

**BTS** 1<sup>re</sup> 2<sup>e</sup>  
INDUSTRIELS années

# ÉCONOMIE ET GESTION

PAR LES CAS

GUIDE PÉDAGOGIQUE

Anne-Lise Albert  
Alexandre Berthod  
Karine Dupré  
Sous la direction de Nicolas Deuzé

 FOUCHER



« Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. »

ISBN 978-2-216-12744-3

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du Copyright (20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 - art. 40 et 41 et Code pénal - art. 425).

© Les Éditions Foucher, Malakoff, 2014

# Sommaire

<b>Cas 1 – Eurolux</b> .....	5
Le cadre général de la vie juridique .....	15
<b>Cas 2 – Clim Conception</b> .....	17
La création d'une entreprise .....	27
<b>Cas 3 – Vantail</b> .....	29
Le droit des biens individuels .....	37
<b>Cas 4 – Atomic Services</b> .....	39
La propriété industrielle .....	49
<b>Cas 5 – Up &amp; Down</b> .....	51
La formation des contrats .....	59
<b>Cas 6 – MAGO<sub>2</sub></b> .....	61
La responsabilité des entreprises .....	71
<b>Cas 7 – Optic'plus</b> .....	73
Le contrat de travail .....	83
<b>Cas 8 – VISS</b> .....	85
Les droits collectifs du travail .....	95
<b>Cas 9 – Chabert Énergie</b> .....	97
La relation entre les agents économiques .....	105
<b>Cas 10 – Métali'Est</b> .....	107
Les grandes fonctions économiques .....	117
<b>Cas 11 – Rollinger</b> .....	119
La régulation face aux déséquilibres macroéconomiques .....	129
<b>Cas 12 – Électromax</b> .....	131
Entreprise et crise économique .....	141
<b>Cas 13 – Laserbox</b> .....	143
Le fonctionnement général de l'entreprise .....	153
<b>Cas 14 – Maixibois</b> .....	155
Développement durable et éthique .....	163
<b>Cas 15 – Mécamobile</b> .....	165
La qualité dans l'entreprise .....	175
<b>Cas 16 – Domoconfort +</b> .....	177
Stratégies d'entreprise et prise de décisions .....	189





# Eurolux

**Thème de droit :**  
Le cadre général  
de la vie juridique

**Thème de gestion :**  
Le patrimoine

**Thème de communication :**  
Les sources de l'information

Eurolux est une entreprise privée française spécialisée dans la fabrication d'avions privés haut de gamme principalement vendus à des entreprises et à de riches particuliers. Il s'agit d'une société anonyme (SA) dont le siège social se situe à Bordeaux. Elle dispose d'usines d'assemblage à Bordeaux et Boston et vient d'ouvrir une nouvelle usine d'assemblage en Chine. Son dirigeant est M. Richard. La société emploie 7 500 salariés qui travaillent principalement sur le site de Bordeaux, où sont notamment installés les services de conception

recherche et développement des nouveaux modèles ainsi que le siège social.

L'entreprise Eurolux est soumise à la convention collective des industries métallurgiques, mécaniques et connexes. Son activité lui impose d'avoir recours à de nombreux fournisseurs auprès desquels elle acquiert notamment des moteurs, des matériaux et des équipements électroniques.

Le service juridique d'Eurolux a la tâche de négocier les contrats avec les fournisseurs. Malgré toutes les précautions qui ont pu être prises par ce service, la société Aéroconcept, basée à Toulouse, a du retard dans la livraison des logiciels de guidage installés dans les cockpits.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) de conseiller juridiquement M. Richard.

## PARTIE 1 NOTIONS ÉLÉMENTAIRES DE DROIT

### Résoudre des litiges chez Eurolux

**1** Indiquez si M. Richard, très tendu ce matin, a enfreint une règle de droit en ne tenant pas la porte à sa collaboratrice. Justifiez. » **Annexe 1** M. Richard a enfreint une règle de politesse qui relève du vivre ensemble. Aucune sanction juridique n'est prévue par l'État, une règle de politesse n'est sanctionnée que par la réprobation.

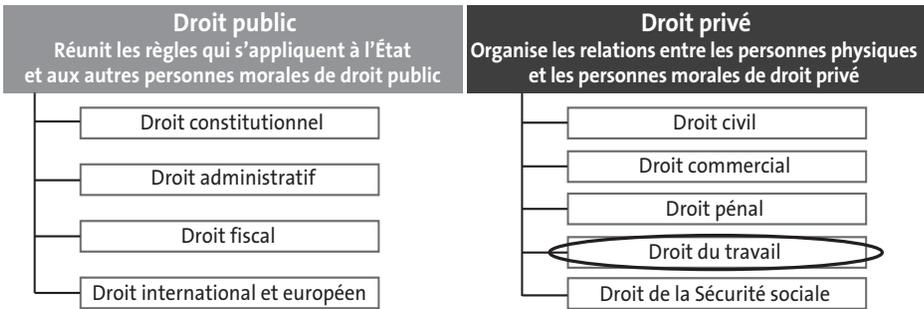
#### Annexe 1 La règle de droit

La règle de droit désigne une règle de conduite dans les rapports sociaux, générale, abstraite et obligatoire, dont la sanction est assurée par la puissance publique.

**2** Indiquez dans le tableau ci-après quelles sont les branches du droit correspondant aux problèmes rencontrés par Eurolux. »» Annexe 2

Problème	Branche du droit
La société Eurolux n'arrive toujours pas à se faire livrer la commande passée auprès de la société Aéroconcept.	Droit privé : droit commercial
Les ennuis s'accumulent pour M. Richard puisque les services fiscaux réclament à Eurolux le paiement de 17 000 € que celui-ci aurait oublié de payer. Il conteste.	Droit public : droit fiscal
Mme Rose, salariée d'Eurolux, réclame le paiement d'heures supplémentaires qui ne lui auraient pas été payées.	Droit privé : droit du travail
Excédé par le non-paiement des heures supplémentaires de son épouse, M. Rose a proféré des menaces de mort à l'encontre du directeur des ressources humaines d'Eurolux.	Droit privé : droit pénal
La société Eurolux a reçu également aujourd'hui une convocation en justice car elle aurait eu recours à des salariés embauchés en CDD pour une durée supérieure à 18 mois.	Droit privé : droit du travail

**Annexe 2 Les branches du droit**



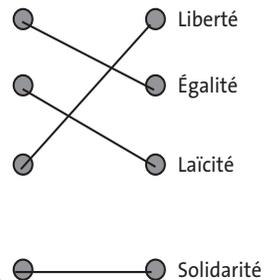
**3** Reliez les règles du code du travail qui s'imposent à Eurolux au principe du droit correspondant. »» Annexe 3

**L 3221-2** : Tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.

**L 1132-1** : Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison [...] de ses convictions religieuses.

**L 1121-1** : Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

**L 3133-7** : La journée de solidarité instituée en vue d'assurer le financement des actions en faveur de l'autonomie des personnes âgées ou handicapées prend la forme d'une journée supplémentaire de travail non rémunérée pour les salariés [...].

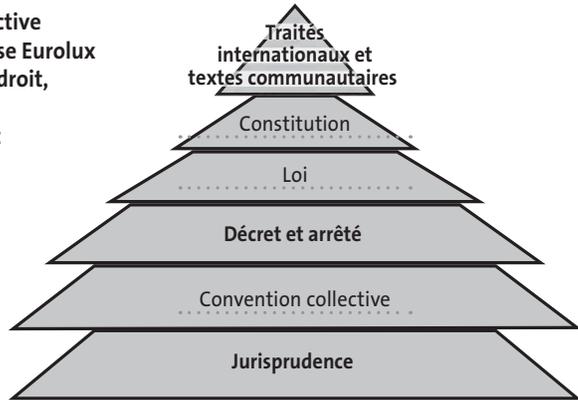


**Annexe 3 Les principes fondamentaux du droit**

Le droit français repose sur quatre principes fondamentaux.

- L'égalité des citoyens, qui disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes obligations.
- La liberté, qui consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui.
- La solidarité (ou fraternité) affirme la nécessité de concourir au bien-être commun en s'entraidant les uns les autres.
- La laïcité affirme la liberté de culte et l'indépendance de l'État vis-à-vis des autorités religieuses.

- 4 Afin de placer la convention collective à laquelle est rattachée l'entreprise Eurolux dans la hiérarchie des sources du droit, complétez la pyramide ci-contre. Les textes se trouvant au sommet de la pyramide sont supérieurs aux textes se situant en dessous. »» Annexe 4



**Annexe 4 Les sources du droit**

Une règle de droit peut trouver son origine dans différents textes.

- **Droit international et communautaire** : les sources sont principalement des traités. Un traité est un accord conclu entre deux ou plusieurs États et qui s'applique alors dans tous les États signataires.
- **Droit national** : les sources sont multiples.

**La Constitution** : ensemble de textes juridiques qui définit les institutions de l'État et qui organise leurs relations. Elle peut comporter également une charte des droits fondamentaux. C'est actuellement la Constitution du 4 octobre 1958 qui s'applique en France.

**La loi** : règle de droit qui est élaborée par le Parlement. Le Parlement est composé de l'Assemblée nationale et du Sénat. La Constitution fixe les domaines réservés à la loi.

**L'arrêté et le décret** : un arrêté est un texte pris par un ministre ou une autre autorité représentant le pouvoir exécutif (préfet, maire...). Un décret a pour objet soit de mettre en œuvre une loi, soit de créer une règle qui n'est pas du domaine de la loi.

**La convention collective** : accord conclu entre un employeur (ou un groupement d'employeurs) et des représentants des salariés dans le but d'accorder des dispositions plus favorables que la loi (par exemple un salaire minimum supérieur à celui prévu par le smic).

**La jurisprudence** : ensemble des décisions rendues par les juges. Lorsqu'aucun texte ne permet au juge de résoudre un litige, celui-ci devra alors « créer » une règle pour apporter une solution. C'est en cela que la jurisprudence est parfois source de droit.

- 5 M. Richard envisage de fixer le salaire minimum dans l'entreprise à 9,53 € brut de l'heure. Calculez le salaire minimum prévu dans la convention collective d'Eurolux pour la catégorie 1. »» Annexe 5

La convention collective prévoit un salaire minimum de 17 503 € pour la catégorie 1 soit 10,89 € de l'heure (17 503/1 607).

- 6 Entourez la branche du droit qui est concernée par cette décision relative au salaire minimum. »» Annexe 2

- 7 Expliquez à M. Richard, en vous appuyant sur la pyramide complétée, s'il a la possibilité ou non de fixer le salaire minimum dans son entreprise à 9,53 € brut de l'heure pour la catégorie 1. Justifiez. »» Annexes 4 et 5.

Une convention collective est considérée comme une source du droit et elle fixe des règles qui s'appliquent aux entreprises signataires, dont Eurolux. M. Richard ne peut par conséquent pas fixer un salaire horaire brut de 9,53 € car ce montant est inférieur au salaire minimum édicté par la convention collective (pour la catégorie 1 :  $17\,503 / 1\,607 = 10,89$  €/heure).

## Annexe 5 Extrait de la convention collective d'Eurolux



### Eurolux

[...] **Article 11 - Rémunération**

Les partenaires sociaux ont décidé, après avoir négocié, de réévaluer le barème des salaires minima annuels bruts. Ainsi, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, le nouveau barème des salaires minima annuels bruts est le suivant (base de 1 607 heures par an) :

- Catégorie 1 : 17 503 €
- Catégorie 2 : 18 832 €
- Catégorie 3 : 21 002 €
- Catégorie 4 : 22 998 €

Le barème des salaires minima annuels bruts fixé dans cet article obéit au principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

Une prime d'intéressement est attribuée annuellement à chaque salarié de l'entreprise selon des modalités précisées dans l'article 12.

## 8 Surlignez les deux catégories de personnes reconnues juridiquement. »» Annexe 6

### Annexe 6 Les catégories de personnes juridiques

Avoir la personnalité juridique signifie avoir des droits (et pouvoir les défendre en justice) et être soumis à des obligations. Deux catégories de personnes possèdent la personnalité juridique : les **personnes physiques** et les **personnes morales**.

Les **personnes physiques** sont les êtres humains (on exclut les choses, les animaux...). Elles acquièrent la personnalité juridique à la naissance et la perdent à leur décès. Elles sont identifiables par leurs noms, prénoms, domicile et nationalité.

Les **personnes morales** sont des groupements d'individus qui sont reconnus par la loi. Elles acquièrent la personnalité juridique grâce à une formalité administrative : la déclaration. Les associations sont ainsi déclarées à la préfecture. Les sociétés sont déclarées auprès du tribunal de commerce et inscrites au registre du commerce et des sociétés (RCS), qui leur attribue un numéro d'identification. Elles sont ainsi identifiables par leur dénomination sociale (équivalent du nom pour la personne physique), leur siège social et leur nationalité. Le K-bis est le document qui atteste de leur existence juridique.

## 9 Précisez à M. Richard si la société Eurolux est une personne physique ou une personne morale. Justifiez. »» Annexes 6 et 7 La société Eurolux est une personne morale car il s'agit d'un groupement de personnes et elle a été déclarée au greffe du tribunal de commerce le 23 janvier 1996.

### Annexe 7 Extrait K-bis de l'entreprise Eurolux

#### Extrait K-bis

Immatriculation au registre du commerce et des sociétés

En date du : 23 janvier 1996

N° de registre du commerce : RCS Bordeaux B 843 256 324 (1996B00269)

Extrait au : 10 août 2013

### Renseignements relatifs à la personne

Raison sociale (dénomination) : Eurolux  
 Forme juridique : Société anonyme  
 Capital : 175 150 000 euros  
 Adresse du siège : 65, avenue Lafayette 33000 Bordeaux  
 Durée de la société : Jusqu'au 23 janvier 2095  
 Date d'arrêtés des comptes : Le 31 décembre de chaque année

### Constitution

Dépôt de l'acte : le 25 février 1996 au greffe du tribunal de Bordeaux  
 Publication : Journal *Les Petites Affiches* du 15 mars 1996

### Administration

Président-directeur général : Monsieur Richard  
 Adresse : 53, rue des Tilleuls 33600 Pessac  
 Né (e) le : 18 février 1958  
 Commune de naissance : Paris  
 Pays de naissance : France  
 Nationalité(s) : Française

### Renseignements relatifs à l'activité commerciale

Origine de la société : Cette société se constitue  
 Origine du fonds : Création d'un fonds de commerce  
 Activité : Aéronautique  
 Adresse du principal établissement : 65, avenue Lafayette 33000 Bordeaux  
 Numéro SIRET : 843 256 324  
 Début d'exploitation : Le 10 avril 1996

**10** À l'aide de la réponse précédente, indiquez à M. Richard si la société Eurolux peut poursuivre en justice la société Aéroconcept. » Annexes 6 et 7 Le RCS indique que la société est bien immatriculée et est donc dotée de la personnalité juridique, en vertu de laquelle elle jouit de droits et est soumise à des obligations. Par conséquent elle dispose du droit de poursuivre en justice la société Aéroconcept.

**11** Précisez à M. Richard les éléments d'identification des personnes juridiques.

Éléments d'identification	Le PDG de la société	La société
Nom/Dénomination sociale	M. Richard	Eurolux
Domicile/Siège social	53, rue des Tilleuls 33600 Pessac	65, av. Lafayette 33000 Bordeaux
Nationalité	Française	Française
Date d'acquisition de la personnalité juridique	18 février 1958	23 janvier 1996

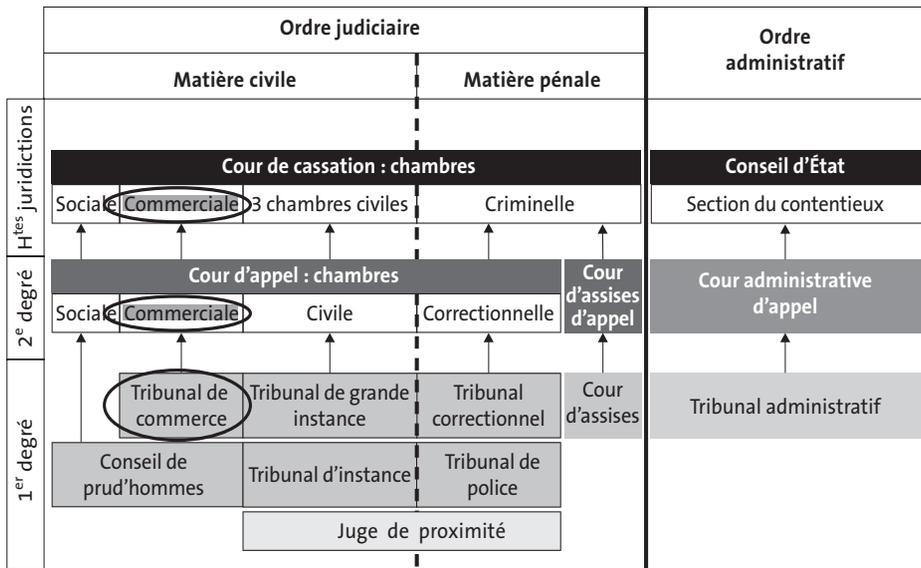
**12** Entourez le tribunal qui sera compétent pour le litige opposant M. Richard à Aéroconcept. » Annexes 8 et 9

## Annexe 8 L'organisation judiciaire en France

La compétence territoriale désigne parmi tous les tribunaux présents sur le territoire celui qui aura à charge de juger l'affaire. Le principe en droit français est que c'est le tribunal du domicile du défendeur qui est compétent.

Le demandeur désigne la personne qui prend l'initiative du procès. Il aura la charge de la preuve. Le défendeur est la personne contre laquelle un procès est engagé. (Voir schéma page suivante.)

## Organisation juridictionnelle nationale française



### Annexe 9 Les compétences d'attribution

Le tribunal compétent varie selon la nature du litige ou de l'infraction.

- **Tribunal de grande instance** : litiges de plus de 10 000 euros, litiges liés à la famille (divorce, autorité parentale, succession, filiation), immobilier, état civil.
- **Tribunal d'instance** : litiges de moins de 10 000 euros et litiges de crédit à la consommation.
- **Conseil de prud'hommes** : litiges entre salariés ou apprentis et employeurs portant sur le respect des contrats de travail ou d'apprentissage.
- **Tribunal de commerce** : litiges relatifs aux actes de commerce des entreprises et aux engagements pris par les commerçants ou les banques.
- **Tribunal correctionnel** : délits passibles d'emprisonnement jusqu'à 10 ans et d'autres peines (amendes, peines complémentaires, travail d'intérêt général).
- **Cour d'assises** : infractions les plus graves, les crimes, passibles de peines supérieures à 10 ans d'emprisonnement.

**13** Justifiez la compétence d'attribution du tribunal que vous avez sélectionné. » Annexes 8 et 9  
Eurolux et Aéroconcept sont deux sociétés commerciales. M. Richard devra donc saisir le tribunal de commerce, tribunal compétent pour les litiges opposant les sociétés commerciales.

**14** Précisez quel sera le tribunal territorialement compétent. Justifiez votre réponse. » Annexe 8  
Le tribunal territorialement compétent sera celui de Toulouse car Aéroconcept est le défendeur dans ce litige.

**15** M. Richard est inquiet à l'idée de mettre en œuvre une procédure judiciaire et se demande, s'il venait à perdre son procès, de quelles voies de recours il pourrait disposer. Surlignez sur le schéma la ou les juridictions compétentes et justifiez. » Annexe 8  
En cas d'échec au premier degré, Eurolux pourrait faire appel auprès de la chambre commerciale de la cour d'appel. Enfin, si la cour d'appel rejette à nouveau sa demande, M. Richard pourra former un pourvoi devant la chambre commerciale de la Cour de cassation. Toutefois, cette institution ne jugera pas sur le fond mais regardera si le droit a été correctement appliqué ou non par les juridictions précédentes.

## PARTIE 2 LE PATRIMOINE ET LE BILAN

### Établir le patrimoine avec un outil comptable

**16** Comme toutes les sociétés, Eurolux est tenue chaque année d'éditer son bilan comptable. Précisez à M. Richard en quoi le bilan présenté répond à la définition du patrimoine. »

**Annexes 10 et 11** Le bilan fait apparaître l'actif (qui est composé des biens possédés par l'entreprise) et le passif (avec la présence des dettes). Cela répond à la définition du patrimoine.

#### Annexe 10 La notion de patrimoine

Le patrimoine net se compose de l'ensemble des actifs que possède une entreprise ainsi que de ses dettes, c'est-à-dire son passif. On parle de patrimoine brut lorsque l'on analyse uniquement les biens possédés par l'entreprise.

#### Annexe 11 Bilan comptable de l'année 2013 d'Eurolux (en milliers d'euros)

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>Actif immobilisé</b>		<b>Capitaux propres</b>	
Immobilisations corporelles (ex : bâtiments)	453 000	Capital	293 054
Immobilisations incorporelles (ex : brevets)	94 315	Réserve	221 430
Immobilisations financières (ex : prêt)	15 321	Résultat	256 826
<b>Actif circulant</b>		<b>Dettes</b>	
Stocks	216 853	Emprunt	24 320
Créances clients	43 662	Dettes fournisseurs	38 723
Autres créances	54	Autres dettes	20 073
Valeurs mobilières	21		
Disponibilités	31 200		
<b>Total</b>	<b>854 426</b>	<b>Total</b>	<b>854 426</b>

**17** Distinguez l'actif immobilisé et l'actif circulant et calculez leur montant respectif. » **Annexes 11 et 12**

	Caractères	Montant
<b>Actif immobilisé</b>	Utilisation durable supérieure à un an (terrains, fonds de commerce...)	$453\,000 + 94\,315 + 15\,321 = 562\,636$ k€
<b>Actif circulant</b>	Élément rapidement utilisé (moins d'un an) (créances clients, stocks, marchandises...)	$216\,853 + 43\,662 + 54 + 21 + 31\,200 = 291\,790$ k€

**18** Distinguez les notions de capitaux propres et de dettes dans ce paragraphe en le complétant par les mots suivants : création, réserve, capitaux, à court terme, dettes, résultat. » **Annexe 12**

Les capitaux propres regroupent les capitaux qui ont été utilisés lors de la création de l'entreprise (capital), la réserve (bénéfices non distribués) ainsi que le résultat de l'année écoulée. Les capitaux propres sont des dettes à long terme. La partie « dettes » représente les dettes à court terme (ex : auprès de fournisseurs, etc.).

## Annexe 12 Le bilan

Le bilan financier permet de faire apparaître la valeur financière d'une entreprise, qui sera fondée sur son patrimoine. Il est composé de l'actif et du passif, qui comprennent entre autres :

### Passif

- Les capitaux propres (apports des associés lors de la création de l'entreprise) et résultat de l'entreprise (bénéfice ou perte)
- Les dettes

### Actif

- Actif immobilisé : fonds de commerce, bâtiments...
- Actif circulant : stocks, créances, placements...

L'actif doit toujours être égal au passif.

**19** Complétez le montant de l'actif et du passif du bilan d'Eurolux. »» Annexe 11

**20** Les sommes trouvées vous paraissent-elles correctes et cohérentes ? »» Annexe 12 Le montant de l'actif est bien égal au montant du passif. Ainsi, on peut affirmer que le bilan est correct et que les chiffres sont cohérents.

**21** Compte tenu du contexte dans lequel évolue Eurolux, en quoi consistent selon vous les stocks de la société Eurolux ? Il s'agit principalement des avions déjà construits mais pas encore vendus. On y intègre également les matériaux déjà acquis et qui seront utilisés pour la construction de ces appareils (métaux, matériel électronique, sellerie...).

**22** Indiquez si, pour cette année 2013, Eurolux a réalisé un bénéfice ou une perte. On constate sur la ligne « Résultat » un chiffre positif de 256 826 €. La société Eurolux a donc réalisé un bénéfice de ce montant. En cas de perte, le chiffre aurait été négatif.

**23** Déduisez de la lecture du bilan la somme dont dispose Eurolux sur son compte bancaire. Les sommes détenues par Eurolux sur son (ou ses) compte(s) en banque apparaissent sur la ligne « Disponibilités ». La société détient donc 31 200 k€.

