmentation des prix proposés par l'entreprise et/ou une baisse du résultat.

2.3. Proposer des actions appropriées dans le cadre de la GPEC.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un processus stratégique qui permet aux entreprises d'anticiper et de planifier les besoins en compétences et en emplois en fonction de leur évolution et de leur environnement. Elle vise à adapter les ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte des évolutions technologiques, économiques et organisationnelles.

Pour une entreprise en difficulté comme Notarius, au niveau du recrutement, la GPEC peut inclure plusieurs actions spécifiques :

- **Analyse des besoins en compétences :**
 - o Identifier les compétences clés nécessaires pour les postes d'informaticiens.
 - o Évaluer les compétences actuelles des employés pour déterminer les écarts.

- **Planification des recrutements :**
 - o Définir les profils recherchés en fonction des besoins identifiés.
 - o Établir un calendrier de recrutement pour anticiper les besoins futurs.

- **Développement des compétences internes :**
 - o Mettre en place des programmes de formation pour les employés actuels afin de développer les compétences nécessaires.
 - o Encourager la mobilité interne pour permettre aux employés de changer de poste et de développer de nouvelles compétences.

- **Amélioration de l'attractivité de l'entreprise :**
 - o Travailler sur la marque employeur pour attirer des talents.
 - o Offrir des avantages compétitifs et des conditions de travail attractives (salaire, télétravail...).

- **Utilisation des nouvelles technologies de recrutement :**
 - o Utiliser des plateformes de recrutement en ligne et des réseaux sociaux professionnels pour atteindre un plus grand nombre de candidats.
 - o Mettre en place des processus de recrutement innovants, comme les entretiens vidéo ou les tests de compétences en ligne.

- **Partenariats avec des institutions éducatives :**
 - o Collaborer avec des universités, des écoles d'ingénieurs et des centres de formation pour attirer des jeunes talents.
 - o Proposer des stages et des alternances pour former les futurs employés.

Etc.

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

Plusieurs choix stratégiques sont possibles pour Noarius. Ils se situent au niveau global ou au niveau de son DAS (domaine d'activité stratégique).

Au niveau global on retrouve :

- **La spécialisation** : Une entreprise est spécialisée lorsqu'elle concentre son activité sur un domaine d'activité stratégique. Elle peut ensuite procéder à un développement géographique ou commercial en élargissant ses gammes de produits.
- **La diversification** : La diversification consiste pour une entreprise à développer des activités sur plusieurs domaines d'activité stratégique.

Il peut s'agir d'une diversification liée lorsque la diversification se fait dans des activités présentant des points communs avec le métier de base.

Mais il peut aussi s'agir d'une diversification conglomerale si l'entreprise étend son activité dans des domaines totalement différents.

- **L'intégration** : L'intégration consiste pour une entreprise à étendre ses activités le long de sa filière, en amont (approvisionnements) et/ou en aval (distribution). Elle répond à une logique consistant à faire soi-même.
- **L'externalisation** : L'externalisation est une stratégie conduisant une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. Elle répond à une logique consistant à ne plus faire soi-même, mais à faire faire à des prestataires ou sous-traitants.

Au niveau de son DAS :

- **La domination par les coûts** : La stratégie de domination par les coûts consiste pour l'entreprise à obtenir les coûts les plus bas pour un niveau de qualité donné.

De cette manière, elle peut pratiquer une politique de prix faibles et accroître sa compétitivité prix par rapport aux concurrents.

- **La différenciation** : La stratégie de différenciation consiste, pour l'entreprise, à mettre au point une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client. Il n'existe pas de substitut. Cette spécificité doit être reconnue et valorisée par les clients.

La différenciation peut se décomposer en 2 stratégies :

- **La différenciation vers le haut (haut de gamme)** : propose une offre plus élaborée que l'offre de référence (produit de base). Le produit est vendu à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur. (exemple Apple, Audi).
- **La différenciation vers le bas (low cost, bas de gamme)** : propose une offre moins élaborée que l'offre de référence. Le produit est vendu à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur. (exemple Bic, Ikea).

Dans la situation de Noaruis,

- Au niveau global, elle a choisi une stratégie de spécialisation en se concentrant sur un seul domaine d'activité stratégique (le monde notarial).
- Au niveau de ses domaines d'activité stratégiques (DAS), l'entreprise a opté pour une stratégie de différenciation vers le haut en passant par une politique d'innovation afin de se démarquer de ses concurrents.

3.2. Analyser la solution de financement proposée par le dirigeant pour financer cette politique d'innovation.

Solution de financement proposée : réduction des délais de paiement de ses clients de 60 à 30 jours.

Si on analyse le bilan fonctionnel de l'entreprise (annexe 8), on remarque le FRNG (ressources stables – emplois stables) de 89 ne permet pas de couvrir le BFR de 400, d'où une trésorerie négative de 311.