## PARTIE 3 LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

### Rechercher une information de qualité et la diffuser

Le beau-frère de M. Richard est confronté à un litige l'opposant à son employeur et a trouvé deux sites Internet. Il lui demande conseil sur la qualité des informations que l'on peut y trouver.

**24** M. Richard consulte les deux sites qui lui ont été suggérés. Vérifiez la qualité des informations qu'ils contiennent. »» Annexe 13

Site Wikipedia		
Critère	Oui/Non	Justification
Pertinence	Oui	L'information demandée peut être trouvée sur ce site.
Fiabilité	Non	Les auteurs des articles ne sont pas connus et n'importe qui peut écrire un article.
Accessibilité	Oui	Facilement accessible sur Internet.
Actualité	Oui	Les articles sont régulièrement mis à jour.



WIKIPÉDIA  
L'encyclopédie libre

Accueil  
Portails thématiques  
Index alphabétique  
Article au hasard  
Contacter Wikipédia

Contribuer  
Premiers pas  
Aide  
Communauté  
Modifications récentes  
Faire un don

Imprimer / exporter

Outils

Autres langues

- العربية
- Български
- Deutsch
- English
- Suomi
- 日本語
- 한국어
- Nederlands
- Norsk bokmål
- Polski

Article Discussion Lire Modifier Modifier le code Afficher l'historique Rechercher

## Heures supplémentaires

Pour les articles homonymes, voir Heures.

Les **heures supplémentaires** sont des heures de travail effectif réalisées par un salarié à temps complet au-delà de la durée légale du travail. Ce système permet de faire face à des surcharges de travail temporaires ou permanentes.

### Sommaire (masquer)

- Cadre international
- En France
  - Principes
  - Décompte
    - Répartition de l'horaire sur tout ou partie de l'année
    - Réforme
  - Repos compensateur
    - Repos compensateur équivalent
  - Contrepartie obligatoire en repos
  - Contingent d'heures supplémentaires
    - « Heures choisies »
  - Information, contrôle et sanction
  - Défiscalisation
- États-Unis
- Royaume-Uni
- Grèce
- Belgique
- Luxembourg
- États africains membres de l'OHADA
- Suisse
  - Sources
  - Notes et références
  - Articles connexes
    - Liens externes

www.wikipedia.fr

## Site Service public

Critère	Oui/Non	Justification
Pertinence	Oui	Le site est spécialisé sur les textes juridiques.
Fiabilité	Oui	Il s'agit d'un site institutionnel, site officiel de l'administration française.
Accessibilité	Oui	Facilement accessible sur Internet.
Actualité	Oui	Les articles sont régulièrement mis à jour.

**Service-Public.fr**  
Le site officiel de l'administration française

DE | EN | ES | FR

Poser une question  
[Courriel](#)

Accéder à mon compte  
[mon.service-public.fr](#)

Particuliers    Professionnels    Associations

Argent    Etranger - Europe    Famille    **Formation - Travail**    Justice    Logement    Loisirs    Papiers - Citoyenneté    Social - Santé    Transports

Rechercher

Particuliers > Formation - Travail > Temps de travail et congés > Temps de travail dans le secteur privé > Heures supplémentaires des salariés du secteur privé

**Vos droits et démarches**

Temps de travail dans le secteur privé

- Durée du travail (3)
- Travail à temps partiel (7)
- Repos et jours fériés (5)
- Aménagement du temps de travail (4)
- Heures supplémentaires, équivalence et astreintes (4)
- Heures supplémentaires** ◀
- Exonérations fiscales et réductions de cotisations sociales
- Heures d'équivalence
- Astreintes

**Heures supplémentaires des salariés du secteur privé**

*Mise à jour le 04.09.2012 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)*

Une heure supplémentaire est une heure de travail effectuée par le salarié, à la demande de l'employeur, au-delà de la durée légale.

L'accomplissement d'heures supplémentaires est soumis à conditions, et prévoit des contreparties en faveur du salarié (majoration de salaires, repos).

- **Bénéficiaires**
- **Contingent annuel d'heures supplémentaires**
- **Rémunération**
- **Contrepartie en repos**
- **Repos compensateur de remplacement**
- **Où s'adresser ?**
- **Références**

www.service-public.fr

### Annexe 13 La qualité de l'information

Une information, pour être de qualité, doit être :

- pertinente : l'information répond à ma demande (ex : comment augmenter mon chiffre d'affaires ?) ;
- fiable : la source de l'information doit être connue et respectée (ex : site gouvernemental) ;
- accessible : l'information doit être rapidement disponible ;
- actuelle : les données ne doivent pas être trop anciennes.

**25** En conclusion, conseillez au beau-frère de M. Richard le site qu'il devra consulter de préférence lorsqu'il aura besoin d'une réponse. Le beau-frère de M. Richard devra se tourner vers le site [service-public.fr](http://service-public.fr) car il réunit les quatre critères de qualité d'une information, et notamment la fiabilité.

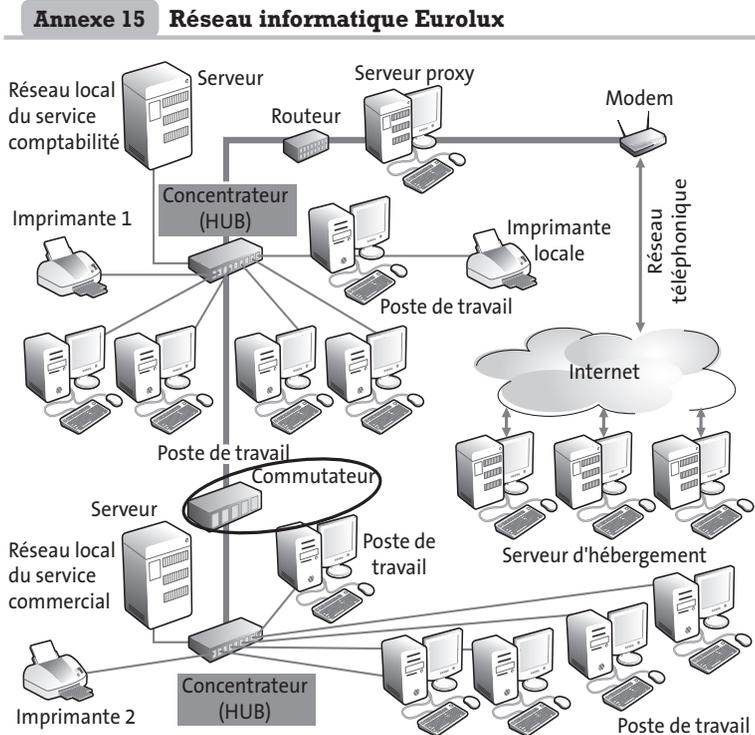
**26** Précisez et justifiez si ces deux sites sont des sources primaires ou secondaires. » Annexe 14  
Les deux sites sont des sources secondaires car l'information brute a déjà été traitée par des auteurs.

### Annexe 14 Les sources de l'information

Une information peut provenir de différentes sources, regroupées en deux catégories. On distingue les sources primaires lorsqu'on cherche à obtenir soi-même une information brute, c'est-à-dire non traitée (ex : questionnaire, entretien...), et les sources secondaires, qui sont des informations déjà existantes. On peut les obtenir par exemple grâce à des journaux, des sites Internet, des organismes officiels, etc.

**27** La société Eurolux est dotée d'un réseau informatique. Expliquez à M. Richard ce qu'est un réseau informatique. » Annexe 15 Un réseau informatique est un ensemble d'ordinateurs et de périphériques reliés entre eux afin de partager des ressources.

**28** Surlignez sur le schéma l'équipement qui, dans un réseau local, permet de relier les matériels entre eux et entourez le matériel qui permet de relier les sous-réseaux entre eux. » Annexe 15



# Cas 1 Eurolux

## Le cadre général de la vie juridique

Le terme de droit recouvre deux notions :

- le droit objectif : il s'agit de l'ensemble des règles qui organisent la vie en société dans un État ;
- les droits subjectifs : il s'agit des prérogatives particulières auxquelles un individu peut faire appel.

### I. La règle de droit et ses principes fondamentaux

#### A. Les principes fondamentaux du droit

Le droit cherche à assurer la préservation et le respect de quatre principes fondamentaux :

- l'égalité : toute personne dans une même situation a les mêmes droits et devoirs que les autres ;
- la liberté : chacun est libre de faire ce qu'il veut mais sans porter atteinte aux droits des autres ;
- la laïcité : l'État est séparé de la religion et chaque individu est libre d'exercer une religion ;
- la solidarité : les membres d'une société s'aident mutuellement (par exemple, la loi prévoit que les enfants doivent assistance à leurs parents lorsque ceux-ci se trouvent démunis).

#### B. Les caractères de la règle de droit

Une règle de droit revêt trois caractères. Ceux-ci doivent être réunis pour que l'on puisse parler de règle de droit. Elle est générale, cela signifie que le droit ne vise pas une personne en particulier. La règle de droit va s'intéresser soit à l'ensemble des citoyens, soit à une catégorie de citoyens (exemple : les commerçants). Elle est légitime, la règle de droit doit émaner d'un pouvoir qui a l'autorité pour la créer et ce pouvoir doit être reconnu par tous. En France, la loi est de la compétence du Parlement. Le Parlement est composé de l'Assemblée nationale et du Sénat. Le Parlement a toute légitimité car ses membres sont élus au suffrage universel (direct pour l'Assemblée nationale et indirect pour le Sénat). Elle est obligatoire, une règle de droit doit être respectée. Si tel n'est pas le cas, la force publique peut contraindre un citoyen à la respecter ou bien le sanctionner.

#### C. Les branches du droit

Il existe de multiples branches du droit c'est-à-dire qu'il existe des droits spécialisés dans des domaines particuliers. La principale distinction qui existe est celle qui est effectuée entre le droit public et le droit privé. Le droit public organise les rapports entre l'État et les citoyens. Le droit privé s'intéresse aux rapports entre les citoyens eux-mêmes.

On trouve principalement deux branches du droit public : le droit administratif (rapports entre l'administration et l'État) et le droit fiscal (relatif aux impôts). Le droit privé recouvre de multiples branches. On peut ainsi nommer le droit civil, le droit pénal, le droit du travail...

### II. Les sources du droit

#### A. La hiérarchie des sources du droit

Toute règle de droit doit être conforme à celle(s) qui lui est (sont) hiérarchiquement supérieure(s). Ainsi, par ordre décroissant, la hiérarchie est la suivante : Traités internationaux et textes communautaires ⇒ Constitution ⇒ Lois ⇒ Décrets et arrêtés ⇒ Conventions collectives ⇒ Jurisprudence

## **B. Les sources internationales et nationales**

Une règle de droit qui serait créée à l'étranger doit pour pouvoir être appliquée en France être acceptée par le pays. Il s'agit essentiellement des traités signés avec d'autres États. De même, les règles de droit communautaire (Union européenne) s'appliquent en France.

Les principales sources nationales du droit sont la Constitution du 4 octobre 1958 (texte suprême en France, elle réglemente les Institutions), la loi (provient du Parlement), les décrets (autonomes ou d'application), les arrêtés (pris par le pouvoir exécutif). On peut citer également les conventions collectives et la jurisprudence (ensemble des décisions de justice).

## **III. La personnalité juridique : les personnes physiques et les personnes morales**

Toutes les personnes physiques sont dotées de la personnalité juridique. Cela leur permet d'exercer leurs droits et d'être soumises à des obligations. Elles peuvent les exercer intégralement lorsqu'elles ont la capacité (aptitude à acquérir et exercer des droits) de jouissance et d'exercice (cette dernière peut parfois être limitée par exemple pour protéger un majeur incapable). La personnalité juridique s'acquiert à la naissance et se perd lors du décès. On distingue les individus entre eux grâce à leurs noms et prénoms, leur domicile et leur nationalité. Pour pouvoir être reconnue et exercer des actes grâce son représentant, une personne morale (groupement de personne qui a un intérêt commun) doit posséder la personnalité juridique. Elle s'acquiert grâce à une déclaration (par exemple en préfecture pour une association). Elle se perd également par le biais d'une déclaration demandant sa suppression ou biais par une décision de justice. On distingue les personnes morales (on prend ici l'exemple d'une société) grâce à sa dénomination sociale, son siège social et sa nationalité.

## **IV. Le recours à la justice en France**

### **A. Les principes de la justice**

En France, la justice repose sur le droit à un procès équitable (le juge doit être neutre), dans un délai raisonnable et doit avoir la possibilité de faire rejurer son affaire (en appel) s'il n'est pas satisfait du premier jugement.

### **B. L'organisation judiciaire**

La justice repose sur la séparation de l'ordre administratif et l'ordre judiciaire. On distingue ensuite le 1<sup>er</sup> degré (l'affaire est jugée pour la première fois), le 2<sup>nd</sup> degré (Cour d'appel) et la juridiction suprême (Cour de Cassation pour l'ordre judiciaire et le Conseil d'État pour l'ordre administratif). La personne qui porte l'affaire en justice est le demandeur (ou appelant au 2<sup>nd</sup> degré). Celui qui devra se défendre est le défendeur (ou intimé au 2<sup>nd</sup> degré). En principe, le demandeur a la charge de la preuve.

### **C. Les compétences d'attribution et territoriale**

Chaque juridiction a un domaine de compétence qui lui est attribué. Par exemple, le Tribunal de Grande Instance étudie les affaires entre particuliers dont le montant est supérieur à 10 000 €. Le conseil des prud'hommes est compétent pour les litiges entre employeurs et salariés. Il s'agit de la compétence d'attribution.

Le tribunal territorialement compétent est en principe celui du domicile du défendeur.

# CAS #2



## Clim Conception



**Thème de droit :**  
La création  
d'une entreprise

**Thèmes de gestion :**  
• Analyse des charges  
• Coûts et aide  
à la décision

**Thèmes de communication :**  
• Les types de communication  
et ses processus  
• La communication écrite  
et ses techniques

” Samir Hadj a obtenu il y a désormais cinq ans un BTS Fluides, énergies, environnements et a trouvé immédiatement un emploi. Le statut de salarié ne lui donne pas entière satisfaction car Samir aime organiser lui-même son travail et préférerait manager plutôt qu'être managé. De plus, effectuer de longues journées ne lui fait pas peur. Il a une passion pour la Corse, et il souhaite implanter son activité à Ajaccio. Le soleil y est

prédominant et les chaleurs fortes. Il songe donc à créer une entreprise de conception et de vente de climatiseurs.

Il désire s'associer avec deux anciens camarades de son BTS et procéder au recrutement de 5 salariés. Samir et ses amis se proposent d'apporter chacun 10 000 € pour la création de l'entreprise. Ils désirent que leur patrimoine personnel soit protégé.

Samir vous demande quelles sont les possibilités qui s'offrent à lui dans le choix de la forme juridique que peut prendre une entreprise.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) d'aider Samir dans le lancement de son entreprise.

## PARTIE 1 LES FORMALITÉS À LA CRÉATION

### Le choix de la forme juridique

**1** Surlignez les deux formes principales d'entreprises existantes. »» Annexe 1

#### Annexe 1 Les formes juridiques de l'entreprise (vosdroits.service-public.fr)

L'entrepreneur doit choisir un statut juridique pour son entreprise, entreprise individuelle ou société, qui sera déterminant pour les formalités de déclaration, pour son statut juridique personnel, ainsi qu'en matière fiscale, administrative ou sociale. Créer une société consiste à donner naissance à une nouvelle personne juridiquement distincte des associés fondateurs, que l'on nomme « personne morale ».

- 2** Complétez la définition du patrimoine juridique à l'aide des mots suivants : physique – juridique – droits – obligations. »» **Annexe 2**

**Annexe 2 Définition du patrimoine**

Le patrimoine est constitué de l'ensemble des ..... droits ..... et ..... obligations ..... d'une personne ..... juridique ..... ( ..... physique ..... ou morale).

- 3** Identifiez les similitudes entre les notions de patrimoine au sens comptable et juridique.

Le patrimoine au sens juridique est composé des droits (il s'agit de l'actif au sens comptable) et des obligations (il s'agit du passif au sens comptable) d'une personne juridique. Ainsi, les deux notions sont sensiblement proches.

- 4** Si Samir optait pour un statut d'entrepreneur individuel, son patrimoine pourrait-il être saisi ? Qu'en serait-il s'il choisissait de créer une société ? »» **Annexe 3**

Le patrimoine de l'entreprise individuelle et de son gérant sont communs. Ainsi, si l'entreprise individuelle avait des dettes, les créanciers pourraient saisir les biens de Samir (immobilier, véhicule...). En revanche, le patrimoine des associés et celui d'une société sont distincts. En cas de dettes, les créanciers ne peuvent saisir que les biens appartenant à la société (ex : machines).

**Annexe 3 Exemples de formes juridiques d'entreprises et leurs caractéristiques**

	Entreprise individuelle	Société	
		SARL	SA
<b>Nombre minimum d'associés</b>	1	2 (1 seul pour l'EURL)	7
<b>Nombre maximum d'associés</b>	1	100	Illimité
<b>Montant minimum du capital social</b>	Pas de capital social	1 €	37 000 €
<b>Patrimoine</b>	Patrimoine commun à l'entreprise et à son dirigeant	Patrimoines distincts de la société et des associés	Patrimoines distincts de la société et des associés
<b>Responsabilité des associés</b>	Illimitée (sauf pour l'EURL)	Limitée au montant des apports	Limitée au montant des apports

- 5** Entourez la forme juridique que Samir devra choisir pour Clim Conception. Justifiez ce choix. »» **Annexe 3**

Son choix devra se porter sur la SARL pour plusieurs raisons. Le nombre minimum d'associés est de sept dans le cas de la SA, or Samir et ses associés ne sont que trois. De plus, le capital minimum requis dans une SA est de 37 000 € alors que nos associés désirent apporter 30 000 €. Enfin, le patrimoine d'une SARL est bien séparé du patrimoine personnel. Celui-ci est donc protégé en cas de liquidation judiciaire de la société (sauf en cas de faute de gestion).

- 6** Surlignez les démarches que devront réaliser Samir et ses associés pour créer leur entreprise. »» **Annexe 4**



#### Annexe 4 Formalités pour la création d'une entreprise

Le commerçant doit effectuer les démarches suivantes :

- immatriculation au RCS dans les 15 jours du début de l'activité (sauf pour l'auto-entrepreneur),
- déclaration aux services des impôts,
- immatriculation au régime social des indépendants (RSI),
- déclaration de première embauche à l'inspection du travail, à l'Urssaf et à Pôle emploi s'il emploie des salariés.

Le RCS concerne aussi bien les personnes morales (SARL, société anonyme, etc.) que les personnes physiques, du moment que leur activité professionnelle consiste en des actes de commerce. L'absence volontaire d'immatriculation au RCS constitue un délit de travail dissimulé.

Si le commerçant crée une société (EURL ou SARL), il doit en plus :

- déposer les fonds à la Caisse des dépôts et consignations (CDC), chez un notaire ou auprès d'une banque,
- choisir un commissaire aux apports, si les associés apportent des biens autres que de l'argent,
- établir les statuts de la société par acte notarié ou sous seing privé et les enregistrer 1 mois au plus tard après leur signature au service des impôts des entreprises (SIE),
- faire publier un avis de constitution dans un journal d'annonces légales dans le département du siège social.

Après immatriculation de la société au RCS, le greffier procède à une insertion au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC), sauf pour les entreprises à gérant unique (EURL et SASU). La justification de l'immatriculation au RCS, qui donne son existence juridique à l'entreprise, se fait par la présentation de l'extrait K pour les personnes physiques et l'extrait Kbis pour les personnes morales. Si le commerçant choisit le statut d'auto-entrepreneur avec le régime micro-social, il n'est pas soumis à l'immatriculation au RCS mais doit effectuer une déclaration d'activité au centre de formalités des entreprises de la chambre de commerce et d'industrie.

vosdroits.service-public.fr, 2013

#### 7 Recherchez sur Internet la notion de Registre du commerce et des sociétés.

Le RCS contient, pour chaque personne physique ou morale exerçant une activité commerciale, des informations sur son entreprise qui sont mises à disposition du public : type d'activité, lieu de cette activité, régime matrimonial du commerçant, montant du capital social, identité des dirigeants sociaux, etc.

#### 8 Recherchez sur Internet les journaux d'annonces légales dans lesquels Samir pourra publier l'avis de constitution de Clim Conception.

Ajaccio se situe en Corse-du-Sud. Les journaux publiant des annonces légales sont les suivants : *Corse Matin*, *Corse Matin Dimanche*, *Journal Arritti*, *L'Informateur Corse nouvelle*, *Le Journal de la Corse* et *Le Petit Bastiais*.

#### 9 Calculez le coût moyen pour la réalisation des démarches administratives qui vont permettre la création de Clim Conception. »» Annexe 5

Le coût moyen de constitution d'une SARL est de 497,19 € (62,19 + 185 + 250).

#### Annexe 5 Coûts de constitution d'une société

- **Entreprise commerciale**
  - Immatriculation au Registre du commerce et des sociétés (RCS) : 62,19 €.
  - Déclaration d'activité pour les micro-entrepreneurs dispensés d'immatriculation au RCS : gratuite.
- **Entreprise artisanale**
  - Immatriculation au Répertoire des métiers (RM) : en moyenne 185 € (ce montant varie suivant les départements).
  - Immatriculation au Répertoire des métiers (RM) par des personnes relevant du régime micro-social (ex. : auto-entrepreneurs) : gratuite.
  - Stage de préparation à l'installation : en moyenne 250 € (ce montant varie suivant les départements).

www.apce.com, 2013

# PARTIE 2 ANALYSE DES COÛTS ET DES CHARGES D'UNE ENTREPRISE

## Analyser le compte de résultat de Clim Conception

Samir vient de réaliser son premier compte de résultat après un an d'activité de son entreprise.

- 10 Reliez les différentes actions effectuées par Samir aux rubriques correspondantes sur le compte de résultat. »» Annexes 6 et 7

### Annexe 6 Le compte de résultat

Le compte de résultat regroupe sur un an l'ensemble des enrichissements et des appauvrissements.

Résultat d'exploitation : produits d'exploitation – charges d'exploitation

Si les revenus sont supérieurs aux charges, l'entreprise est bénéficiaire. Le bénéfice se décompose selon une triple distinction au niveau des opérations : celles relatives à l'activité économique courante, c'est le résultat d'exploitation ; celles relatives aux incidences de la gestion financière, c'est le résultat financier ; celles relatives aux opérations exceptionnelles, c'est le résultat exceptionnel.

Résultat exceptionnel : produits exceptionnels – charges exceptionnelles

www.economie.gouv.fr

### Annexe 7 Compte de résultat de Clim Conception

Charges		Produits	
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>Produits d'exploitation</b>	
Achats de matières premières et autres approvisionnements	35 000	Production vendue	155 200
Variation des stocks	2 500	Montant net du chiffre d'affaires	(155 200)
Autres achats et charges externes	11 000	Production stockée	- 1 330
Impôts, taxes et versements assimilés	5 000	Production immobilisée	6 100
Charges de personnel	100 000	Reprise sur provisions	0
Dotations aux amortissements et aux provisions	1 000	Autres produits	0
Autres charges	1 200		
<b>Total I</b>	<b>155 700</b>	<b>Total I</b>	<b>159 970</b>
<b>Charges financières</b>		<b>Produits financiers</b>	
<b>Total II</b>	<b>4 500</b>	<b>Total II</b>	<b>730</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>Produits exceptionnels</b>	
Sur opération de gestion	1 170	Sur opération de gestion	980
Sur opération en capital	0	Sur opération en capital	0

Paiement de la TVA

Achat de recharge pour climatiseur

Paiement de l'impôt sur les sociétés

Dividendes

Rémunération des salariés

Vente de climatiseurs

Charges		Produits	
Valeur comptable des éléments d'actifs cédés	430	Produits des cessions d'éléments d'actifs	0
Dotations aux amortissements et aux provisions	0	Reprise sur provisions	0
<b>Total III</b>	<b>1 600</b>	<b>Total III</b>	<b>980</b>
Participation des salariés (IV)	0		
Impôt sur les bénéfices (V)	0		
<b>Total charges</b>	<b>161 800</b>	<b>Total produits</b>	<b>161 680</b>
Solde créditeur = bénéfice		Solde débiteur = perte	<b>120</b>
<b>Total général (I + II + III + IV + V)</b>	<b>161 800</b>	<b>Total des produits (I + II + III)</b>	<b>800</b>

**11** Retrouvez de quelle manière il est possible de calculer le résultat d'exploitation. Effectuez le calcul. »» Annexes 6 et 7

Résultat d'exploitation : produits d'exploitation – charges d'exploitation

Soit :  $159\,970 - 155\,700 = 4\,270$  €

**12** Calculez le résultat financier et le résultat exceptionnel. »» Annexes 6 et 7

Résultat financier = produits financiers – charges financières

Soit :  $730 - 4\,500 = -3\,770$  €

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

Soit :  $980 - 1\,600 = -620$  €

**13** Calculez le résultat de Clim Conception pour cette première année d'activité. Indiquez si Samir et ses associés réalisent une perte ou un bénéfice. Complétez la case correspondante dans le compte de résultat. »» Annexes 7 et 8

$4\,270 + (-3\,770) + (-620) = -120$  €

Le résultat étant négatif, l'entreprise de Samir a réalisé une perte de 120 € cette année.