Rappel : les ressources stables (CP, emprunt...) permettent de financer les emplois stables (immobilisations). Le surplus des ressources stables vient par la suite couvrir le BFR (stock, créances et dettes). Si le FRNG > BFR => Trésorerie positive et inversement.

La réduction des délais de paiement des clients va permettre de réduire les créances clients et donc réduire le BFR, ce qui va conduire à améliorer la trésorerie.

Par contre, cette solution va permettre d'améliorer la situation financière à court terme (cycle d'exploitation). Mais elle ne va pas permettre de financer la politique d'innovation qui correspond plus au cycle d'investissement qui demande des financements à long terme (question suivante).

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

Financement par fonds propres :

- L'autofinancement correspond au surplus monétaire dégagé par l'entreprise grâce à ses activités courantes après distributions des dividendes. L'autofinancement provient ainsi des richesses créées et conservées au fil des années dans ses réserves. Il constitue une source de financement exclusivement interne.

Autofinancement = CAF – Dividendes, versés au cours de l'exercice

Pour une politique d'innovation, l'autofinancement est rarement suffisant.

- **L'augmentation de capital** constitue une modification des fonds propres d'origine externe. Plusieurs modalités d'augmentation de capital existent :

- L'incorporation de réserves dans le capital. Pas de modification des capitaux propres (transfert comptable entre les réserves et le capital).
- Apports en nature (apports d'actifs immobilisés).
- Conversion de dettes. Pas de modification des capitaux permanents.
- Apports en numéraire.

Étant une société familiale, l'augmentation de capital ne pourra se faire qu'avec les actionnaires actuels (ouverture non voulue).

- **Les subventions** : via des subventions d'exploitation ou d'investissement au niveau local national ou au sein de l'UE. Par exemple : https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_fr

Généralement, les subventions sont un complément de financement. Il faut trouver une seconde source de financement.

Financement par quasi-fonds propres :

- **Le compte courant d'associé** est un prêt consenti par un associé, un dirigeant ou un salarié à la société.

Financement par dettes :

- **Les emprunts indivis** : les emprunts indivis sont les emprunts faits auprès d'un seul prêteur. Il n'y a qu'un seul prêteur, il est donc indivisible, d'où le qualificatif indivis (le nominal de la dette n'est pas divisé). L'emprunt indivis s'oppose donc à l'emprunt obligataire pour lequel l'emprunteur (une grande entreprise ou l'État) recourt à une multitude de créanciers (le nominal de la dette est divisé en titres). D'après **le sujet, surement, ça serait la meilleure solution avec le prêt croissance TPE PME – région Rhône-Alpes** (annexe 9).

Pour aller plus loin : **financement participatif**

Le financement participatif est une modalité de collecte de fonds réalisée par le biais d'un site internet, la plateforme. Ce mode de financement permet de réunir des sommes d'argent de façon collective afin de les utiliser dans des projets d'investissements clairement identifiés. Il repose sur un grand nombre de contributeurs afin de financer un projet.

Le financement participatif comporte 3 modalités : dons (crowdfunding), emprunts (crowdlending) et la prise de participation (crowdequity).

3.4. Evaluer, à l'aide d'un raisonnement juridique, si les images de la vidéosurveillance peuvent être utilisées pour prendre la décision de mettre à pied le salarié.

Faits : M. Loiret, dirigeant de la société Notarius, a installé un système de vidéosurveillance dans son entreprise. Il a constaté que le salarié X quittait fréquemment son poste de travail pour prendre de nombreuses pauses. En conséquence, M. Loiret a licencié pour faute grave le salarié. Cependant, le salarié X conteste cette décision, étant donné qu'il n'a pas été informé de la mise en place de ce système de vidéosurveillance.

Problème juridique : Dans quelles conditions un employeur peut-il utiliser ses caméras de surveillance pour sanctionner un salarié ?

Règle de droit : Selon la loi, l'employeur a le droit de contrôler et de surveiller l'activité de ses salariés pendant le temps de travail. La simple surveillance d'un salarié faite sur les lieux du travail par son supérieur hiérarchique est possible, même en l'absence d'information préalable du salarié. En effet, en l'absence d'un dispositif spécifique de surveillance, l'information n'est pas requise.

Toutefois, il ne peut utiliser les enregistrements d'un système de vidéosurveillance destiné à contrôler leur activité comme preuve si les salariés n'ont pas été préalablement informés de l'existence de ce système (Cour de cassation, arrêt n°20-10.843 -22.09.2021).

En espèce : Dans ce cas, le système de vidéosurveillance mis en place par M. Loiret vise principalement à surveiller l'activité des salariés pendant les heures de travail. Le salarié X n'a pas été informé de l'existence de ce système, les enregistrements de vidéosurveillance ne peuvent pas être utilisés comme justification son licenciement.