**Annexe 8** Calcul du résultat à l'aide du compte de résultat

Résultat d'exploitation + résultat exceptionnel – impôts sur les sociétés = résultat net comptable

Samir désire connaître en détail les résultats de son entreprise. Il vous demande pour cela d'étudier les seuils intermédiaires de gestion (SIG).

**14** Indiquez à Samir s'il doit calculer la marge commerciale ou la production de l'exercice. Réalisez l'opération adéquate. »» Annexes 7 et 9

L'entreprise de Samir produisant des climatiseurs, elle réalise une activité productive. Ainsi, il faut calculer la production de l'exercice, soit :  $155\,200 + 1\,330 + 6\,100 = 162\,630$  €.

### Annexe 9 Marge commerciale et production de l'exercice

La marge commerciale est un indicateur d'activité valable dans le cadre d'une entreprise commerciale. Elle se calcule ainsi : vente de marchandises – coûts d'achat des marchandises vendues.

La production de l'exercice est un indicateur d'activité valable pour une entreprise ayant une activité industrielle. Elle se calcule ainsi : production vendue + production stockée + production immobilisée.

- 15** Complétez les propositions ci-dessous avec les termes suivants : production immobilisée, production stockée et production vendue.

Ce qui est fabriqué et vendu : Production vendue

Ce qui est fabriqué et non vendu : Production stockée

Ce qui est fabriqué et conservé dans l'entreprise pour son usage propre : Production immobilisée

- 16** Calculez la valeur ajoutée de l'entreprise Clim Conception. » Annexes 7 et 10

$(155\,200 + 6\,100 - 1\,330) - (35\,000 + 11\,000 - 2\,500) = 111\,470 \text{ €}$

### Annexe 10 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'entreprise. Elle se calcule ainsi :

Marge commerciale + production de l'exercice – consommations intermédiaires

Les consommations intermédiaires regroupent les achats de matières premières, les variations de stocks et les services utilisés.

- 17** Calculez l'excédent brut d'exploitation (EBE) réalisé par Clim Conception. Commentez ce résultat. » Annexes 7 et 11

$111\,470 - 5\,000 - 100\,000 = 6\,470$ . L'EBE est de 6 470 € et est donc positif. Cela signifie que l'entreprise de Samir peut être rentable car créatrice de richesse.

### Annexe 11 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE mesure la performance économique d'une entreprise sans prise en compte de la politique d'investissement et de financement de l'entreprise.

Elle se calcule ainsi : valeur ajoutée – impôts et taxes – charges de personnel

- 18** Déterminez le résultat d'exploitation, le résultat courant et le résultat de l'exercice. Vous reporterez également le résultat financier et le résultat exceptionnel que vous avez déjà calculé. Vous commenterez les résultats obtenus. » Annexes 6 et 7

Éléments calculés	Formule	Résultats
Résultat d'exploitation	EBE + reprise sur provisions + autres produits – dotations aux amortissements et provisions – autres charges	$6\,470 + 0 + 0 - 1\,000 - 1\,200 = 4\,270 \text{ €}$
Résultat financier	Produits financiers – charges financières	$730 - 4\,500 = -3\,770 \text{ €}$
Résultat courant	Résultat d'exploitation + résultat financier	$4\,270 + (-3\,770) = 500 \text{ €}$
Résultat exceptionnel	Produits exceptionnels – charges exceptionnelles	$980 - 1\,600 = -620 \text{ €}$
Résultat de l'exercice	Résultat courant + résultat exceptionnel – impôt sur les sociétés – participation des salariés	$500 + (-620) - 0 - 0 = -120 \text{ €}$

Le résultat de l'exercice de - 120 € correspond bien au résultat trouvé à la question 13. En analysant les différents résultats, on peut indiquer que Clim Conception semble avoir des charges financières importantes (intérêts dus à la banque notamment). L'activité de l'entreprise semble viable mais celle-ci doit maîtriser ses coûts financiers et éviter un endettement trop important.

## PARTIE 3 LES TYPES DE COMMUNICATION ET LA RÉDACTION D'UN COURRIER

### Utiliser une communication professionnelle adaptée

**19** Précisez à Samir si le fait de faire de la publicité est une communication externe ou interne. Justifiez. » Annexe 12

Mener une action publicitaire vise des personnes se situant à l'extérieur de l'organisation (des prospects ou des clients). Samir réalisera alors une opération de communication externe.

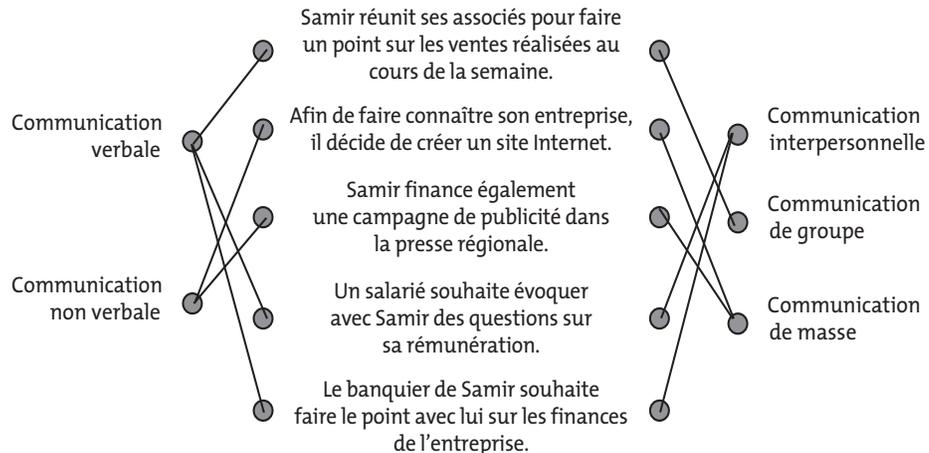
#### Annexe 12 Définition de la communication

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun. Il peut s'agir d'une action verbale ou non verbale.

Dans le cadre d'une organisation, la communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein de l'organisation à destination des salariés.

La communication externe est à destination des publics extérieurs à l'organisation (ex : fournisseurs, prospects).

**20** Reliez les situations vécues par Samir au type de communication correspondant. » Annexe 13



### Annexe 13 Les types de communication

Une communication peut être verbale ou non verbale. La communication verbale désigne l'ensemble des éléments d'information transmis par la voix lors d'une situation de communication. La communication non verbale désigne l'ensemble des éléments d'information non transmis par la voix lors d'une situation de communication (mimiques, regards, gestuelle et attitudes...).

Il existe principalement trois types de communication :

- La communication interpersonnelle : il s'agit d'un échange ayant lieu entre deux ou plusieurs individus.
- La communication de groupe : elle vise à transmettre un message à un certain nombre de personnes.
- La communication de masse : elle est destinée à un grand nombre de personnes, à une large population.

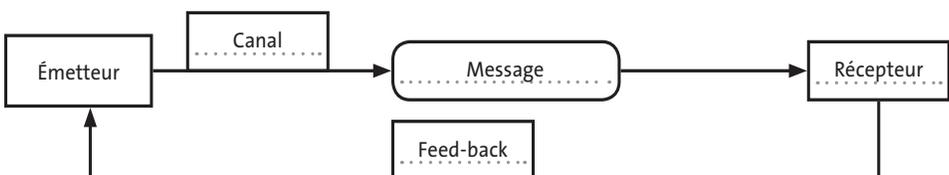
**21** Placez dans le tableau le mode de communication et le moyen de transmission des messages auxquels est confronté Samir. »» Annexe 14

Situation de communication	Mode de communication	Moyen de transmission
Samir adresse un courrier électronique à son banquier afin de confirmer le rendez-vous prévu pour le lendemain.	Écrit	Courriel
Il affiche dans les locaux de son entreprise le planning des commerciaux.	Écrit	Affiche
Alors qu'il est chez un client, il entend à la radio une publicité réalisée par l'un de ses concurrents.	Oral	Radio
De retour dans les locaux de son entreprise, il s'entretient par visioconférence avec l'un de ses fournisseurs.	Visuel et oral	Visioconférence
Il décide d'appeler son épouse pour l'informer qu'il rentrera tard à la maison.	Oral	Téléphone

### Annexe 14 Le canal de communication

Le canal est le mode de communication utilisé pour transmettre le message. Il peut être écrit, oral ou visuel (par exemple le courrier, Internet, la télévision...).

**22** Complétez le schéma ci-dessous avec les notions suivantes : récepteur, message, canal, feed-back.





**23** Indiquez à Samir ce que peut être le contexte de la communication.

Le contexte d'une communication est le cadre dans lequel celle-ci se déroule. Il peut s'agir du lieu (au travail, dans un restaurant...), des relations que l'on entretient avec l'interlocuteur (collègue, ami, etc.), de l'humeur au moment de l'échange. Le contexte désigne ainsi les conditions dans lesquelles se déroule l'échange et a donc une influence sur la communication.

Les difficultés économiques actuelles font que plusieurs entreprises clientes de Samir ne lui ont toujours pas réglé les commandes de climatiseurs qu'il a pourtant honorées. C'est ainsi que la société Instal'Clim, implantée au 5 avenue de la libération à Nîmes (30000), doit à Clim Conception la somme de 3 215 € de la facture 0031 arrivée à échéance le 2 août 2014.

**24** Rédigez le courrier de rappel que Samir doit adresser à Instal'Clim. »» Annexes 15 et 16

**Annexe 15** Modèle de courrier

Expéditeur Adresse Code postal Ville	Destinataire Adresse Code postal Ville
Références :	À [Ville d'expédition] Le [date]
Objet : PJ :	
Formule d'appel,	
INTRODUCTION : énoncé du motif du courrier	
DÉVELOPPEMENT : mise en demeure de paiement sous huitaine (ex : nous vous remercions de bien vouloir procéder au paiement de la facture n° XXX sous 8 jours).	
CONCLUSION Formule de politesse (avec reprise de la formule d'appel)	
	Qualité du signataire Nom du signataire



## Clim Conception

2, rue de la Méditerranée  
20000 Ajaccio

Instal'Clim

5, avenue de la Libération

30000 Nîmes

Référence : Facture 0031

Ajaccio, le 15 novembre 2014

Objet : Lettre de relance

Madame, Monsieur,

Sauf erreur de notre part, le règlement de la facture n° 0031 d'un montant de 3 215 € ne nous est toujours pas parvenu.

Aussi, nous vous remercions de bien vouloir procéder au paiement de cette facture sous 8 jours.

Toutefois, dans le cas où vous auriez déjà effectué le règlement de cette facture, nous vous prions de ne pas tenir compte de cette lettre de relance.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

Le directeur,

Samir HADJ

# Cas 2 Clim Conception

## La création d'une entreprise

Afin d'exercer une activité économique, toute personne physique ou morale devra choisir une forme juridique qui encadrera son fonctionnement. Le projet devra avoir été réfléchi bien en amont et un certain nombre de démarches administratives devront être réalisées.

### I. Les formalités préalables à la création d'une entreprise

#### A. La concrétisation d'une idée

La création d'une entreprise est la concrétisation d'une idée du futur entrepreneur. Le projet devra alors être réfléchi. Il sera alors nécessaire de s'assurer que le projet d'entreprise est viable économiquement. Pour cela, il sera indispensable de réaliser une étude de marché.

Une étude de marché est un travail de collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché. Elle permet de répondre notamment aux questions essentielles suivantes : Que vais-je vendre et surtout à qui vais-je le vendre ? À quel besoin mon offre répond-elle ? Comment vais-je vendre ce produit ou ce service ? Quels sont mes concurrents directs et indirects ? Mon marché est-il local, régional ou international ? Quelles sont les caractéristiques du processus d'achat de mon produit ? Où vais-je implanter mon entreprise ?

#### B. Le financement de l'entreprise

Si l'étude de marché est encourageante, il conviendra ensuite de s'interroger sur les modalités de financement de la future entreprise. Il conviendra d'abord de réaliser un plan d'affaire prévisionnel (ou *business plan*). Ce document contiendra notamment les informations suivantes : la présentation générale du projet, la présentation du ou des créateurs, le schéma juridique retenu, le plan de financement initial, le détail du chiffre d'affaires prévisionnel (trois ans), le détail des charges prévisionnelles (trois ans), le compte de résultat (trois ans), le plan de financement pluriannuel, la trésorerie mensuelle de la première année...

Le créateur d'entreprise devra réaliser un apport lors de la constitution d'une société. Il en existe trois types : en numéraire (il s'agit d'argent), en industrie (il s'agit de compétences précises d'un associé que l'on pourra évaluer en argent) et en nature (il s'agit généralement de biens matériels ou immatériels (exemple : locaux, machines, brevets...)).

Il existe différents mécanismes d'aides financières à la création d'entreprise mises en place par l'État. (cf. [www.apce.com](http://www.apce.com)).

### II. Le choix de la forme juridique de l'entreprise

Il existe en France deux catégories d'entreprises : les entreprises individuelles et les sociétés.

#### A. L'entreprise individuelle

Une entreprise individuelle est gérée par une personne physique. Cette personne aura le statut de commerçant. Il ne peut y avoir qu'un seul gérant. Il n'est donc pas possible d'avoir des associés dans le cadre d'une entreprise individuelle.

En 2012, 71 % des créations d'entreprises se sont faites sous la forme de l'entreprise individuelle.

L'entrepreneur dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise et prend seul les décisions.

Il n'a pas à rendre compte de sa gestion ni à publier ses comptes annuels. De plus, le patrimoine personnel de l'entrepreneur n'est pas distinct de celui de son entreprise. Il peut donc utiliser les biens de l'entreprise pour son compte personnel.

En revanche, en cas de difficultés de l'entreprise, les biens personnels du gérant pourront être saisis afin de rembourser les créanciers.

Les bénéfices de l'entreprise sont imposés sur le revenu du gérant.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'entrepreneur peut opter pour l'EURL (Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée) qui lui permet de rendre insaisissable ses biens personnels en cas de difficultés de l'entreprise.

## B. La société

Créer une société consiste à donner naissance à une nouvelle personne, juridiquement distincte des associés fondateurs, que l'on nomme «personne morale».

	Entreprise individuelle	Société			
		SARL	SA	SAS	SNC
<b>Nombre d'associés minimum</b>	1	2 (1 seul pour l'EURL)	7	2 (1 seul pour SASU)	2
<b>Nombre d'associés maximum</b>	1	100	Illimité	Illimité	Illimité
<b>Montant minimum du capital social</b>	Pas de capital social	1 €	37 000 €	1 €	1 €
<b>Patrimoine</b>	1 seul patrimoine commun à l'entreprise et au dirigeant	Patrimoine séparé entre la société et les associés	Patrimoine séparé entre la société et les associés	Patrimoine séparé entre la société et les associés	Patrimoine séparé entre la société et les associés
<b>Responsabilité des associés</b>	Illimitée (sauf pour l'EURL)	Limitée au montant des apports	Limitée au montant des apports	Limitée au montant des apports	Illimitée

## III. Les démarches administratives

L'entrepreneur a la possibilité d'effectuer toutes les démarches administratives auprès d'un CFE (Centre de Formalités des Entreprises).

Le commerçant doit effectuer les démarches principales suivantes :

- immatriculation au RCS dans les 15 jours du début de l'activité (sauf pour l'auto-entrepreneur);
- déclaration aux services des impôts;
- immatriculation au régime social des indépendants (RSI);
- déclaration de première embauche à l'inspection du travail, à l'Urssaf et à Pôle emploi s'il emploie des salariés.

Après immatriculation de la société au RCS, le greffier procède à une insertion au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (Bodacc), sauf pour les entreprises à gérant unique (EURL et SASU).

# CAS #3



## Vantail

**Thème de droit :**  
Le droit des biens

**Thème de gestion :**  
Comptabilité générale  
et analytique

**Thème de communication :**  
La gestion des délais  
et de l'organisation

Les époux Vantail, Michelle et René, ont créé en 1966 à Mulhouse une entreprise de rénovation de bâtiments, la SARL Vantail, qui propose la fabrication et la pose d'huisseries et d'objets de décoration : portes, fenêtres, miroirs... Ils emploient plusieurs salariés spécialisés : cinq commerciaux,

deux métreurs, quinze techniciens de fabrication, cinq poseurs et trois personnes chargées de l'administration et de la comptabilité. Le secteur des menuiseries en bois et PVC est très concurrentiel et tout est mis en œuvre pour conserver leurs positions commerciales en misant sur la qualité de leurs produits et services.

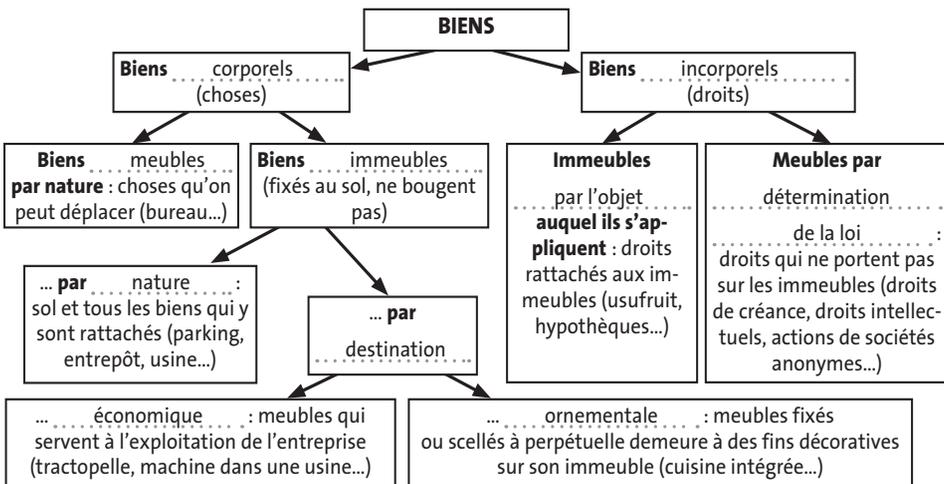
**MISSION** Vous êtes chargé(e) de contribuer à la gestion courante de la SARL Vantail.

### PARTIE 1 LE DROIT DES BIENS

#### Distinguez les biens utiles aux entreprises au sens du droit

- 1 Complétez le schéma de représentation du droit des biens à partir des éléments fournis.  
» Annexes 1 et 2

#### Annexe 1 Représentation du droit des biens



## Annexe 2 Les biens au sens juridique

La loi évoque les **biens corporels** immeubles, c'est-à-dire le sol et tout ce qui s'y attache, à perpétuelle demeure. Tous ceux qui se meuvent sont des **biens meubles** par leur nature. Les **biens immeubles** le sont par leur nature même (le sol, un bâtiment...) à la différence de ceux que la loi considère comme immeubles fictivement. Il existe en effet une **destination économique** pour les biens meubles qui servent l'activité d'une entreprise (machines...) et une **destination ornementale** liée à la décoration. Certains **biens** sont **incorporels** : ce sont des droits. Ceux-ci sont dits immeubles **par leur objet** car ils s'appliquent à un bien immeuble par nature telle une hypothèque, ou alors meubles par **détermination de la loi**, ce qui est le cas des actions de sociétés anonymes par exemple.

### 2 Indiquez la catégorie juridique à laquelle appartiennent ces biens liés à Vantail. »» Annexe 1

Parts sociales de la société : biens incorporels meubles par détermination de la loi.....  
Photocopieur : bien corporel immeuble par destination économique.....  
Bâtiment de dépôt des matières premières : bien corporel immeuble par nature.....  
Voiture de fonction de M. Vantail : bien corporel immeuble par destination économique.....  
Voiture personnelle de Mme Vantail : bien corporel meuble par nature.....

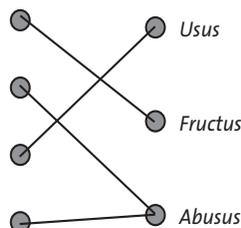
### 3 Reliez les situations de l'entreprise Vantail au caractère du droit de propriété associé. »» Annexe 3

La SARL Vantail loue des locaux d'une société civile immobilière (SCI) qu'elle a acquise au nom de l'entreprise.

La SARL Vantail va vendre deux machines dont elle n'a plus besoin à une autre société.

Les commerciaux disposent de leur propre voiture de fonction pour aller rencontrer les prospects et les clients.

La direction a décidé de faire détruire un petit local annexe à l'entreprise pour en reconstruire un plus solide et ergonomique.



## Annexe 3 Les droits réels principaux

Le droit de propriété est un droit réel (de *res* en latin, la chose). Ce droit, qui a un caractère absolu, est démembré en trois. En effet, le propriétaire du bien peut utiliser son bien (*usus* en latin), en retirer les fruits, c'est-à-dire des gains (*fructus*), et en disposer librement comme le revendre (*abusus*).

### 4 Comment la SARL Vantail peut-elle prouver qu'un local lui appartient ? Qu'un bien meuble lui appartient ? »» Annexe 4

Un local est un bien immeuble par nature. Son achat peut être prouvé en effectuant la transaction auprès d'un notaire, qui l'authentifiera. Pour les biens meubles, la simple possession prouve que l'entreprise est propriétaire du bien. À charge pour celui qui prétend le contraire d'en apporter la preuve.

## Annexe 4 La preuve de la propriété réelle principale

L'article 2276 du Code civil énonce qu'« en fait de meubles, la possession vaut titre ». L'ordonnance N°45-2590 du 02/11/1945 relative au statut du notariat énonce dans son article 2 que le notaire, officier ministériel investi d'une mission légale par l'État, est chargé de recevoir tous les « actes et contrats auxquels les particuliers doivent, ou veulent, donner le caractère d'authenticité », telle que la vente immobilière.

**5** Si Vantail a besoin d'un prêt bancaire pour financer un nouveau local pour la somme de 120 000 €, quelle sûreté réelle la banque demandera-t-elle selon vous ? Justifiez. » **Annexe 5**

L'hypothèque est la garantie la plus probable. On ne déposera pas le nouveau local, mais la banque pourra se réserver le droit de le saisir si l'emprunt effectué n'est pas remboursé. On ne peut pas faire de garantie sur un bien meuble car cela ne correspondrait pas à la somme de 120 000 € *a priori*.

#### Annexe 5 Les droits réels accessoires

Il existe également des droits réels accessoires appelés « sûretés réelles ». Ce sont des garanties pour les créanciers. Lorsque l'entreprise octroie un prêt bancaire, elle peut demander une garantie.

Sûretés réelles...	Sur un bien immeuble	Sur un bien meuble
<b>Avec dépossession du bien</b>	L'antichrèse	Le gage sur les biens corporels
<b>Sans dépossession du bien</b>	L'hypothèque	Le nantissement sur les biens incorporels (actions de sociétés, assurance-vie...)

## PARTIE 2 COMPTABILITÉ GÉNÉRALE ET ANALYTIQUE

### Enregistrer des opérations dans le journal comptable

Deux nouvelles factures viennent d'être acquittées par des clients qui ont rénové leur logement ancien. Mme Rattaire a fait poser deux fenêtres et une porte ; M. Cadoret a acheté quatre fenêtres et deux portes, qu'il va poser lui-même. Ces deux clients n'ont pas versé d'acomptes. Ces factures doivent être enregistrées dans le journal comptable de l'entreprise afin de répondre aux exigences fiscales.

**6** Les clients Cadoret et Rattaire bénéficieront-ils du même taux de TVA ? Justifiez. » **Annexe 6**

Mme Rattaire, qui laisse un artisan poser ses huisseries, peut bénéficier d'un taux de TVA intermédiaire de 10 %. M. Cadoret, quant à lui, pose lui-même ses fenêtres. Il achète tout simplement un produit fini et sera assujéti au taux plein de TVA de 20 %.

#### Annexe 6 Les taux de TVA

La TVA au taux réduit de 10 % est réservée aux travaux d'amélioration, de transformation, d'aménagement ou d'entretien. Vous pouvez bénéficier d'une TVA de 10 % sur la fourniture et la pose de vos menuiseries :

- si vous êtes un particulier ;
- si les travaux sont liés à la rénovation [...] ;
- si votre logement a plus de 2 ans ;
- si vous êtes propriétaire ou locataire quel que soit le type de logement ;
- si vos menuiseries (fenêtres, portes, baies coulissantes, volets roulants) sont posées par un professionnel du bâtiment (en effet, le taux de TVA à 10 % est applicable seulement si la fourniture et la pose sont comptabilisées sur *une unique et même facture* éditée par un professionnel du bâtiment). [...] En revanche, si vous achetez des menuiseries à poser vous-même ou si votre logement a moins de 2 ans, la TVA est de 20 %.

[www.optimal-menuiserie.fr/informations/taux-de-tva](http://www.optimal-menuiserie.fr/informations/taux-de-tva), 2014

**7** Complétez les factures en appliquant les taux de TVA adéquats. »» **Annexe 7**

**Annexe 7 Extraits de factures**



Facture de doit n° 1255 – Mme Rattaire Raphaëlle

**Vantail**

Références	Désignation des articles	Qté.	Prix unitaire HT	Montant HT
XZ22 55	Fenêtre 2 vantaux – PVC blanc	1	475,00	475,00
XZ25 66	Fenêtre 1 vantail – PVC blanc	1	435,00	435,00
PRT 5535	Porte entrée PVC blanc 5 pts	1	1 630,00	1 630,00
POSE10	Forfait pose 1 jour	1	150,00	150,00
Montant total HT				2 690,00
TVA à 10 %				269,00
Total TTC				2 959,00
Acompte versé à la commande				–
Net à payer				2 959,00



Facture de doit n° 1276 – M. Cadoret Stéphane

**Vantail**

Références	Désignation des articles	Quantité	Prix unitaire HT	Montant HT
XZ32 88	Fenêtre 2 vantaux – PVC blanc	2	455,00	910,00
XZ25 68	Fenêtre 1 vantail – PVC blanc	1	389,00	389,00
TT65 22	Fenêtre de toit taille max	1	566,00	566,00
PRT 5535	Porte entrée expert 5 pts	1	2 850,00	2 850,00
PRT 2212	Porte séjour entrée PVC 3 pts	1	890,00	890,00
Montant total HT				5 605,00
TVA à 20 %				1 121,00
Total TTC				6 726,00
Acompte versé à la commande				–
Net à payer				6 726,00

**8** Indiquez les comptes nécessaires pour enregistrer les opérations suivantes. »» **Annexe 8**

Les achats de matières premières : 601

La TVA déductible : 44566

La TVA collectée : 44571

Le mouvement de fonds bancaires (chèques reçus ou émis) : 512

La vente de fenêtres fabriquées par Vantail : 701

La réalisation de la pose de fenêtre par Vantail : 706

## Annexe 8 Extrait du plan comptable

N° de compte	Libellé	N° de compte	Libellé
401	Fournisseurs	613	Locations
411	Clients	701	Vente de produits finis
431	Sécurité sociale	704	Travaux
44566	TVA déductible sur autres biens et services	706	Prestations de services
44571	TVA collectée	707	Vente de marchandises
491	Dépréciation des comptes de clients	709	Rabais, remises et ristournes accordés par l'entreprise
503	Actions	74	Subventions d'exploitation
506	Obligations	761	Produits de participation
512	Banques	766	Gains de change
53	Caisse	771	Produits exceptionnels sur opérations de gestion
58	Virements internes	7782	Lots
601	Achats matières premières et fournitures	78111	Immobilisations incorporelles
609	Rabais, remises et ristournes obtenus sur achats	801	Engagements donnés par l'entité

### 9 Dans le journal, pourquoi peut-on parler « d'équilibre comptable » lorsqu'on compare les sommes inscrites dans la colonne « débit » et celles inscrites dans la colonne « crédit » ? » Annexe 9

Les deux colonnes de l'enregistrement comptable ont la même valeur. Il y a bien un équilibre entre elles puisque la somme est bien de 1 582,50 € dans la colonne « débit » et dans la colonne « crédit ». Les entrées doivent être égales aux sorties au niveau des comptes de l'entreprise.

### 10 Les éléments pointés par des bulles sont obligatoires dans le journal comptable. Indiquez ce à quoi renvoient les bulles 1 à 3. » Annexe 9

<b>1</b>	La date d'enregistrement	<b>2</b>	La pièce comptable justificative	<b>3</b>	Le numéro de compte
----------	--------------------------	----------	----------------------------------	----------	---------------------

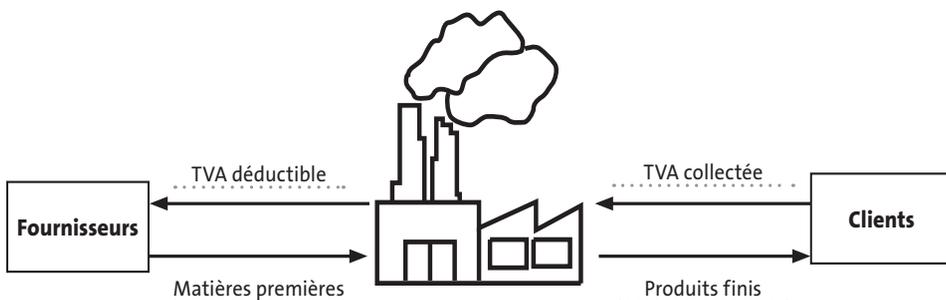
## Annexe 9 Enregistrement comptable d'un achat de matières premières

Les débits, aussi appelés les « emplois », indiquent ce qui entre dans l'entreprise. Les crédits, aussi appelés les « ressources », indiquent ce qui ressort de l'entreprise.

Compte	Libellé	Débit	Crédit
601 44566	Le 02/09/2014 ← <b>1</b> Achats matières premières et fournitures TVA déductible sur autres biens et services 5,5 %	1 500,00 82,50	
512	Banque		1 582,50
	Facture n° 9255 ← <b>2</b>		

- 11** Complétez le schéma traduisant l'application de la TVA déductible ou collectée en plaçant les termes : TVA déductible, TVA collectée, produits finis, matières premières. » Annexes 10 et 11

**Annexe 10 TVA collectée et TVA déductible**



**Annexe 11 TVA déductible ou TVA collectée ?**

La TVA collectée est celle que le commerçant collecte pour le compte de l'État lorsqu'il vend un produit à un client.

La TVA déductible est associée aux achats du commerçant auprès de ses fournisseurs.

Le commerçant pourra déduire cette somme qu'il a payée de celle qu'il a collectée, lorsqu'il la reversera à l'État.

- 12** Enregistrez les deux factures dans le journal comptable de la SARL Vantail. » Annexes 7, 8 et 12

**Annexe 12 Enregistrement des factures dans le journal comptable**

Compte	Libellé	Débit	Crédit
	LE <i>date du jour</i>		
512	Banque	6 726,00	
701	Vente de produits finis		5 605,00
44571	TVA collectée 20 %		1 121,00
	Facture n° 1276		

Compte	Libellé	Débit	Crédit
	LE <i>date du jour</i>		
512	Banque	2 959,00	
701	Vente de produits finis		2 540,00
706	Prestation de service		150,00
44571	TVA collectée 10 %		269,00
	Facture n° 1255		

## PARTIE 3 LA GESTION DES DÉLAIS ET DE L'ORGANISATION

### Représenter les procédures par des outils d'organisation

Afin de faciliter le travail des commerciaux, une plaquette de présentation des produits va être réalisée par une entreprise extérieure, Communication Pro. Pour clarifier auprès de ce partenaire les procédures de fabrication des différents types de fenêtres, votre interlocuteur vous demande de réaliser un logigramme de Vantail en prenant pour exemple celui d'une boulangerie que Communication Pro vous fournit.

**13** Indiquez le nombre d'actions réalisées dans la procédure de fabrication du pain.

» Annexes 13 et 14

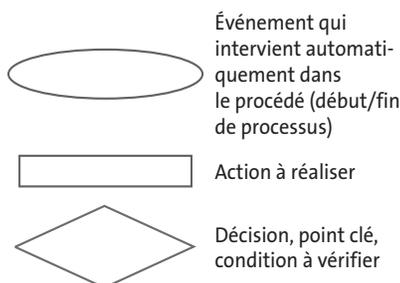
Pour la fabrication du pain, le logigramme présente six actions principales (allumer le four, enfourner le pain...) et une autre action éventuelle (régler à la bonne température)...

**14** Expliquez comment le logigramme présente la vérification d'une condition. » Annexes 13 et 14

Un losange représente une condition à vérifier dans le logigramme. Si cette condition est vérifiée, une flèche indique « oui », et si ce n'est pas le cas, une flèche indique « non ».

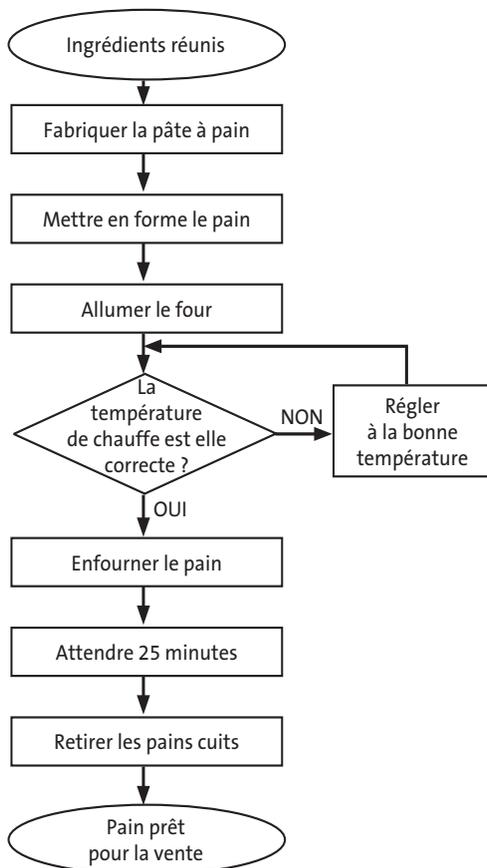
**15** Surlignez les actions qui commencent et terminent le processus de fabrication du pain. » Annexes 13 et 14

#### Annexe 14



#### Annexe 13 Logigramme simplifié de la fabrication du pain

Le logigramme permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif.



**16** Surlignez dans les notes de M. Vantail les actions à réaliser dans le processus de fabrication des fenêtres. Entourez les conditions à remplir. Enfin, surlignez les événements commençant et finissant le processus de rénovation des ouvertures. » Annexe 15

**17** Complétez le logigramme suivant pour traduire la procédure de fabrication des fenêtres dans l'entreprise Vantail. » Annexes 15 et 16

**Annexe 15** Notes de M. Vantail

Deux procédures de fabrication en urgence : on peut fabriquer et poser les fenêtres en priorité en trois semaines ; sinon procédure de fabrication classique en huit semaines

Début de processus → prospect nous appelle et un de nos commerciaux le démarche

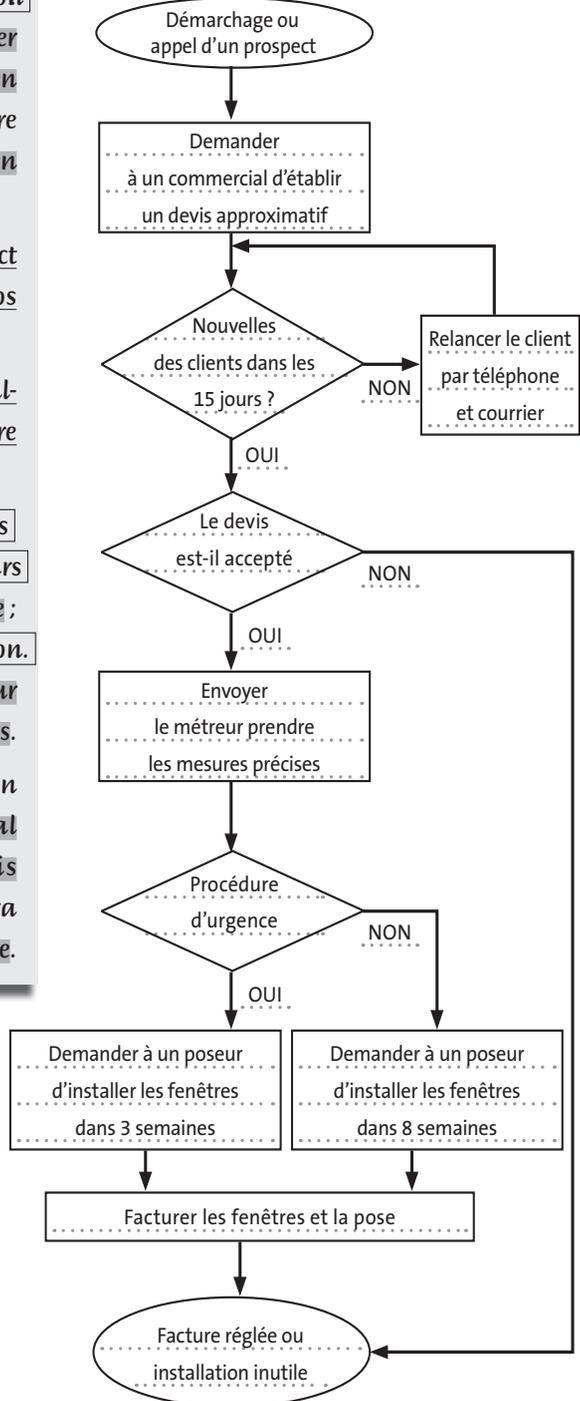
Fin de procédure → pas d'installation faite car inutile ou facture payée par le client

À vérifier → Que le client nous ait recontacté dans les 15 jours sinon le relancer par téléphone ; Que le devis soit accepté ou non.

S'il est accepté, envoyer le métreur pour prendre les mesures exactes.

Si un client appelle, bien demander à un commercial d'aller faire un devis approximatif. On s'occupera de facturer le tout après la pose.

**Annexe 16**

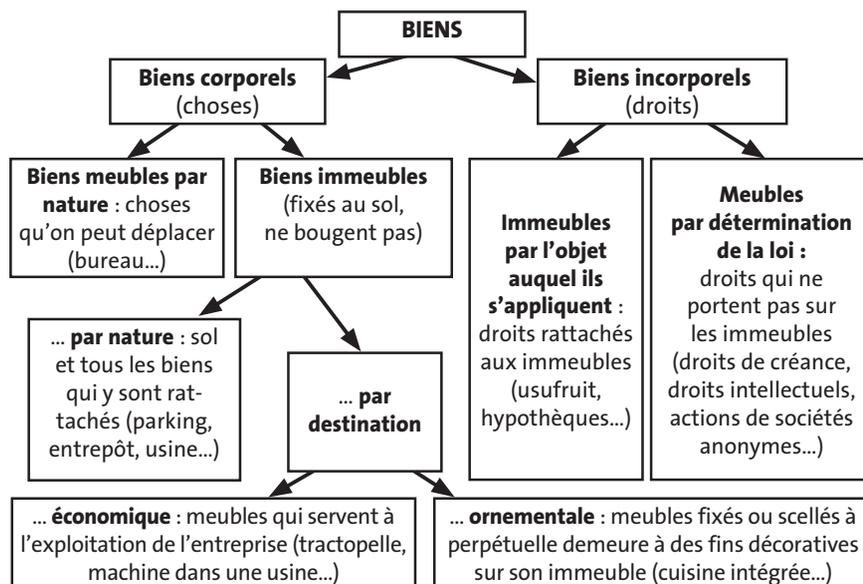


# Cas 3 Vantail

## Le droit des biens individuels

### I. Les différents types de bien dans l'entreprise

#### A. Distinction biens meubles et biens immeubles



#### B. Les apports lors de la création de la société

Lors de la création d'une entreprise, on peut réaliser trois types d'apport :

- l'apport en nature : L'associé apporte directement un bien propre à l'entreprise. Il peut amener sa voiture, un bâtiment, un terrain, des fournitures de bureau, un brevet, une marque...
- l'apport en numéraire : L'associé peut apporter une somme d'argent qui est déposée sur le compte de la société ;
- l'apport en industrie : L'associé apporte à la société son savoir technique, et son expérience. Cela lui donne droit à des parts sociales également. Ce type d'apport est interdit dans les sociétés anonymes.

### II. Le régime juridique des différents biens

#### A. Droits réels principaux et accessoires

Le droit de propriété est un droit patrimonial subjectif qui appartient à une personne déterminée. La possession est en principe synonyme de propriété du bien. C'est en tout cas la présomption simple posée pour les biens meubles à travers l'article 2276 du Code civil : « En fait de meuble, la possession vaut titre. » La propriété d'un bien immeuble est prouvée par un acte authentique effectué auprès d'un notaire, officier ministériel.

L'entreprise en tant que personne morale, peut être propriétaire de biens. Ses statuts les répertorient dans le « capital social », évalué en argent. Le droit de propriété possède trois caractères :

- Un caractère absolu : l'entreprise qui possède un bien, peut l'utiliser (*usus*), en retirer les fruits (*fructus*), et en disposer librement tel que le vendre (*abusus*). On peut parfois cumuler l'*usus* et le *fructus* pour créer une situation d'usufruit. Ainsi, l'entreprise peut ne pas disposer de son bien (l'*abusus*), c'est-à-dire qu'elle offre « l'*abusus* » restant, à un nu propriétaire. On parle alors de démembrement du droit de propriété, puisqu'on détache ses attributs.

**Remarque :** l'entreprise peut disposer pleinement de ses biens dans la limite de restrictions apportées par le juge, telles que les troubles de voisinage anormaux ou des servitudes de passage par exemple.

- Un caractère perpétuel : Le droit de propriété ne s'éteint pas avec le temps en principe. Le droit de la propriété industrielle est une exception puisque les brevets finissent par entrer dans le domaine public.

- Un caractère exclusif : le droit de propriété appartient à une personne. L'entreprise, en tant que personne morale, peut disposer comme une personne physique du bien. Seule la copropriété et l'indivision présentent des situations particulières.

Enfin, le droit patrimonial est un droit réel (de *res* en latin, « la chose »). On parle de droit réel principal pour ce qui est de la propriété courante (l'entreprise peut utiliser sa machine, elle peut vendre l'une de ses voitures, elle peut tirer des bénéfices en louant un local...). Il existe également des droits réels accessoires appelés « sûretés réelles ». Ce sont des garanties pour les acteurs de la finance. Lorsque l'entreprise fait un prêt bancaire, cette dernière peut demander en garantie :

- un bien immeuble :

- sans déposséder l'entreprise : l'hypothèque : si l'entreprise ne rembourse pas sa dette, elle saisira le bien immeuble mis en hypothèque ;

- en dépossédant l'entreprise : on parle alors d'antichrèse.

- un bien meuble :

- corporel : le gage avec ou sans dépossession permet de saisir le bien mobilier, objet de la sûreté réelle. Il ne faut pas confondre cette sûreté avec le droit de gage général posé par l'article 2092 du Code civil qui propose qu'un garagiste par exemple, peut retenir en possession la voiture du client qui n'aurait pas payé sa facture ;

- incorporel : le nantissement permet la saisie d'un bien incorporel en cas de non-paiement d'une dette, sans déposséder l'entreprise du bien : des actions de sociétés, le capital d'une assurance-vie...

**Remarque :** les biens publics ne peuvent pas faire l'objet de sûretés réelles comme les biens privés.

## B. Les droits spécifiques aux biens

De nombreuses règles spécifiques s'appliquent aux biens. Il existe par exemple :

- un droit de l'urbanisme : l'ouverture de fenêtres dans une maison nécessite une autorisation dans la mesure où cela peut affecter le patrimoine historique environnant, gêner la vue d'un voisin qui pourrait se sentir épié... ;

- un droit de la construction avec des garanties biennales, triennales et décennales sur les biens installés... ;

- Un droit immobilier spécifique pour la location de biens, la sous-location, la vente... ;

- Un droit d'assurance particulier des biens en cas d'incendie, de chutes de foudre...

**Remarque :** Le droit civil pose les bases de ce droit en indiquant par exemple que le transfert de propriété est effectué dès le paiement de la chose contre remise de la chose dans le cadre du contrat de vente. Il faut néanmoins bien se référer à d'autres codes existants pour des règles particulières.

# CAS # 4



## Atomic Services



**Thème de droit :**  
La propriété industrielle

**Thème de gestion :**  
Choix et financement de l'investissement

**Thème de communication :**  
La communication professionnelle

” Océane Jacot est PDG de Clean'net, société de maintenance spécialisée dans le nucléaire et implantée à Reims. Cette SA emploie 102 salariés, principalement des techniciens de maintenance et des ingénieurs. Clean'net n'est pas toujours retenue lors des appels d'offres lancés par EDF, qui gère le parc nucléaire français. Suite à la

remarque d'un de ses amis, Océane Jacot se demande si le nom de son entreprise est cohérent avec son activité et songe à en changer pour Atomic Services. La maintenance nucléaire est un secteur très concurrentiel car le nombre de centrales nucléaires est réduit. L'entreprise doit également veiller à protéger de ses concurrents les inventions dont elle pourrait être à l'origine.

### MISSION

*Vous êtes chargé(e) d'aider Océane Jacot dans ses démarches pour valoriser et protéger le savoir-faire de son entreprise.*

## PARTIE 1 PROTÉGER JURIDIQUEMENT SON ENTREPRISE

### Les marques – Les brevets – Les dessins et modèles

**1** Indiquez si Océane Jacot souhaite changer la dénomination sociale et/ou le nom commercial de son entreprise. Expliquez ses raisons. »» Annexe 1

Océane Jacot souhaite principalement changer le nom commercial de son entreprise car il figure sur les documents de l'entreprise. Or ses interlocuteurs ne semblent pas associer le nom actuel à une entreprise intervenant dans la maintenance nucléaire, ce qui nuit à la croissance de son activité. Mme Jacot souhaite mettre la dénomination sociale et le nom commercial de son entreprise en cohérence avec son activité.

#### Annexe 1 Dénomination sociale et nom commercial

##### Dénomination ou raison sociale

Une société peut avoir, comme dénomination sociale, tout terme librement choisi par les associés, qui souvent fait référence à l'activité de l'entreprise. Elle est utilisée dans tous les autres types de sociétés (SARL, EURL, SA, SAS, SNC, etc.). Elle identifie l'entreprise en tant que personne morale.

La propriété sur une dénomination sociale s'acquiert au moment de l'immatriculation de l'entreprise au Registre du commerce et des sociétés (RCS).

#### **Nom commercial**

Il s'agit du nom de l'entreprise qui identifie le fonds de commerce ou l'activité de la société, et qui sert à l'immatriculation de l'entreprise. C'est le nom qui figure sur les documents commerciaux, les cartes de visite, le papier à en-tête de la société ou les factures, en plus des mentions obligatoires (dénomination sociale, siège social, numéro Siren, etc.).

Le nom commercial peut être :

- soit le nom patronymique d'une personne physique, s'il s'agit d'une entreprise individuelle ;
- soit la dénomination ou raison sociale, s'il s'agit d'une société.

<http://vosdroits.service-public.fr>

### **2 Expliquez pourquoi il est important de s'assurer que la dénomination sociale et/ou le nom commercial que souhaite utiliser Océane Jacot pour son entreprise ne sont pas déjà utilisés.** »» **Annexe 2**

Si une entreprise porte déjà la dénomination sociale Atomic Services et qu'elle exerce une activité proche ou similaire à l'entreprise d'Océane, cette dernière ne pourra l'adopter. Cette vérification est donc nécessaire au préalable.

#### **Annexe 2 Précautions à prendre lors du choix du nom de l'entreprise ou de la dénomination sociale d'une société**

Les tribunaux reconnaissent une priorité d'usage du nom commercial, de l'enseigne et de la dénomination sociale. Si un créateur choisit un nom déjà adopté par une autre entreprise, cette dernière peut le poursuivre sur le fondement de la concurrence déloyale. En effet, dans la mesure où le nom choisi par le créateur est susceptible de créer une confusion dans l'esprit du public, c'est-à-dire de sa future clientèle, de ses fournisseurs, de la presse, etc., les tribunaux peuvent contraindre l'entreprise nouvelle à changer de nom. Il est donc conseillé de vérifier que le nom est bien disponible, c'est-à-dire qu'il ne porte pas atteinte à un nom déjà protégé notamment par une marque, une dénomination sociale, un nom commercial, un nom de domaine Internet, etc.

[www.apce.com](http://www.apce.com)

### **3 Vérifiez sur [www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr) la disponibilité ou non de la dénomination sociale et du nom commercial envisagé par Océane Jacot pour son entreprise et indiquez alors si elle pourra l'utiliser.**

Plusieurs entreprises utilisent le nom « Atomic ». Toutefois, ces entreprises n'exercent pas dans le domaine de la maintenance nucléaire. Il ne peut donc pas y avoir de confusion dans l'esprit des clients. Océane peut donc changer le nom de son entreprise en Atomic Services.

### **4 Surlignez toutes les formes de propriété intellectuelle et industrielle qui peuvent être protégées par la loi.** »» **Annexe 3**

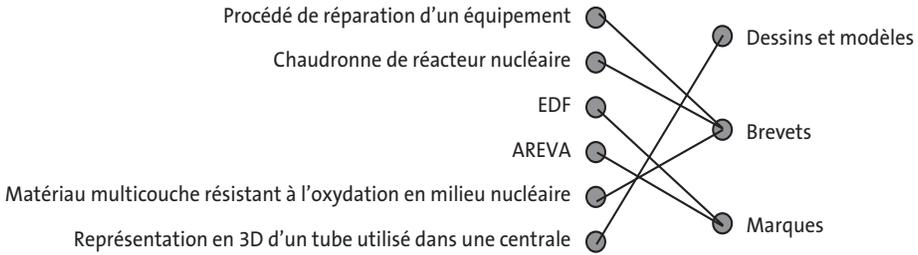
#### **Annexe 3 La protection industrielle**

Pour les chefs d'entreprise, innovateurs et créateurs, la propriété industrielle est un puissant levier de protection et de valorisation de l'innovation. Marques, brevets, dessins et modèles permettent en effet de constituer, à partir d'une avancée technologique ou commerciale, un avantage compétitif que d'autres ne pourront pas s'approprier. Dans une économie mondialisée, la propriété industrielle est un outil indispensable pour rentabiliser et sécuriser les efforts de créativité et les investissements des entreprises.

[www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)



**5** Reliez les propositions suivantes à la forme correspondante. » Annexe 4



**Annexe 4 Marques, brevets et dessins et modèles**

Au sens de la propriété industrielle, la marque est un « signe » servant à distinguer précisément vos produits ou services de ceux de vos concurrents. Le brevet protège une innovation technique, c'est-à-dire un produit ou un procédé qui apporte une solution technique à un problème technique donné. Attention : vous ne pouvez pas protéger une idée par un brevet ! Seuls les moyens techniques mis en œuvre pour la concrétiser le seront. L'apparence de vos produits relève d'une protection par « dessins et modèles », selon qu'ils se matérialisent par des éléments graphiques en deux dimensions, des dessins, ou en trois dimensions, des modèles.

La marque peut prendre des formes variées telles qu'un mot, un nom, un slogan, des chiffres, des lettres, un dessin ou un logo. Certains signes ne peuvent pas être déposés en tant que marques, comme, par exemple :

- un signe, un mot ou une expression qui sert à désigner votre produit ou service. Ex. : le mot « baba » ne peut être déposé seul pour désigner de la pâtisserie ;
- un signe, un mot ou une expression qui décrit votre produit ou service. Ex. : l'expression « pure laine » seule ne peut être choisie pour un tapis en laine ;
- un terme qui pourrait tromper le consommateur sur la nature, les caractéristiques ou la provenance du produit. Ex. : « Genève », pour des montres fabriquées en France ;
- un mot ou une expression contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs, comme un slogan raciste.

www.inpi.fr, 2014

**6** Indiquez dans le tableau ci-dessous si les propositions faites par Mme Jacot en matière de noms, de slogans et de logo peuvent être ou non protégées au titre de la marque. » Annexes 4 et 5

**Annexe 5 Propositions de Mme Jacot**

Propositions de Mme Jacot	Peut être protégé(e)	Ne peut pas être protégé(e)
Atomic Services	X Il s'agit de mots qui ne sont pas interdits.	.....
Centrale nucléaire	.....	X Il s'agit d'un mot qui sert à désigner le service proposé par l'entreprise.
Atomic, le savoir-faire américain	.....	X Ce slogan peut tromper le client car l'entreprise est française et non américaine.
Atomic Services, votre expert en maintenance nucléaire	X Il s'agit du slogan. Il est autorisé.	.....
	X Cette image peut être protégée.	.....

- 7** Surlignez les éléments qui pourraient inciter Océane Jacot à protéger les inventions réalisées par son entreprise. »» **Annexe 6**

### Annexe 6 Pourquoi déposer un brevet ?

En déposant votre brevet à l'INPI, vous obtenez, en France, un **monopole d'exploitation pour une durée maximale de vingt ans**. Vous êtes ainsi le seul à pouvoir l'utiliser et vous pouvez interdire toute utilisation, fabrication, importation, etc., de votre invention effectuée sans votre autorisation. Vous **pouvez poursuivre les contrefacteurs** devant les tribunaux. Mais le brevet se révèle aussi un moyen efficace de dissuasion : son existence suffit dans bien des cas à éviter les procédures judiciaires...

www.inpi.fr

- 8** Déduisez-en la définition de la contrefaçon. »» **Annexe 6**

La contrefaçon se définit comme la reproduction, l'imitation ou l'utilisation totale ou partielle d'une marque, d'un dessin, d'un modèle, d'un brevet, d'un logiciel, d'un droit d'auteur, ou d'une obtention sans l'autorisation de son titulaire.

- 9** Calculez le coût pour l'entreprise Atomic Services en cas de dépôt d'un brevet et précisez le nom donné à la somme versée. »» **Annexe 7**

La somme payée par un déposant pour un brevet se nomme une redevance. Le coût de dépôt d'un brevet pour l'entreprise sera de 622 € (36 + 500 + 86).

### Annexe 7 Combien coûte un dépôt auprès de l'INPI ?

Dépôt du brevet ou du certificat d'utilité.	36 €	Cette redevance doit être acquittée au moment du dépôt ou, au plus tard, dans un délai d'un mois à compter du dépôt. Elle comprend la première annuité.
Rapport de recherche (cette redevance de rapport de recherche ne concerne que les dépôts de brevet, le rapport de recherche n'est pas établi pour les certificats d'utilité).	500 €	Cette redevance doit être acquittée au moment du dépôt ou, au plus tard, dans un délai d'un mois à compter du dépôt.
Délivrance du brevet.	86 €	Cette redevance devra être payée au moment de la délivrance, c'est-à-dire au minimum 24 mois à compter du dépôt.

www.inpi.fr

- 10** Indiquez quelle démarche devra obligatoirement respecter Atomic Services pour que son brevet perdure dans le temps, en consultant l'adresse suivante : [www.inpi.fr/fr/brevets/la-vie-de-votre-brevet/maintenir-son-brevet-en-vigueur.html](http://www.inpi.fr/fr/brevets/la-vie-de-votre-brevet/maintenir-son-brevet-en-vigueur.html).

La société Atomic Services devra payer des annuités. Il s'agit d'une somme versée tous les ans, qui a pour objet de prolonger la protection de l'invention par un brevet d'un an dans la limite de vingt ans.

- 11** Qualifiez les quatre types d'innovations existantes en complétant l'annexe grâce aux termes suivants : marketing, produit ou prestation, organisation, procédé. »» **Annexe 8**

### Annexe 8 Définition de l'innovation

La dernière version du manuel d'Oslo définit quatre catégories d'innovations : innovation ..... de produit ou de prestation ..... (quand il s'agit d'une entreprise du commerce ou des services) : création d'un nouveau produit ou offre d'une nouvelle prestation commerciale ou de service ;

innovation ..... de procédé ..... : mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services ;  
 innovation ..... d'organisation ..... : les cercles de qualité en sont un exemple ;  
 innovation de ..... marketing ..... : par exemple la mise en franchise ou la promotion sur Internet.

www.insee.fr

**12 Expliquez l'intérêt pour l'entreprise Atomic Services d'investir dans l'innovation. »» Annexe 9**

La réussite et la pérennité d'une entreprise dépendent en grande partie de sa capacité à imaginer de nouveaux produits. Cela permet de s'assurer un avantage compétitif stratégique, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé.

**13 Surlignez le risque principal pour Atomic Services si Océane Jacot n'investit pas. »» Annexe 9**

**Annexe 9 Les entreprises chinoises condamnées à innover**

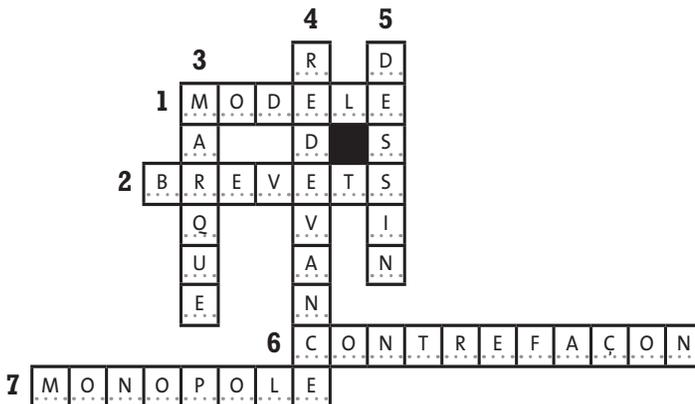
La Chine a désormais vocation à s'imposer parmi les créateurs de nouveaux produits. Selon une étude publiée en décembre 2013 par l'institut américain de sciences et technologies Battele, le pays du Milieu a augmenté ses dépenses en recherche et développement (R & D) de 12 % à 20 % par an, sur les deux dernières décennies. [...] Pour Yin Xingmin, professeur d'économie industrielle à l'université Fudan à Shanghai, l'innovation est désormais une obligation pour les entreprises chinoises, car celles qui ne sauront pas innover **sont condamnées à terme**, à l'heure où la hausse des salaires entame leur compétitivité sur le prix.

« C'est une forme de sélection naturelle, ceux qui rateront l'étape de la montée en gamme ne pourront pas survivre à ces changements », dit le professeur Yin. Quelques noms sont déjà connus à l'international : Huawei a déposé environ 20 % des brevets mondiaux sur les technologies de télécommunications mobiles 4G et, en 2012, dépensait 13,7 % de son chiffre d'affaires dans ses seize centres de recherche. [...]

Harold Thibaud, www.lemonde.fr, 20 janvier 2014

**14 Remplissez la grille de mots croisés à l'aide des définitions. »» Annexe 10**

**Annexe 10 Mots croisés**



- 1** Protection de l'apparence d'un produit (en 3D).
- 2** Protection des innovations techniques.
- 3** Signe servant à une entreprise à distinguer ses produits ou ses services de ceux d'un concurrent.
- 4** Prix payé pour le renouvellement de la protection industrielle.
- 5** Protection de l'apparence d'un produit (en 2D).
- 6** Reproduction ou imitation visant à tromper le consommateur.
- 7** Utilisation exclusive d'un droit de propriété industrielle.

## PARTIE 2 L'INVESTISSEMENT

# LES MOYENS DE FINANCEMENT

### Financer les investissements d'Atomic Services

Océane Jacot étant bien convaincue de l'importance de l'innovation pour que son entreprise reste compétitive, elle a décidé de renforcer son service recherche & développement afin d'augmenter de 10 % l'année prochaine le nombre de brevets déposés.

- 15** Complétez les définitions de l'investissement à l'aide des mots suivants : production, immatériels, comptabilité, matériels, économique, financiers. »» **Annexe 11**

#### Annexe 11 L'investissement

Dans le langage courant, la notion d'investissement décrit une multitude d'opérations : on investit en Bourse, dans l'achat d'une nouvelle voiture, dans l'éducation de ses enfants, dans l'acquisition d'un logement ou dans une nouvelle machine... La définition économique est plus précise : c'est l'acquisition de biens de production. C'est un flux qui alimente le stock de capital. Au niveau microéconomique, la comptabilité identifie trois grands types d'investissements : les investissements matériels (terrains, constructions, machines, outillage...), les investissements financiers (prises de participation, achats de titres...) et certains investissements immatériels (brevets, licences, marques, fonds de commerce). La comptabilité nationale privilégie la notion d'accroissement du capital fixe.

www.senat.fr

- 16** Indiquez si les investissements matériels envisagés par Océane Jacot sont de productivité, de capacité ou de remplacement. »» **Annexe 12**

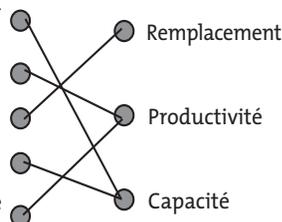
Achat de 10 boudriers supplémentaires pour les techniciens qui interviennent sur les réacteurs nucléaires.

Achat de 3 ordinateurs plus performants pour le service administratif.

Remplacement des anciennes tenues de protection contre les radiations.

Construction de nouveaux locaux pour le service R&D.

Achat d'une machine à commande numérique pour le découpage de tuyaux, qui remplacera deux salariés.



#### Annexe 12 Investissement de productivité, de capacité ou de remplacement

Il existe trois types d'investissements matériels :

- investissement de productivité : il est destiné à remplacer un bien par un autre plus performant pour accroître la productivité (ex. : achat d'une machine qui produit 10 véhicules par heure contre 8 véhicules actuellement) ;
- investissement de capacité : il est destiné à augmenter les capacités de production (ex. : achat d'une machine supplémentaire pour faire face à une augmentation des commandes) ;
- investissement de remplacement : il est destiné à remplacer les biens usés ou anciens. (ex. : remplacement d'un véhicule de fonction de 2 ans par un neuf).

- 17** Surlignez les différents moyens de financement se trouvant à la disposition de la société Atomic Services pour permettre la construction de nouveaux locaux pour le service R&D et l'acquisition de nouveaux matériels. »» **Annexe 13**



**Annexe 13 Les différents modes de financement**

Les sources de financement se partagent en trois grandes catégories en fonction de leur durée (LT : long terme ; MT : moyen terme ; CT : court terme).

**Les ressources durables** : les capitaux propres, composés de vos apports personnels et de ceux de vos associés, des dotations aux amortissements et de certaines provisions, et du bénéfice net non distribué, ainsi que les primes ou subventions d'investissement.

**Les ressources à moyen (MT) ou à long terme (LT), d'une durée de 2 à 20 ans** : les emprunts à moyen ou long terme, le crédit-bail matériel, le crédit-bail immobilier, la location financière, les aides publiques nationales et régionales lorsqu'il s'agit de subventions ou d'avances remboursables.

**Les ressources à court terme (CT), d'une durée maximale de 1 an** : on y trouve le crédit fournisseurs, les crédits spots, les lignes de crédit confirmé à CT, les accords-cadres de crédit, l'escompte, l'affacturage, le crédit de campagne, le crédit acheteur ou crédit export, les crédits relais, les cautions bancaires...

www.bpifrance.fr

La société Atomic Services a décidé d'opter pour le recours à l'autofinancement pour 250 000 € et à un emprunt bancaire à hauteur de 750 000 €.

**18** Calculez la première offre reçue de la banque A pour 750 000 € remboursables par amortissements constants sur 5 ans au taux de 7,5 % par an. »» Annexe 14

Années	Capital début de période	Amortissement du capital	Intérêts	Annuité de remboursement	Capital fin de période
N + 1	750 000	150 000	56 250	206 250	600 000
N + 2	600 000	150 000	45 000	195 000	450 000
N + 3	450 000	150 000	33 750	183 750	300 000
N + 4	300 000	150 000	22 500	172 500	150 000
N + 5	150 000	150 000	11 250	161 250	0

**Annexe 14 Les amortissements constants**

L'amortissement d'un emprunt est synonyme de remboursement d'un emprunt sans les intérêts. En amortissement constant, le remboursement est le suivant : capital emprunté/durée de l'emprunt.

Le calcul des intérêts se fait ainsi : capital début de période x taux.

L'annuité de remboursement se calcule ainsi : amortissement du capital + intérêts.

Et enfin le capital en fin de période est le suivant : capital début de période – amortissement du capital.

**19** Indiquez quel serait le montant versé l'année N + 4 si Atomic Services souscrivait à cette offre. Atomic Services verserait la somme de 172 500 € qui se décompose ainsi : 150 000 € de remboursement du capital et 22 500 € d'intérêts.

- 20** Calculez la seconde offre reçue de la banque B pour 750 000 € remboursables par annuités constantes sur 5 ans au taux de 7,5 % par an. »» **Annexe 15**

Années	Capital début de période	Amortissement du capital	Intérêts	Annuité de remboursement	Capital fin de période
<b>N + 1</b>	750 000	129 123,54	56 250	185 373,54	620 876,46
<b>N + 2</b>	620 876,46	138 807,81	46 565,73	185 373,54	482 068,65
<b>N + 3</b>	482 068,65	149 218,39	36 155,15	185 373,54	332 850,26
<b>N + 4</b>	332 850,26	160 409,77	24 963,77	185 373,54	172 440,49
<b>N + 5</b>	172 440,49	172 440,49	12 933,04	185 373,54	0

### Annexe 15 Les annuités constantes

Le remboursement par annuités constantes consiste à rembourser chaque année la même somme à la banque. Le montant de l'annuité se calcule ainsi :  $\text{capital} \times (\text{intérêt} / (1 - (1 + \text{intérêt})^{-\text{durée}}))$ .

L'amortissement du capital s'obtient de cette manière :  $\text{annuité} - \text{intérêts}$ .

Pour la dernière ligne seulement l'amortissement est égal au capital de début de période.

- 21** Indiquez quel serait le montant versé l'année N + 4 si Atomic Services souscrivait à cette offre.

Atomic Services verserait la somme de 185 373,54 € comme toutes les autres années.

- 22** Conseillez à Océane Jacot le crédit qui aurait le coût le moins élevé.

Afin de connaître le coût total du crédit, il est nécessaire de vérifier le montant total des intérêts qui constituent le coût d'un emprunt.

Banque A :  $56\,250 + 45\,000 + 33\,750 + 22\,500 + 11\,250 = 168\,750$ .

Banque B :  $56\,250 + 46\,565,73 + 36\,155,15 + 24\,963,77 + 12\,933,04 = 176\,867,69$ .

Il sera conseillé à Océane de souscrire à l'offre de la banque A, le coût global du crédit par amortissement constant étant moins élevé que l'offre de la banque B, à taux égal.

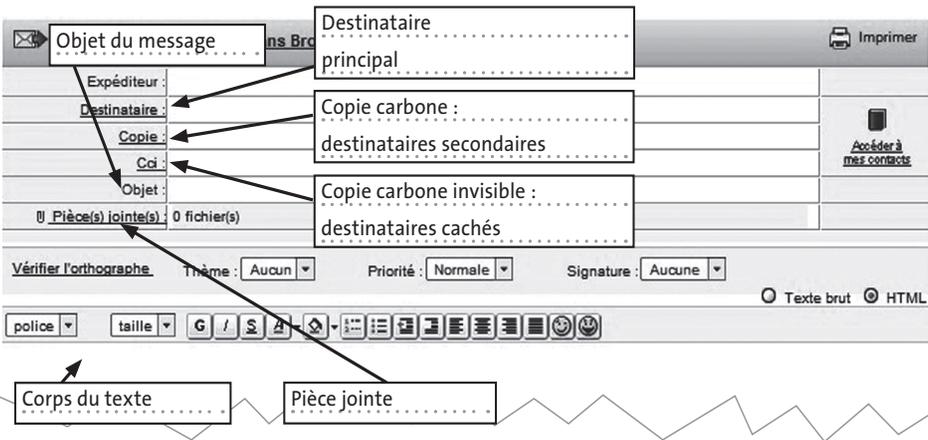
## PARTIE 3 COMMUNIQUER DANS L'ENTREPRISE

### Rédiger un courrier électronique

Lors de ses échanges avec ses collaborateurs par courrier électronique, Océane Jacot a constaté que certaines règles élémentaires d'utilisation et de rédaction n'étaient pas respectées. En outre, elle souhaiterait porter un droit de regard sur l'utilisation que font les salariés de cet outil. Certains collaborateurs sont toutefois méfiants, notamment pour des raisons de confidentialité.

- 23** Identifiez les éléments constitutifs d'une messagerie électronique : copie carbone (destinataires secondaires), copie carbone invisible (destinataires cachés), corps du message, objet du message, destinataires principaux. »» **Annexe 16**

## Annexe 16 Messagerie électronique



- 24 Surlignez dans le document les étapes obligatoires que devra respecter la société Atomic Services si elle souhaite mettre en place un contrôle de la messagerie électronique des salariés. »» Annexe 17

## Annexe 17 Le contrôle de l'utilisation de la messagerie par le chef d'entreprise

Les salariés doivent être informés des dispositifs mis en place et des modalités de contrôle de l'utilisation d'internet. Le comité d'entreprise doit avoir été consulté et informé (article L 2323-32 du code du travail). Les salariés doivent être informés, notamment de la finalité du dispositif de contrôle et de la durée pendant laquelle les données de connexion sont conservées. Une durée de conservation de l'ordre de six mois est suffisante, dans la plupart des cas, pour dissuader tout usage abusif d'internet. La messagerie professionnelle doit faire l'objet d'une déclaration de conformité en référence à la norme n° 46 (gestion des personnels des organismes publics et privés). Si un dispositif de contrôle individuel de la messagerie est mis en place, il doit être déclaré à la Cnil (déclaration normale), sauf désignation d'un correspondant informatique et libertés.

Fiche pratique – Le contrôle de l'utilisation d'Internet et de la messagerie, www.cnil.fr, © Cnil, droits réservés

- 25 Indiquez à Océane Jacot si elle peut ou non accéder au contenu de la messagerie électronique de ses salariés. »» Annexe 18

Océane pourra accéder uniquement aux messages dont il n'est pas fait clairement mention qu'ils sont personnels. Si aucune indication ne permet de savoir qu'un message est privé, elle pourra y accéder.

## Annexe 18 L'accès à la messagerie

L'employeur doit respecter le secret des correspondances privées : une communication électronique émise ou reçue par un employé peut avoir le caractère d'une correspondance privée. La violation du secret des correspondances est une infraction pénalement sanctionnée par les articles 226-15 (pour le secteur privé) et 432-9 (pour le secteur public) du Code pénal. La Cour de cassation a affirmé, dans un arrêt du 2 octobre 2001 (arrêt « Nikon »), qu'un employeur ne saurait prendre connaissance de messages personnels d'un employé sans porter atteinte à la vie privée de celui-ci (article 9 du Code civil) et au principe du secret des correspondances (article 226-15 du Code pénal), quand bien même une utilisation à des fins privées aurait été proscrite par l'employeur. Tout ce qui n'est pas identifié comme « personnel » est réputé être professionnel de sorte que l'employeur peut y accéder librement. La Cour de cassation considère qu'un message envoyé ou reçu depuis le poste de travail mis à disposition par l'employeur revêt un caractère professionnel, sauf s'il est identifié comme étant « personnel », dans l'objet du message par exemple (Cour de cassation, 30 mai 2007).

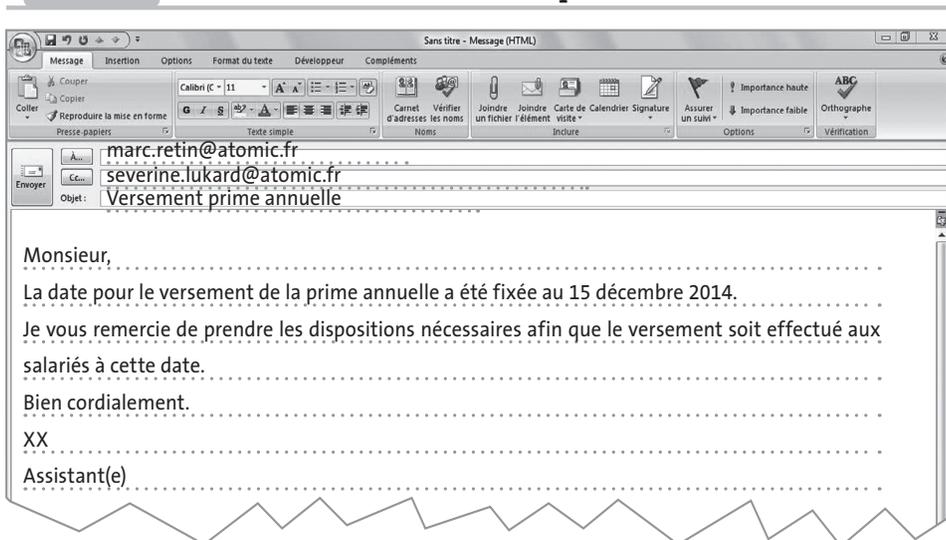
Guide pour les employeurs et les salariés, www.cnil.fr, © Cnil, droits réservés

- 26** Recherchez sur le site [Legifrance.gouv.fr](http://Legifrance.gouv.fr) les sanctions auxquelles elle s'expose en consultant un message électronique privé d'un de ses salariés.

Atomic Services étant une entreprise privée, il est nécessaire de consulter l'article 226-15 du Code pénal. Celui-ci prévoit une peine d'un an d'emprisonnement et 45 000 € d'amende.

- 27** Rédigez un mail à destination du directeur administratif et financier, M. Marc Retin ([marc.retin@atomic.fr](mailto:marc.retin@atomic.fr)), pour l'informer que la date de versement de la prime annuelle a été fixée au 15 décembre 2014. La directrice des ressources humaines, Mme Séverine Lukard ([severine.lukard@atomic.fr](mailto:severine.lukard@atomic.fr)), doit également en être informée. »» **Annexes 19 et 20**

## Annexe 19 Rédaction d'un courrier électronique



## Annexe 20 Règles de rédaction d'un courrier électronique

- 1. Soignez le champ « Objet » :** l'objet du mail est la première chose que lit votre interlocuteur, avec votre nom. Il est important que le destinataire, en lisant simplement l'objet du mail, puisse répondre à ces questions : qui, quoi, comment, où, pourquoi ?
- 2. Bannissez le « bonjour » :** « bonjour » est une formule du langage parlé. Les personnes restent très sensibles à l'emploi d'appellations du type « Cher Monsieur », « Chère Madame » ou simplement « Madame », « Monsieur ».
- 3. Condamnez les abréviations :** dans un e-mail professionnel, les abréviations sont à bannir ! L'e-mail n'est pas un télégramme.
- 4. Pas plus d'une faute d'orthographe :** une personne qui reçoit un e-mail n'accepte pas plus d'une faute d'orthographe ou de grammaire grossière. Au bout de deux, l'expéditeur est décrédibilisé.
- 5. Préférez les phrases courtes :** les phrases courtes et bien reliées entre elles par des mots de liaison facilitent la lecture pour le destinataire.
- 6. Évitez les points d'exclamation :** il faut à tout prix éviter, dans le contexte professionnel, la ponctuation « sentimentale », à savoir les points d'exclamation et les points de suspension, excepté si vous avez un lien personnel avec votre interlocuteur.
- 7. Peaufinez votre chute :** la formule de conclusion est obligatoire à la fin d'un premier mail. Elle marque un respect et montre que vous avez cherché à soigner votre courrier. Les formules de politesse utilisées dans le mail sont allégées. Il n'y a pas de règles établies. « Cordialement » et « bien cordialement » sont souvent les formules consacrées.

# Cas 4 Atomic Services

## La propriété industrielle

Le développement de la mondialisation et de la concurrence incite les entreprises à davantage se protéger juridiquement et notamment au travers de la propriété industrielle.

### I. La propriété industrielle

La propriété industrielle est regroupée avec la propriété littéraire et artistique dans la protection intellectuelle. La propriété industrielle a pour objet la protection et la valorisation des inventions, des innovations et des créations. Elle vise à lutter contre la contrefaçon. L'auteur de la contrefaçon (le contrefacteur) crée une confusion entre le produit original et le produit contrefaisant. La personne cherche à s'approprier la notoriété d'une autre entreprise (ou marque) et à profiter des investissements du titulaire du droit de propriété intellectuelle, sans son autorisation.

#### A. Les marques

La marque permet de distinguer le produit ou le service d'une entreprise par rapport à une autre. Elle peut prendre différentes formes : un mot, un nom, un slogan, des chiffres, des lettres, un dessin, un logo, une combinaison de ces différents éléments ou un signe sonore (son ou phrase musicale).

Certains signes ne peuvent pas être déposés en tant que marque comme :

- un signe, un mot ou une expression qui sert à désigner votre produit ou service. Exemple : le mot « baba » ne peut être déposé seul pour désigner de la pâtisserie ;
- un signe, un mot ou une expression qui décrit votre produit ou service. Exemple : l'expression « pure laine » seule ne peut être choisie pour un tapis en laine ;
- Des termes « élogieux » utilisés seuls, comme « Super » ou « Plus »...
- un terme qui pourrait tromper le consommateur sur la nature, les caractéristiques ou la provenance du produit. Exemple : « Lavablaine » pour des tissus en coton ; « Geneva », pour des montres fabriquées en France.
- un mot ou une expression contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs, comme un slogan raciste ;
- certaines armoiries publiques, drapeaux ou autres signes officiels protégés, listés auprès de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) ;
- une appellation d'origine. Celle-ci est constituée par un nom réglementé, qui est celui du lieu dont est issu le produit auquel il doit ses caractéristiques spécifiques. Exemple : « bordeaux » seul, pour un vin, est interdit.

La durée de la protection est de 10 ans renouvelable indéfiniment. Le coût d'un dépôt simple est de l'ordre de 250 euros.

## B. Les brevets

Le brevet protège une innovation technique, c'est-à-dire un produit ou un procédé qui apporte une solution technique à un problème technique donné. Il ne protège pas une idée.

Pour être brevetée, l'invention doit apporter une solution technique à un problème technique mais aussi être nouvelle, impliquer une activité inventive et être susceptible d'une application industrielle.

La durée de la protection est de 20 ans maximum. Le coût moyen d'un dépôt de brevet est de 622 €. Il doit être renouvelé tous les ans.

## C. Les dessins et modèles

L'apparence des produits relève d'une protection par « dessins et modèles », selon qu'ils se matérialisent par des éléments graphiques de deux dimensions, des dessins, ou de trois dimensions, des modèles.

Exemples de dessins et modèles déposés à l'INPI :

- un véhicule automobile déposé par Peugeot-Citroën Automobiles
- un maillot de sport déposé par Adidas International ;
- un emballage pour produit alimentaire déposé par le groupe Danone ;
- un banc déposé par JC Decaux SA ;
- un grille-pain déposé par Seb ;
- un motif d'ornementation déposé par Descamps.

La durée de protection d'un dessin ou modèle est de 5 ans renouvelables. Le coût moyen d'un dépôt de dessin ou modèle est de 60 €.

## II. L'innovation

Afin de rester compétitive face à ses concurrents, une entreprise doit faire preuve d'innovation pour continuer à être attractive auprès de ses clients. Il existe quatre types d'innovations :

- de produit ou de prestation (quand il s'agit d'une entreprise du commerce ou des services) : création d'un nouveau produit ou offre d'une nouvelle prestation commerciale ou de service ;
- de procédé : mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services ;
- d'organisation : les cercles de qualité en sont un exemple ;
- de marketing : par exemple la mise en franchise ou la promotion sur Internet.

# CAS #5



## Up & Down



**Thème de droit :**  
La formation  
des contrats

**Thème de gestion :**  
Comptabilité générale  
et analytique

**Thème de communication :**  
La gestion des délais  
et de l'organisation

” La société Up & Down est une SARL spécialisée dans l'installation et la maintenance d'ascenseurs. Sa clientèle est notamment constituée de syndicats gérant des immeubles et d'administrations publiques. Elle est installée au 5, boulevard Lafayette à Clermont-Ferrand et emploie 20 salariés dont 17 techniciens. La loi du 2 juillet 2003 renforçant la sécurité

et imposant un certain nombre de contraintes aux propriétaires d'ascenseurs en France d'ici à 2018 a favorisé la croissance de l'activité de l'entreprise. M. Loïc Gindre, le gérant d'Up & Down, songe à l'avenir et désire augmenter le nombre de ses clients afin de maintenir la bonne santé économique de sa société et ses positions commerciales. Il désire également renouveler la flotte de véhicules utilisés par les techniciens pour réaliser leurs missions.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) d'aider M. Gindre dans sa recherche de nouveaux clients.

## PARTIE 1 LE DROIT DES CONTRATS

### S'assurer de la validité d'un contrat

**1** Répondez aux interrogations de M. Gindre au sujet de la notion de contrat en complétant par des croix les affirmations suivantes et surlignez les conditions de validité d'un contrat. » Annexes 1 et 2

Un contrat peut être conclu entre trois personnes.

Vrai  Faux

Une seule partie au contrat peut avoir des obligations.

Vrai  Faux

Une partie peut être liée par un contrat contre sa volonté.

Vrai  Faux

Seules trois conditions doivent être réunies pour qu'un contrat soit valable.

Vrai  Faux

#### Annexe 1 Article 1101 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.

#### Annexe 2 Article 1108 du Code civil

Quatre conditions sont essentielles pour la validité d'une convention :

- Le consentement de la partie qui s'oblige ;
- Sa capacité de contracter ;
- Un objet certain qui forme la matière de l'engagement ;
- Une cause licite dans l'obligation.

**2 Expliquez en quoi l'article L 211-1 alinéa 1 du Code des assurances est une exception au principe de l'autonomie de la volonté. » Annexes 3 et 4**

L'autonomie de la volonté voudrait que chacun soit libre d'assurer ou non son véhicule. Or M. Gindre sera contraint de souscrire une assurance pour les véhicules de son entreprise car la loi impose à toute personne morale (ici la SARL) utilisant un véhicule terrestre à moteur de contracter une assurance. Il s'agit donc d'une exception au principe de l'autonomie de la volonté.

**Annexe 3 Définition de l'autonomie de la volonté**

L'autonomie de la volonté est le principe selon lequel une partie peut ou non décider de passer un contrat, et est libre de choisir son cocontractant ainsi que le contenu de son contrat.

**Annexe 4 Article L 211-1 alinéa 1 du Code des assurances**

Toute personne physique ou toute personne morale autre que l'État, dont la responsabilité civile peut être engagée en raison de dommages subis par des tiers résultant d'atteintes aux personnes ou aux biens dans la réalisation desquels un véhicule est impliqué, doit, pour faire circuler celui-ci, être couverte par une assurance garantissant cette responsabilité, dans les conditions fixées par décret en Conseil d'État. Pour l'application du présent article, on entend par «véhicule» tout véhicule terrestre à moteur, c'est-à-dire tout véhicule automoteur destiné à circuler sur le sol et qui peut être actionné par une force mécanique sans être lié à une voie ferrée, ainsi que toute remorque, même non attelée.

**3 Identifiez, en les surlignant, les personnes se trouvant dans l'incapacité juridique de contracter seules. » Annexe 5**

**Annexe 5 Les contractants dans le Code civil**

- Article 1123 du Code civil : Toute personne peut contracter si elle n'en est pas déclarée incapable par la loi.
- Article 1124 du Code civil : Sont incapables de contracter, dans la mesure définie par la loi :
  - Les mineurs non émancipés ;
  - Les majeurs protégés au sens de l'article 488 du présent Code.
- Article 488 du Code civil : Les majeurs protégés sont les majeurs :
  - Sous sauvegarde de justice : mesure de protection temporaire ;
  - Sous curatelle : la personne est représentée pour certains actes de la vie civile ;
  - Sous tutelle : la personne protégée est représentée pour tous les actes de la vie civile.

**4 Indiquez à M. Gindre s'il peut ou non passer les contrats décrits ci-après. » Annexe 5**

Situation	Oui	Non	Justification
Magalie, 17 ans, souhaite faire installer un ascenseur dans le duplex de ses parents.		X	Magalie est mineure. De plus elle n'est pas la propriétaire de l'appartement.
Jean-Claude, sous tutelle, souhaite faire installer un ascenseur dans son immeuble.		X	Jean-Claude ne dispose pas de la capacité, il est sous tutelle.
Le syndic d'un immeuble passe commande pour l'installation de deux ascenseurs.	X		Une personne morale, comme le syndic, dispose de la capacité juridique.



**5 Précisez pour les cas suivants s'il s'agit d'une incapacité d'exercice ou de jouissance. » Annexe 6**

Suite à une condamnation, M. Revrin, un technicien, est privé de son droit de vote : ..... Incapacité de jouissance	Raymond, le père de M. Gindre, sous curatelle, souhaite louer son appartement : ..... Incapacité d'exercice
Mme Clameri, comptable, est sous sauvegarde de justice et souhaite acquérir une maison : ..... Incapacité d'exercice	Maxime, 16 ans, stagiaire dans l'entreprise, souhaite passer le permis de conduire : ..... Incapacité de jouissance

**Annexe 6 La capacité de jouissance et la capacité d'exercice**

La capacité de jouissance est la faculté pour une personne à être titulaire de droits. La capacité d'exercice est la faculté de pouvoir les exercer, les utiliser. En cas d'incapacité d'exercice, la personne devra se faire représenter.

**6 Expliquez l'effet principal d'un vice du consentement. » Annexe 7**

En cas de vice du consentement, un contrat sera nul. ....

**Annexe 7 Les vices du consentement**

Il n'y a point de consentement valable si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par violence ou surpris par dol.

**Article 1110 du Code civil**

L'erreur n'est une cause de nullité de la convention que lorsqu'elle tombe sur la substance même de la chose qui en est l'objet. Elle n'est point une cause de nullité lorsqu'elle ne tombe que sur la personne avec laquelle on a intention de contracter, à moins que la considération de cette personne ne soit la cause principale de la convention.

**Article 1111 du Code civil**

La violence exercée contre celui qui a contracté l'obligation est une cause de nullité, encore qu'elle ait été exercée par un tiers autre que celui au profit duquel la convention a été faite.

**Article 1116 du Code civil**

Le dol est une cause de nullité de la convention lorsque les manœuvres pratiquées par l'une des parties sont telles qu'il est évident que, sans ces manœuvres, l'autre partie n'aurait pas contracté.

**7 Reliez les situations au vice du consentement correspondant. » Annexe 7**

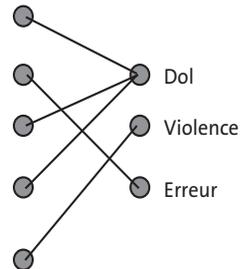
Le commercial de l'entreprise a menacé un client de révéler sa relation extraconjugale pour qu'il signe un contrat pour l'achat d'un ascenseur.

Un client pense signer un contrat d'entretien alors qu'il signe un contrat de vente.

Le commercial ment sur les capacités de l'ascenseur vendu.

M. Gindre a recruté un technicien qui lui a déclaré être titulaire d'un BTS. Cela s'est révélé faux.

Un client harcèle un commercial de l'entreprise pour qu'il lui accorde une remise ce que ce dernier finit par accepter.



**8 Déterminez si la condition relative à l'objet est remplie dans les cas que vous présente M. Gindre. » Annexe 8**

Situation	Oui	Non	Justification
Un contrat d'entretien sur Saturne		X	L'objet n'est pas possible. ....

Situation	Oui	Non	Justification
L'installation d'un ascenseur dans un HLM	X		L'objet est déterminé (ascenseur), possible et licite.
L'achat de drogue par le biais de l'entreprise		X	L'objet est illicite.

### Annexe 8 L'objet

L'objet du contrat est ce sur quoi porte le contrat (ex : un ascenseur). Il doit être déterminé ou déterminable, possible et licite.

### Annexe 9 La cause

La cause est la raison pour laquelle les parties ont décidé de contracter. Elle doit être licite et conforme aux bonnes mœurs.

## 9 Expliquez à M. Gindre quelle est la cause de chaque partie dans un contrat de vente d'ascenseur pour l'équipement d'un hôpital et si elle est licite. »» Annexe 9

Dans un tel contrat de vente, le vendeur (Up&Down) a pour cause la volonté de réaliser un profit. Cela est licite. L'acheteur (l'hôpital) a pour cause la volonté de pouvoir passer rapidement d'un étage à l'autre et sans effort. Cette cause est licite.

## 10 Indiquez pour les situations suivantes si le contrat est valable, en le justifiant. Précisez le cas échéant s'il s'agit d'une nullité relative ou d'une nullité absolue. »» Annexe 10

Situation	Validité du contrat	Type de nullité
Simon, 15 ans, signe un contrat de maintenance avec Up&Down.	Le contrat n'est pas valable car Simon ne dispose pas de la capacité. Incapacité de jouissance.	Nullité relative
Un lycée de Clermont-Ferrand souscrit un contrat de maintenance.	Le contrat est valable.	Pas de nullité
Un fournisseur vend à Up&Down un ascenseur d'occasion en lui certifiant qu'il est neuf.	Il s'agit ici d'un dol de la part du fournisseur. Le contrat n'est pas valable.	Nullité relative
Andrée, souffrant de la maladie d'Alzheimer, achète trois ascenseurs.	Andrée a une incapacité d'exercice. Le contrat n'est pas valable.	Nullité relative
Nadine, riche propriétaire, achète un ascenseur pour l'installer dans son cercle de jeux clandestin.	La cause du contrat est ici contraire à la loi. Le contrat n'est donc pas valable.	Nullité absolue

### Annexe 10 La nullité

Si l'une des quatre conditions de l'article 1108 du Code civil n'est pas remplie, le contrat sera nul. Les parties se retrouvent alors dans la situation exacte où elles se trouvaient avant la conclusion du contrat. Ainsi, en cas de vente, le vendeur rembourse l'acheteur et ce dernier rend la chose acquise. Il existe deux types de nullité :

- **La nullité absolue** : elle peut être demandée par toute personne ayant un intérêt légitime, en cas d'absence d'objet, de cause ou de consentement. Elle se prescrit par cinq ans.
- **La nullité relative** : elle est demandée par les parties au contrat ou leurs représentants en cas de vices du consentement ou d'incapacité de l'une des parties. Elle se prescrit par cinq ans.

**11** Indiquez si le contrat passé par Up&Down avec un hôpital public relève ou non d'un marché public. »» **Annexe 11**

Un hôpital est un organisme public. Si ce dernier souhaite faire installer des ascenseurs ou les entretenir, il doit organiser une procédure d'appel à marché public.

**Annexe 11 Le marché public**

Pour les prestations confiées aux entreprises privées, les organismes publics ont l'obligation d'appliquer la procédure des marchés publics, qui doit bénéficier de la publicité la plus large possible, afin que toutes les entreprises soient à égalité. Les procédures sont plus ou moins complexes en fonction du montant global et du type de marché.

**12** Enumérez les différentes étapes nécessaires à l'obtention d'un marché public en vous rendant à cette adresse : <http://vosdroits.service-public.fr>, onglet « Professionnels », rubrique marché public/candidature à un marché public.

- 1<sup>re</sup> étape : recherche sur des sites Internet spécialisés ou sur un journal d'annonces légales les offres de marchés publics.
- 2<sup>e</sup> étape : candidater à l'offre (notamment par Internet).
- 3<sup>e</sup> étape : examen des candidatures par l'acheteur public.
- 4<sup>e</sup> étape : attribution du marché public.

## PARTIE 2 LES NORMES COMPTABLES

### Découvrir le plan comptable

M. Gindre découvre au courrier un plan comptable commandé par la comptable de l'entreprise. Cette dernière étant absente pour quelques jours, il vous demande de l'éclairer sur l'utilité d'un tel document.

**13** Expliquez quel est selon vous l'intérêt de l'existence d'un plan comptable général. »» **Annexe 12**  
L'intérêt de l'existence de règles communes réside principalement dans une volonté de normaliser la comptabilité. L'objectif est aussi de permettre une comparaison dans le temps et dans l'espace de la comptabilité des différentes entités d'une entreprise.

**Annexe 12 Le plan comptable général**

Le plan comptable se définit comme l'ensemble des réglementations imposées aux entreprises et fixant des normes pour la tenue des comptes. Il est composé notamment de la liste des comptes qui doivent être utilisés par les entreprises pour la tenue de leur comptabilité.

**14** Retrouvez sur le site <http://www.plancomptable.com> le nom des huit classes dans lesquelles sont regroupés les comptes.

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| Classe 1 : Comptes de capitaux           | Classe 5 : Comptes financiers  |
| Classe 2 : Comptes d'immobilisation      | Classe 6 : Comptes de charges  |
| Classe 3 : Comptes de stocks et en-cours | Classe 7 : Comptes de produits |
| Classe 4 : Comptes de tiers              | Classe 8 : Comptes spéciaux    |



**15** Indiquez pour chaque opération réalisée par l'entreprise Up&Down le numéro du compte dans lequel elle doit être inscrite ainsi que le nom de celui-ci. » Annexe 13

Date	Opération effectuée	Numéro du compte	Nom du compte
01/09/2014	Achat de pièces pour l'installation des ascenseurs	607	Achat de marchandises
03/09/2014	Règlement d'une facture à un fournisseur	4011	Fournisseurs - Achats de biens ou prestations de services
15/09/2014	Paiement d'un client suite à l'entretien d'un ascenseur	706	Prestations de services
17/09/2014	Paiement d'un client suite à l'achat d'un ascenseur	707	Ventes de marchandises
18/09/2014	Facture d'électricité	6061	Fournitures non stockables
27/09/2014	Paiement des salaires	421	Personnel - Rémunérations dues

**16** Faites apparaître la structure d'un plan comptable en entourant les éléments principaux et commentez cette structure. » Annexe 13

Un plan comptable est composé du numéro de classe puis d'un numéro de 3 à 6 chiffres et enfin de l'intitulé du compte correspondant.

**Annexe 13 Extraits du plan comptable**

Classe 4 COMPTES DE TIERS	4 - Comptes de tiers	Classe 6 COMPTES DE CHARGES	Classe 7 COMPTES DE PRODUITS
<p><b>40. FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS.</b></p> <p><b>400. Fournisseurs et comptes rattachés.</b></p> <p><b>401. Fournisseurs.</b></p> <p>4011. Fournisseurs - Achats de biens et prestations de services.</p> <p>4017. Fournisseurs - Retenues de garantie.</p> <p><b>403. Fournisseurs - Effets à payer.</b></p> <p><b>404. Fournisseurs d'immobilisations.</b></p> <p>4041. Fournisseurs - Achats d'immobilisations.</p> <p>4047. Fournisseurs d'immobilisations - Retenues de garantie.</p> <p><b>405. Fournisseurs d'immobilisations - Effets à payer.</b></p> <p><b>408. Fournisseurs - Factures non parvenues.</b></p> <p>4081. Fournisseurs.</p> <p>4084. Fournisseurs d'immobilisations.</p> <p>4088. Fournisseurs - Intérêts courus.</p> <p><b>409. Fournisseurs débiteurs.</b></p> <p>4091. Fournisseurs - Avances et acomptes versés sur commandes.</p> <p>4096. Fournisseurs - Créances pour emballages et matériel à rendre.</p> <p>4097. Fournisseurs - Autres avoirs.</p> <p>40971. Fournisseurs d'exploitation.</p> <p>40974. Fournisseurs d'immobilisations.</p> <p>4098. Rabais, remises, ristournes à obtenir et autres avoirs non encore reçus.</p> <p><b>41. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS.</b></p> <p><b>410. Clients et comptes rattachés.</b></p> <p><b>411. Clients.</b></p> <p>4111. Clients - Ventes de biens ou de prestations de services.</p> <p>4117. Clients - Retenues de garantie.</p> <p><b>413. Clients - Effets à recevoir.</b></p> <p><b>416. Clients douteux ou litigieux.</b></p> <p><b>418. Clients - Produits non encore facturés.</b></p> <p>4181. Clients - Factures à établir.</p> <p>4188. Clients - Intérêts courus.</p> <p><b>419. Clients créditeurs.</b></p> <p>4191. Clients - Avances et acomptes reçus sur commandes.</p>	<p>4196. Clients - Dettes sur emballages et matériel consignés.</p> <p>4197. Clients - Autres avoirs.</p> <p>4198. Rabais, remises, ristournes à accorder et autres avoirs à établir.</p> <p><b>42. PERSONNEL ET COMPTES RATTACHÉS.</b></p> <p><b>421. Personnel - Rémunérations dues.</b></p> <p><b>422. Comités d'entreprises, d'établissement...</b></p> <p><b>424. Participation des salariés aux résultats.</b></p> <p>4246. Réserve spéciale (art. L. 442-2 du Code du travail).</p> <p>4248. Comptes courants.</p> <p><b>425. Personnel - Avances et acomptes.</b></p> <p><b>426. Personnel - Dépôts.</b></p> <p><b>427. Personnel - Oppositions.</b></p> <p><b>428. Personnel - Charges à payer et produits à recevoir.</b></p> <p>4282. Dettes provisionnées pour congés à payer.</p> <p>4284. Dettes provisionnées pour participation des salariés aux résultats.</p> <p>4286. Autres charges à payer.</p> <p>4287. Produits à recevoir.</p> <p><b>43. SÉCURITÉ SOCIALE ET AUTRES ORGANISMES SOCIAUX.</b></p> <p><b>431. Sécurité sociale.</b></p> <p><b>437. Autres organismes sociaux.</b></p> <p><b>438. Organismes sociaux - Charges à payer et produits à recevoir.</b></p> <p>4382. Charges sociales sur congés à payer.</p> <p>4386. Autres charges à payer.</p> <p>4387. Produits à recevoir.</p> <p><b>44. ÉTAT ET AUTRES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES.</b></p> <p><b>441. État - Subventions à recevoir.</b></p> <p>4411. Subventions d'investissement.</p> <p>4417. Subventions d'exploitation.</p> <p>4418. Subventions d'équilibre.</p> <p>4419. Avances sur subventions.</p> <p><b>442. État - Impôts et taxes recouvrables sur des tiers.</b></p> <p>4424. Obligataires.</p> <p>4428. Associés.</p>	<p><b>60. ACHATS (sauf 603).</b></p> <p><b>601. Achats stockés - Matières premières (et fournitures).</b></p> <p>6011. Matières (ou groupe) A.</p> <p>6012. Matières (ou groupe) B.</p> <p>6017. Fournitures A, B, C...</p> <p><b>602. Achats stockés - Autres approvisionnements.</b></p> <p><b>6021. Matières consommables.</b></p> <p>60211. Matières (ou groupe) C.</p> <p>60212. Matières (ou groupe) D.</p> <p><b>6022. Fournitures consommables.</b></p> <p>60221. Combustibles.</p> <p>60222. Produits d'entretien.</p> <p>60223. Fournitures d'atelier et d'usine.</p> <p>60224. Fournitures de magasin.</p> <p>60225. Fournitures de bureau.</p> <p><b>6026. Emballages.</b></p> <p>60261. Emballages perdus.</p> <p>60265. Emballages récupérables non identifiables.</p> <p>60267. Emballages à usage mixte.</p> <p><b>603. VARIATION DES STOCKS. (approvisionnement et marchandises).</b></p> <p><b>6031. Variation des stocks de matières premières (et fournitures).</b></p> <p><b>6032. Variation des stocks des autres approvisionnements.</b></p> <p><b>6037. Variation des stocks de marchandises.</b></p> <p><b>604. Achats d'études et prestations de services.</b></p> <p><b>605. Achats de matériel, équipements et travaux.</b></p> <p><b>606. Achats non stockés de matières et fournitures.</b></p> <p>6061. Fournitures non stockables (eau, énergie...).</p> <p>6063. Fournitures d'entretien et de petit équipement.</p> <p>6064. Fournitures administratives.</p> <p>6068. Autres matières et fournitures.</p> <p><b>607. Achats de marchandises.</b></p> <p>6071. Marchandise (ou groupe) A.</p> <p>6072. Marchandise (ou groupe) B.</p> <p><b>608. (Compte réserve, le cas échéant, à la recapitulation des frais accessoires incorporés aux achats.)</b></p>	<p><b>70. VENTES DE PRODUITS FABRIQUÉS, PRESTATIONS DE SERVICES, MARCHANDISES.</b></p> <p><b>701. Ventes de produits finis.</b></p> <p>7011. Produits finis (ou groupe) A.</p> <p>7012. Produits finis (ou groupe) B.</p> <p><b>702. Ventes de produits intermédiaires.</b></p> <p><b>703. Ventes de produits résiduels.</b></p> <p><b>704. Travaux.</b></p> <p>7041. Travaux de catégorie (ou activité) A.</p> <p>7042. Travaux de catégorie (ou activité) B.</p> <p><b>705. Études.</b></p> <p><b>706. Prestations de services.</b></p> <p><b>707. Ventes de marchandises.</b></p> <p>7071. Marchandises (ou groupe) A.</p> <p>7072. Marchandises (ou groupe) B.</p> <p><b>708. Produits des activités annexes.</b></p> <p>7081. Produits des services exploités dans l'intérêt du personnel.</p> <p>7082. Commissions et courtages.</p> <p>7083. Locations diverses.</p> <p>7084. Mise à disposition de personnel facturé.</p> <p>7085. Ports et frais accessoires facturés.</p> <p>7086. Bonis sur reprises d'emballages consignés.</p> <p>7087. Bonifications obtenues des clients et primes sur ventes.</p> <p>7088. Autres produits d'activités annexes (cessions d'approvisionnements...).</p> <p><b>709. Rabais, remises et ristournes accordés par l'entreprise.</b></p> <p>7091. - sur ventes de produits finis.</p> <p>7092. - sur ventes de produits intermédiaires.</p> <p>7094. - sur travaux.</p> <p>7095. - sur études.</p> <p>7096. - sur prestations de services.</p> <p>7097. - sur ventes de marchandises.</p> <p>7098. - sur produits des activités annexes.</p>

## PARTIE 3 LE TRT - LE DIAGRAMME DE PARETO

### Répartir les tâches au sein de l'entreprise et identifier les problèmes

Suite à l'obtention du marché public auprès de l'hôpital de Clermont-Ferrand, M. Gindre souhaite organiser dès à présent la répartition des tâches de ses salariés. Malgré l'obtention de ce marché, il s'inquiète par ailleurs du faible nombre de contrats conclus ces deux derniers mois.

- 17** Proposez une nouvelle répartition des tâches de l'activité commerciale en prenant en compte les remarques formulées par M. Gindre et les salariés. »» Annexes 14 et 15

#### Annexe 14 TRT hebdomadaire de l'activité commerciale

TABLEAU DE RÉPARTITION DES TÂCHES (TRT)						
Traitement d'un nouveau dossier client	M. Gindre		Secrétaire Mme N'Guyen		Commercial M. Briot	
	Situation actuelle	Votre proposition	Situation actuelle	Votre proposition	Situation actuelle	Votre proposition
Prospection des clients	2	3			21	21
Négociation des contrats clients	8	8			4	4
Rendez-vous fournisseurs					4	4
Négociation des contrats fournisseurs	5	5				
Gestion du fichier clients			2	2		
Gestion du fichier fournisseurs			2	2		
Saisie des commandes			4	2	1	3
Traitement du courrier	3	3	8	8		
Traitement des appels téléphoniques	3	3	8	8	1	1
Traitement des mails	4	4	5	5	1	1
Édition des factures			4	3		
Gestion des contentieux	5	7			2	
Préparation des réunions	5	5	1	1		
Participation aux réunions et rédaction des comptes rendus	4	1	1	4	1	1
<b>Total hebdomadaire</b>	<b>39 h</b>	<b>39 h</b>	<b>35h</b>	<b>35h</b>	<b>35h</b>	<b>35h</b>

#### Annexe 15 Remarques de M. Gindre et des salariés

M. Gindre ne souhaite plus rédiger les comptes rendus des réunions hebdomadaires (1 heure). Il décide également de consacrer un peu plus de temps à la prospection des clients. M. Briot aimerait valider davantage de commandes qu'il obtient et pense que la gestion des litiges est du ressort de M. Gindre. Il aimerait également consacrer plus de temps au contact des clients. Mme N'Guyen pense que le temps qu'elle consacre à l'édition des factures peut être réduit.

**18** Complétez le tableau ci-dessous à l'aide des informations recueillies par M. Gindre concernant les baisses de commandes. »» Annexe 16

**Annexe 16 Raisons invoquées par les clients en cas de non-réponse au devis**

Raisons invoquées par les clients	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Devis trop élevé	21	43	43
Délai d'intervention trop long	14	29	72
Devis peu clair	7	14	86
Client ne souhaite plus faire les travaux	4	8	94
Réponse inadaptée à la demande du client	3	6	100
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**19** Indiquez le calcul réalisé pour obtenir le pourcentage de la catégorie « Devis peu clair » ainsi que celui pour obtenir le pourcentage cumulé de la catégorie « Réponse inadaptée ». »» Annexe 16

Devis peu clair :  $(7/49) \times 100 = 14\%$  ; Réponse inadaptée :  $43 + 29 + 14 + 8 + 6 = 100\%$

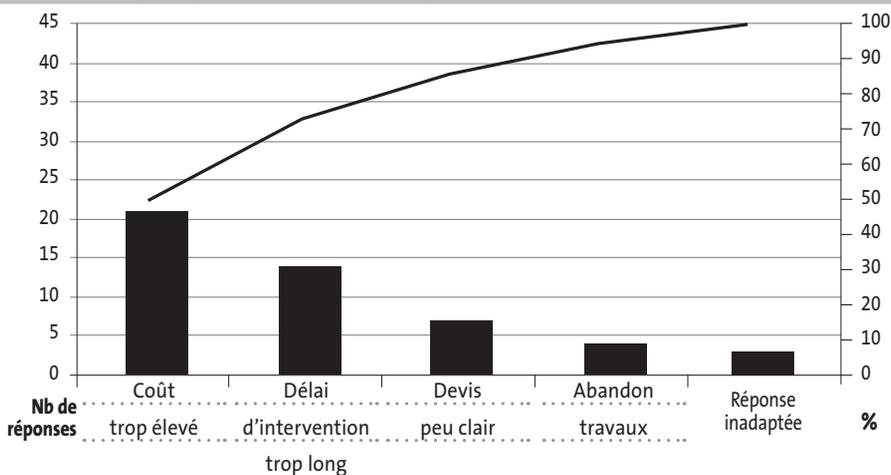
**20** Construisez le diagramme de Pareto correspondant aux raisons invoquées. »» Annexes 17 et 18

**Annexe 17 Méthodologie de la construction d'un diagramme de Pareto**

1. Identifier le problème à résoudre.
2. Collecter les informations nécessaires à la résolution de ce problème (ex : devis peu clair).
3. Regrouper les réponses obtenues par catégories. Ces catégories doivent être classées par ordre décroissant. Dans un tableau, faire apparaître le nombre de réponses par catégories et le nombre total de réponses, le pourcentage par catégories (nombre/total) et le pourcentage cumulé.
4. Construire le diagramme en calculant l'échelle appropriée. Sur l'axe de gauche, on indique les valeurs absolues et sur celui de droite le pourcentage cumulé.
5. Placer les barres par ordre décroissant et tracer la courbe représentant les pourcentages cumulés.

**21** Tracez sur ce diagramme de Pareto la courbe correspondant au pourcentage cumulé. »» Annexe 18

**Annexe 18 Diagramme de Pareto Up&Down**



# Cas 5 Up & Down

## La formation des contrats

### I. Les principes fondamentaux du contrat

#### A. Définition

L'article 1101 du Code civil définit le contrat comme étant 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 ».

#### B. Le consensualisme et l'autonomie de la volonté

Le principe fondateur des contrats est le consensualisme. Ainsi un contrat se forme dès la rencontre des volontés des cocontractants sur la chose et sur le prix. Un contrat n'est donc pas nécessairement écrit (exemple : achat d'une baguette à la boulangerie est un contrat de vente). L'autre grand principe est l'autonomie de la volonté qui entraîne la liberté contractuelle. Chacun est libre ou non de contracter, avec le cocontractant de son choix, et peut définir le contenu du contrat. Il existe toutefois des exceptions à ce principe :

- sur la liberté ou non de contracter : tout possesseur d'un véhicule doit souscrire une assurance-automobile;
- sur le choix du cocontractant : le principe de non-discrimination peut venir « limiter » (par exemple sur l'âge) le choix d'un employeur lors d'un recrutement.

#### C. Les effets du contrat

L'article 1134 du Code civil dispose que les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Ainsi, chaque partie doit exécuter le contrat auquel elle est liée et ce de bonne foi. Il n'a d'effet, en principe, que sur les parties elles-mêmes.

En cas d'inexécution du contrat par l'une des parties, l'autre cocontractant peut recourir à l'exécution forcée ou l'exécution en nature lorsque cette dernière n'est pas possible.

### II. Les conditions de validité du contrat

#### A. Les conditions de fond

L'article 1108 énonce les quatre conditions essentielles à la validité d'un contrat :

- Le consentement des parties. Celui-ci ne doit pas être entaché de vices. Les vices du consentement sont :
  - l'erreur : sur la chose, sur le prix ou la personne;
  - le dol : manœuvre frauduleuse visant à inciter l'autre partie à passer le contrat;
  - la violence : elle peut être physique, morale ou financière;

- la capacité : seules les personnes capables juridiquement peuvent contracter. Ainsi les mineurs non émancipés et les majeurs protégés (sauvegarde de justice, curatelle et tutelle) ne peuvent contracter sans être représentés;
- l'objet : il s'agit de la « chose » sur laquelle porte le contrat (exemple : une maison). L'objet doit être déterminé ou déterminable (la maison n'est pas encore construite mais nous savons ses caractéristiques), possible et licite (un contrat portant sur le corps humain est illicite);
- la cause : les raisons qui poussent les parties à contracter doivent être licites et non contraires aux bonnes mœurs.

Si l'une de ces conditions venait à ne pas être remplie, le contrat serait nul.

## **B. Les conditions de forme**

En principe, un contrat peut se former oralement. Il s'agit alors d'un contrat consensuel. Toutefois, il est parfois exigé par la loi, notamment pour des raisons de preuve qu'un contrat soit écrit. On parlera alors de contrat solennel (exemple : l'achat d'une maison doit obligatoirement être passé par écrit).

Parmi les contrats écrits, on distingue notamment les actes authentiques qui sont rédigés par des officiers publics (exemple : un notaire) et les actes sous seing privé qui sont tous les autres contrats.

## **III. La nullité du contrat**

En cas de non-respect des conditions de validité du contrat, ce dernier sera nul. Il existe deux types de nullités mais les effets sont identiques.

### **A. La nullité relative**

Elle peut être demandée par toute personne ayant un intérêt légitime (partie au contrat, héritier...) en cas d'absence d'objet, de cause ou de consentement. Elle se prescrit par 5 ans.

### **B. La nullité absolue**

Elle est demandée par les parties au contrat ou leurs représentants (ex : tuteur) en cas de vices du consentement ou d'incapacité de l'une des parties. Elle se prescrit par 5 ans.

### **C. Les effets de la nullité du contrat**

L'effet principal de la nullité d'un contrat sera son anéantissement. Le contrat est censé n'avoir jamais existé. Les parties se retrouvent alors dans la situation exacte où elles se trouvaient avant la conclusion d'un contrat. Ainsi, en cas de vente, le vendeur rembourse l'acheteur et ce dernier rend la chose acquise.

En cas de contrat à exécution successive (exemple : contrat de bail), l'annulation n'intervient que pour les effets futurs.

# CAS #6



## MAGO<sub>2</sub>

**Thème de droit :**  
La responsabilité  
dans l'entreprise

**Thème de gestion :**  
Les charges fiscales

**Thème de communication :**  
La gestion des délais  
et de l'organisation

” L'entreprise MAGO<sub>2</sub> est spécialisée dans la fabrication de bouteilles de dioxygène, à usage médical principalement. Cette SA est implantée à Orléans. Alain Parrain, PDG, cumule les fonctions de directeur général (qui gère de façon courante l'entreprise) et de président du conseil d'administration (qui prend les décisions stratégiques de l'entreprise). L'entreprise a un capital social de 255 000 € et aimerait faire son entrée sur le marché boursier. Elle recherche de nouveaux actionnaires afin de développer son bénéfice grâce à des investissements conséquents. MAGO<sub>2</sub> emploie 78 salariés. M. Parrain est obnubilé par l'efficacité du

personnel et c'est dans cet état d'esprit qu'il dirige, d'une main de fer, l'entreprise qu'il a créée en 1998. Son hypermanagement, caractérisé par une culture de la performance, se traduit aussi par des pratiques contestées. La responsabilité de l'entreprise est en effet engagée dans divers litiges que cette dernière aurait causés. De plus, des problèmes fiscaux doivent être résolus ainsi que des problèmes liés à la gestion de l'information dans l'entreprise. M. Parrain répète régulièrement en hurlant : « Il faut travailler sérieusement ! Ras le bol de voir toute cette paperasserie administrative ! Réglez ça au plus vite ! J'ai des actionnaires à convaincre du bon fonctionnement de cette entreprise ! »

### MISSION

*Vous êtes chargé(e) d'apporter votre contribution à la gestion des affaires juridiques, fiscales et administratives de l'entreprise MAGO<sub>2</sub>.*

## PARTIE 1 LES RESPONSABILITÉS DANS L'ENTREPRISE

### Déterminer la responsabilité juridique de MAGO<sub>2</sub>

**1** Surlignez sur les notes prises lors d'une réunion de pilotage les différents dommages et litiges pouvant engager la responsabilité de MAGO<sub>2</sub> ou de son dirigeant. » **Annexe 1**

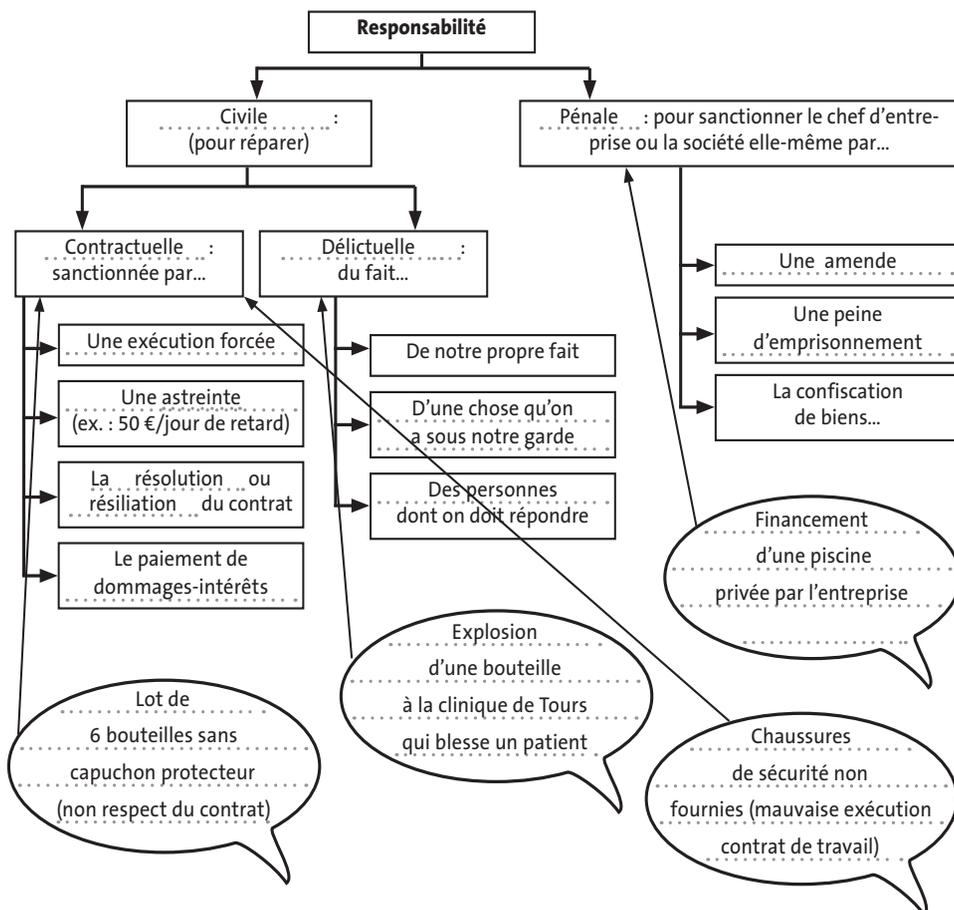
#### Annexe 1 Notes relatives à la responsabilité de MAGO<sub>2</sub>

Date du contact	Motifs	Nom du contact	Moyen contact	Suites à donner
Le 13 novembre	Lot de 6 bouteilles encore sous blister livrées sans capuchon protecteur : le contrat prévoit pourtant une qualité maximale avec respect des normes. Un salarié a oublié de mettre des bouchons.	Maison de retraite de Tours Rosalie Lapprand	Courrier RAR	À rappeler

Date du contact	Motifs	Nom du contact	Moyen contact	Suites à donner
Le 15 novembre	Explosion d'une bouteille à la clinique de Tours : un patient a été blessé.	Clinique de Tours Arthur Foucault	Courrier RAR	Courrier à faire
Le 20 décembre	Un technicien de maintenance, Patrick Nouvot, s'est blessé, il dit qu'on ne lui a pas encore fourni ses chaussures de sécurité : arrêt de travail de 5 jours.	Salarié	Téléphone	À convoquer
Entre juin 2013 et juin 2014	Le fisc veut contrôler les comptes de la société car il soupçonne le financement d'une piscine à usage privé chez M. Parrain.	Damien Renard, inspecteur des finances	Téléphone	À accueillir jeudi prochain

**2** Complétez le schéma indiquant les différents types de responsabilité. Vous placerez ensuite dans les bulles les quatre cas de responsabilité issus de l'annexe 1 et vous les relierez au type de responsabilité correspondante. » Annexes 1, 2 et 3

### Annexe 2 Schéma représentant les types de responsabilité



### Annexe 3 Les différents types de responsabilité

Lorsqu'une personne physique ou morale commet un dommage, elle doit le réparer. C'est ce qu'indique en substance et dans divers articles le Code civil. Ce dernier distingue :

- **la responsabilité civile**, qui consiste à réparer un dommage causé (rembourser les dégâts causés, attribution de dommages-intérêts...);
- **la responsabilité pénale**, qui consiste à sanctionner une personne physique ou morale lorsqu'elle a commis une infraction inscrite dans le Code pénal notamment (amende, emprisonnement, confiscation de biens...).

La responsabilité civile peut être :

- **contractuelle**, c'est-à-dire reposer sur l'inexécution d'un contrat conclu. Dans ce cas, le juge peut obliger l'autre partie à exécuter son obligation, la contraindre sous astreinte (50 € par jour de retard par exemple), annuler le contrat (on parle alors de résolution ou de résiliation si cela a un impact sur l'avenir de ce dernier) et demander le paiement de dommages-intérêts pour le préjudice subi ;
- **délictuelle**, c'est-à-dire en dehors de toute relation contractuelle si on a, de son propre fait, du fait d'une chose ou d'une personne dont on avait la garde, causé un dommage à autrui.

**3** Rappeler les suspicions de l'administration fiscale à l'égard de M. Parrain, et indiquez les sanctions légales associées à un tel comportement. Justifiez. »» **Annexes 1 et 4** M. Parrain est soupçonné d'avoir financé sa piscine personnelle avec les biens propres de l'entreprise. Cela correspond à la définition du délit d'abus de bien social donné par l'article L241-3 du Code de commerce : le fait d'utiliser, de mauvaise foi, les biens de la société à des fins personnelles peut être puni d'un emprisonnement de 5 ans maximum et d'une amende de 375 000€.

### Annexe 4 Exemples de délits liés au chef d'entreprise

**Le délit de banqueroute (L 654-2 du Code de commerce)** - En cas d'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire, sont coupables de banqueroute les personnes mentionnées à l'article L. 654-1 contre lesquelles a été relevé l'un des faits ci-après : [...]

- 2° Avoir détourné ou dissimulé tout ou partie de l'actif du débiteur ;
- 3° Avoir frauduleusement augmenté le passif du débiteur ;
- 4° Avoir tenu une comptabilité fictive [...];
- 5° Avoir tenu une comptabilité manifestement incomplète ou irrégulière [...].

**Le délit d'abus de bien social (L 241-3 du Code de commerce)** - Est puni d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 375 000 euros : [...] Le fait, pour les gérants, de faire, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles [...].

**4** En imaginant qu'un défaut de contrôle de la part des salariés de MAGO<sub>2</sub> puisse être mis en évidence, justifiez les trois éléments indispensables à la mise en cause de l'entreprise par le patient blessé lors de l'explosion d'une bouteille de dioxygène livrée par MAGO<sub>2</sub>. »» **Annexes 1 et 5**

Il faut, pour établir la responsabilité de MAGO<sub>2</sub>, prouver la faute commise par ses salariés (*a priori* le défaut de contrôle), démontrer le dommage (état des blessures du patient victime) et faire le lien entre son état et la bouteille de dioxygène (la bouteille a explosé et a ainsi provoqué ses blessures).

### Annexe 5 Prouver la responsabilité et s'en exonérer

La victime, pour établir la responsabilité d'une personne physique ou morale, doit le plus souvent prouver son dommage (une fois qu'on connaît sa « valeur en argent », on parle de préjudice), établir la faute du responsable (ou fait générateur), et donner un lien de causalité entre l'un et l'autre. La personne incriminée peut s'exonérer de sa responsabilité en prouvant soit :

- que la **victime a elle-même commis une faute** qui a entraîné le dommage ;
- qu'une **tierce personne a entraîné** le dommage ;
- qu'un événement de **force majeure** est intervenu, à savoir qu'un événement imprévisible, irrésistible et extérieur est intervenu dans la réalisation du dommage (séisme...).

**5** Après avoir surligné les trois exonérations possibles de responsabilité, indiquez si MAGO<sub>2</sub> pourrait s'exonérer de sa responsabilité si celle-ci est établie. » **Annexes 1 et 5** La maison de retraite n'a pas commis de faute ; l'intervention d'une tierce personne est exclue puisque les bouteilles sont encore sous blister. Enfin, un événement de force majeure semble particulièrement improbable. MAGO<sub>2</sub> ne pourra *a priori* pas s'exonérer de sa responsabilité.

**6** Surlignez les obligations de MAGO<sub>2</sub> et soulignez celles de la maison de retraite dans le contrat de fourniture conclu entre les deux organisations. » **Annexe 6**

#### **Annexe 6 Extrait de contrat de fourniture**

##### **Article 5 : Obligations respectives des parties**

MAGO<sub>2</sub> s'engage à livrer un produit de qualité, aux normes et dans les délais définis entre les parties pour chaque commande. Ceux-ci ne peuvent être inférieurs à 48 heures et supérieurs à 10 jours. La maison de retraite, sise à Tours, s'engage à verser un acompte de 30 % de la commande totale au comptant et à chaque commande, quelle qu'en soit la régularité. Le solde sera versé au maximum 60 jours après la livraison du produit. Elle s'engage à commander un minimum de 7 000 bouteilles par an, et bénéficie en retour d'une ristourne de 10 % sur chaque facture.

**7** Le juge pourra-t-il retenir la responsabilité civile de l'entreprise MAGO<sub>2</sub> sur la base des bouteilles non conformes ? Justifiez. » **Annexe 6** Le contrat stipule que le produit doit respecter les normes et une qualité particulière. L'obligation de MAGO<sub>2</sub> ne semble pas respectée puisque les bouchons de protection ne sont pas présents. Ainsi, cette mauvaise exécution du contrat pourra engager la responsabilité civile de la société MAGO<sub>2</sub>.

**8** Indiquez la (ou les) sanction(s) civile(s) adéquates que peut retenir le juge. » **Annexe 3** Le juge pourra retenir une exécution forcée du contrat, et en l'espèce, demander qu'une livraison de produits conformes soit effectuée en remplacement des bouteilles litigieuses. L'astreinte semble déraisonnable puisqu'il ne s'agit que de six bouteilles. Enfin, des dommages-intérêts pourront être attribués si la maison de retraite démontre que son préjudice a été suffisamment important.

**9** Expliquez en quoi l'expression « présomption de responsabilité de l'employeur » répond au cas de Patrick Nouvot. Déduisez-en les conséquences pour l'entreprise. » **Annexe 7** Patrick Nouvot s'est blessé dans l'exercice de ses fonctions car il ne portait pas de chaussures de sécurité ; l'employeur ne les lui avait pas fournies. La responsabilité de l'employeur est mise en jeu de plein droit car il n'a pas rempli son obligation de sécurité, qui est une obligation de résultat. Il est présumé responsable et il ne pourra pas apporter la preuve du contraire (irréfragabilité).

#### **Annexe 7 L'obligation de sécurité de l'employeur**

Si un salarié se blesse dans l'exercice de ses fonctions et sans sortir du cadre posé par son employeur, ce dernier est présumé responsable. Le Code de la Sécurité sociale évoque la notion de « faute inexcusable » de l'employeur, notion qui tire son origine d'une loi sur les accidents de travail de 1898. L'obligation de sécurité de l'employeur envers le salarié est une obligation de résultat. Ainsi, si le résultat n'est pas atteint, on retient systématiquement la responsabilité civile de l'employeur : on parle alors de présomption irréfragable de responsabilité. L'employeur est présumé responsable et il n'a pas la possibilité d'apporter la preuve contraire contrairement à la présomption dite « simple ».



## PARTIE 2 LES CHARGES FISCALES

### Remplir les obligations fiscales

Vous assistez Mme Hirrigoyen, la responsable de la gestion des déclarations fiscales. Le dernier chiffre d'affaires annuel hors taxes de la société était de 780 000 €. La déclaration de TVA papier de ce mois-ci doit rapidement être établie pour être envoyée au service des impôts à l'adresse suivante :

Centre des finances publiques – Service des entreprises  
131, faubourg Bannier — CS 54211  
45042 Orléans Cedex 1

Mme Hirrigoyen vous a confié ses calculs partiels effectués au brouillon. Elle vous explique qu'on doit déduire la TVA déductible versée aux fournisseurs de la TVA collectée, c'est-à-dire celle versée par les clients. Il y a urgence, un contrôle par un inspecteur des finances publiques est annoncé.

**11** Complétez la feuille de calcul qui permettra de remplir la déclaration de TVA par la suite. »» Annexe 9

#### Annexe 9 Calculs préparatoires à la déclaration de TVA de ce mois-ci

MAGO<sub>2</sub> a réalisé des ventes ce mois-ci pour la somme de 32 916 € hors taxes, et a acheté des matières premières pour la somme de 9 056 €. N° TVA entreprise : FR 12 568 956 895. Mode de règlement : chèque.

TVA collectée auprès des clients (exigible)	Base	Taux TVA (%)	Montant
Ventes marchandises en France	32 916,00	20	6 583,20
Total TVA exigible			6 583,20
TVA déductible (versée aux fournisseurs)	Base	Taux TVA (%)	Montant
Achat de matières premières	9 056,00	20	1 811,20
Autres achats courants	6 800,00	20	1 360,00
Total TVA déductible sur ABS*			3 171,20
<b>TVA nette à payer (TVA collectée – TVA déductible)</b>			<b>3 412,00</b>

\* Achats de biens et services

**12** Dans quel régime fiscal entre l'entreprise MAGO<sub>2</sub> ? Justifiez. »» Annexe 10 MAGO<sub>2</sub> entre dans le régime fiscal du réel normal puisque c'est une entreprise qui vend des biens de consommation directement utilisables aux organismes de soins. De plus, son chiffre d'affaires annuel est de 780 000€, supérieur à 777 000€.

#### Annexe 10 Délais pour effectuer sa déclaration de TVA

##### Déclaration de TVA mensuelle ou trimestrielle

Les entreprises relevant du régime du réel normal doivent remplir une déclaration de TVA mensuelle. Ce régime concerne les entreprises soumises à la TVA qui réalisent un chiffre d'affaires hors taxe qui excède 234 000 euros pour les prestations de services, et 777 000 euros pour les activités d'achat-revente, de vente à consommer et de logement. Pour effectuer cette déclaration de TVA, les représentants des entreprises peuvent se rendre sur leur compte fiscal en ligne sur le site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr). Ils peuvent également remplir le formulaire n° 3310-CA3 et l'adresser au centre des impôts accompagné du règlement. [...]

##### Déclaration de TVA annuelle

Les entreprises qui proposent des prestations de services, ou les professions libérales, dont le chiffre d'affaires hors taxe est compris entre 32 600 euros et 234 000 euros sont soumises au régime du

réal simplifié. Tout comme les activités de commerce et d'hébergement dont le CA HT se trouve entre 81 500 et 777 000 euros. Ce régime impose une déclaration annuelle simplifiée à remettre à l'administration avant le 2<sup>e</sup> jour ouvré qui suit la fin de l'exercice sur l'année civile. [...] La déclaration de TVA se fait alors grâce au formulaire n°3517-S-CA12. [...]

www.journaledunet.com, Fiche pratique, 2014

**13** Indiquez la procédure que doit suivre l'entreprise MAGO<sub>2</sub> pour déclarer sa TVA en précisant la date limite pour la réaliser. Justifiez. » **Annexe 10** La déclaration de TVA est mensuelle ou trimestrielle. Elle peut se faire sur le site officiel des impôts ou sur un formulaire papier, accompagné du règlement. La date est celle de la fin du mois en cours.

**14** Complétez le formulaire de déclaration de TVA pour l'entreprise MAGO<sub>2</sub>. » **Annexes 9, 11 et 12**

**Annexe 11 Bien remplir sa déclaration de TVA**

Pour remplir sa déclaration de TVA, il faut commencer par y indiquer le chiffre d'affaires hors taxes réalisé sur la période. Ce chiffre s'inscrit dans le cadre A, à la ligne 01, quels que soient les taux de TVA pratiqués par l'entreprise. Ensuite, le cadre B va permettre de dissocier les montants soumis à la TVA à 20 % et ceux soumis au taux de 5,5 %. Cette fois, le montant de la TVA est à préciser. Les sommes sont ajoutées pour fournir le total de TVA brute due (ligne 16). La TVA déductible, qui est payée par le professionnel sur ses achats et qu'il va récupérer, se place aux lignes 0702 et 0703. Le montant à payer sera la différence entre la TVA due et la TVA versée.

www.journaledunet.com, Fiche pratique, 2014

**Annexe 12 Formulaire de déclaration de TVA**



DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

**TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE (ET TAXES ASSIMILÉES)**

RÉGIME DU RÉEL NORMAL - MINI RÉEL

@internet-DGFHP  
**N° 3310-CA3**



N° 10963 #19  
MODÈLE OBLIGATOIRE  
(art.287 du CGI)

**PÉRIODE DE DÉCLARATION** Ne pas utiliser cette déclaration pour une autre période

Jours et heures de réception

Adresse du service  
ou cette déclaration doit  
être déposée  
**au plus tard le** → 31/XX/201X

Identification du destinataire  
Adresse de l'établissement  
(quand celle-ci est différente de l'adresse du destinataire)

Centre des finances publiques - Service des entreprises  
131, faubourg Bannier  
CS 54211  
45042 Orléans Cedex 1

---

Centre des finances publiques - Service des entreprises  
131, faubourg Bannier  
CS 54211  
45042 Orléans Cedex 1

Enregistrer sous...

*Rayer les indications imprimées par ordinateur qui ne correspondent plus à la situation exacte de l'entreprise, rectifiez-les en rouge.*

SIE	Número de dossier	Clé	Période	CDI	Code service	Régime

Numéro de TVA intracommunautaire (ne concerne pas les DOM) : \_\_\_\_\_

N° d'identification de l'établissement (SIRET) : \_\_\_\_\_

*La charte du contribuable : des relations entre l'administration fiscale et le contribuable basées sur les principes de simplicité, de respect et d'équité. Disponible sur www.impots.gouv.fr et auprès de votre service des impôts.*

**ATTENTION : Ce cadre est réservé aux entreprises relevant de la DGE qui ont opté pour le régime de consolidation du recouvrement de la TVA au niveau du groupe (art. 1693 ter du CGI), celles-ci doivent cocher impérativement la case ci-contre (y compris la société tête de groupe en tant que membre)**

**Si vous n'avez à remplir aucune ligne de ce formulaire (déclaration « néant »), veuillez cocher la case à droite**

0005

0010

**MODALITÉS DE DÉCLARATION ET DE PAIEMENT** (voir notice 3310 NOT)

PAIEMENT, DATE, SIGNATURE		RÉSERVÉ À L'ADMINISTRATION		Pénalités	
Date : <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Le XX/XX/201X</span>	Signature : <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Alain Parrain</span>	Somme :	Date :	Taux	0005
Téléphone :			N° PEC.....	Taux	9006
	Case à cocher		N° d'opération....	Taux	9007

Paiement par virement bancaire :  Régime de TVA déductible en totalité :

A MONTANT DES OPÉRATIONS RÉALISÉES			
OPÉRATIONS IMPOSABLES (H.T.)		OPÉRATIONS NON IMPOSABLES	
01	Ventes, prestations de services .....	0379	32 916,00
02	Autres opérations imposables .....	0981	
2A	Achats de prestations de services intracommunautaires (article 283-2 du Code général des impôts)	0044	
03	Acquisitions intracommunautaires (dont ventes à distance et/ou opérations de montage : .....	0031	
3A	Livraisons d'électricité, de gaz naturel, de chaleur ou de froid imposables en France	0030	
3B	Achats de biens ou de prestations de services réalisés auprès d'un assujéti non établi en France (article 283-1 du Code général des impôts)	0040	
3C	Régularisations..... (Important : cf. notice)	0036	
04	Exportations hors UE .....	0032	
05	Autres opérations non imposables .....	0033	
06	Livraisons intracommunautaires .....	0034	
6A	Livraisons d'électricité, de gaz naturel, de chaleur ou de froid non imposables en France	0029	
07	Achats en franchise.....	0037	
7A	Ventes de biens ou prestations de services réalisées par un assujéti non établi en France (article 283-1 du Code général des impôts)	0043	
7B	Régularisations ..... (Important : cf. notice)	0039	
B DÉCOMPTÉ DE LA TVA À PAYER			
TVA BRUTE		Base hors taxe	Taxe due
<b>Opérations réalisées en France métropolitaine</b>			
08	Taux normal 20 % .....	0207	32 916,00
09	Taux réduit 5,5 % .....	0105	
9B	Taux réduit 10 % .....	0151	
<b>Opérations réalisées dans les DOM</b>			
10	Taux normal 8,5 % .....	0201	
11	Taux réduit 2,1 % .....	0100	
12	.....		
<b>Opérations imposables à un autre taux (France métropolitaine ou DOM)</b>			
13	Ancien taux .....	0900	
14	Opérations imposables à un taux particulier (décompte effectué sur annexe 3310 A) .....	0950	
15	TVA antérieurement déduite à reverser .....	0600	
<b>La ligne 11 ne concerne que les DOM. Les autres opérations relevant du taux de 2,1 % continuent d'être déclarées sur l'annexe 3310 A.</b>		16	<b>Total de la TVA brute due (lignes 08 à 15) ..</b>
		17	<b>Dont TVA sur acquisitions intracommunautaires</b>
		18	<b>Dont TVA sur opérations à destination de Monaco</b>
			6 583,20
TVA DÉDUCTIBLE			
19	Biens constituant des immobilisations .....	0703	
20	Autres biens et services .....	0702	3 171,20
21	Autre TVA à déduire (dont régularisation sur de la TVA collectée [cf. notice] .....	0059	
22	Report du crédit apparaissant ligne 27 de la précédente déclaration .....	8001	
22A	Indiquer ici le coefficient de taxation forfaitaire applicable pour la période s'il est différent de 100 %		
		23	<b>Total TVA déductible (lignes 19 à 22) .....</b>
		24	<b>Dont TVA non perçue récupérable par les assujétis disposant d'un établissement stable dans les DOM (articles 295-1-5° et 295 A du code général des impôts)</b>
			3 171,20
			0709
CRÉDIT		TAXE À PAYER	
25	Crédit de TVA (ligne 23 – ligne 16) .....	0705	3 412,00
26	Remboursement demandé sur formulaire n° 3519 joint .....	8002	
AA	Crédit de TVA transféré à la société tête de groupe sur la déclaration récapitulative 3310-CA3G .....	8005	
27	Crédit à reporter (ligne 25 – ligne 26 – ligne AA) .....	8003	
	(Cette somme est à reporter ligne 22 de la prochaine déclaration)		
		28	<b>TVA nette due (ligne 16 – ligne 23) .....</b>
		29	<b>Taxes assimilées calculées sur annexe n° 3310 A .....</b>
		30	<b>Sommes à imputer, y compris acompte congés .....</b>
		31	<b>Sommes à ajouter, y compris acompte congés .....</b>
		AB	<b>Total à payer acquitté par la société tête de groupe sur la déclaration récapitulative 3310-CA3G (lignes 28 + 29 – 30 + 31) .....</b>
			3 412,00
		32	<b>Total à payer (lignes 28 + 29 – 30 + 31 – AB). (N'oubliez pas de joindre le règlement correspondant)</b>

Les dispositions des articles 39 et 40 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi n°2004-801 du 6 août 2004, garantissent les droits des personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnel.  
Si vous réalisez des opérations intracommunautaires, pensez à la déclaration d'échanges de biens (livraisons de biens) ou à la déclaration européenne de services (prestations de services) à souscrire auprès de la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (cf. notice de la déclaration CA3).

## PARTIE 3 LA GESTION DES DÉLAIS ET DE L'ORGANISATION

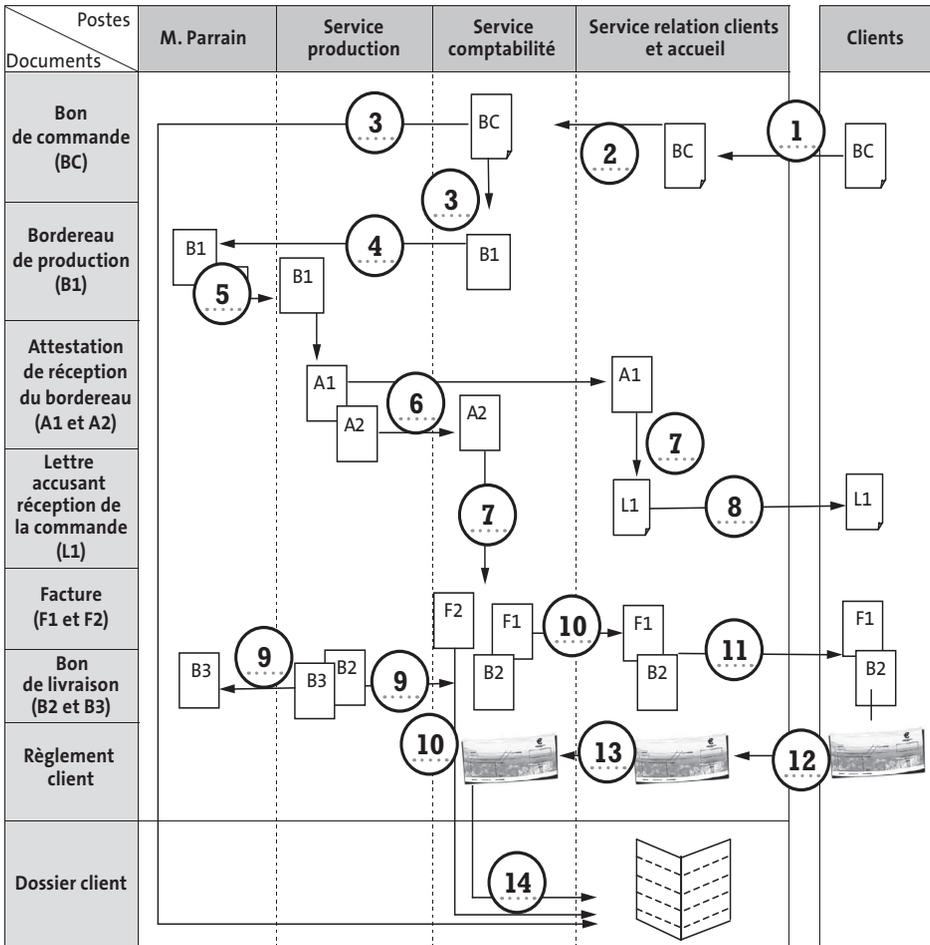
### Réorganiser efficacement la production

M. Parrain estime que ses salariés ne sont pas suffisamment efficaces. « À l'ère où Internet est omniprésent, je ne comprends pas qu'on puisse avoir une si mauvaise gestion de l'information, même si, je vous l'accorde, l'entreprise ne dispose ni d'un site Internet vitrine, ni d'un site intranet en interne », vous explique-t-il.

Il vous demande de trouver des pistes de réflexion afin de rendre plus performante l'entreprise, de produire plus vite et mieux, que toutes les pertes de temps soient supprimées, ainsi que les pertes financières.

**15** Indiquez d'après le schéma postes-documents quels sont les acteurs entrant en jeu dans la production de bouteilles de dioxygène. » **Annexe 13** On distingue cinq acteurs : M. Parrain, le service production, le service comptabilité, le service relation clients et accueil, et enfin les clients eux-mêmes.

**Annexe 13** Le schéma postes-documents d'une commande à MAGO<sub>2</sub>



**16** Indiquez le nombre de documents différents nécessaires dans ce processus et citez-les. »» **Annexe 13**

On distingue huit types de documents : le bon de commande, le bordereau de production, l'attestation de réception du bordereau, la lettre accusant la réception de la commande, la facture, le bon de livraison, le règlement et le dossier du client.

**17** Selon vous, pourquoi les clients sont-ils séparés du reste du schéma ? »» **Annexe 13**

Les clients sont des personnes extérieures à l'entreprise. Ils sont donc détachés de l'entreprise de façon symbolique pour mieux appréhender le processus d'une commande.

**18** Indiquez sur le schéma les numéros des étapes 1 à 14 telles qu'elles apparaissent dans le tableau ci-après. »» **Annexes 13 et 14**

**Annexe 14** Étapes du schéma postes-documents

N°	Étapes	N°	Étapes
1	Le client envoie le bon de commande à l'accueil de MAGO <sub>2</sub> .	8	La lettre est envoyée au client pour lui signifier la mise en préparation de sa commande.
2	Le bon de commande est ensuite transféré au service comptabilité.	9	Une fois la commande préparée, le service production crée un bon de livraison en double exemplaire pour M. Parrain et la comptabilité.
3	Le bon de commande permet de faire un bordereau de production, et il sera ensuite archivé dans le dossier du client.	10	Le service comptabilité archive un double de la facture et donne au service clients la facture originale ainsi que le bon de livraison.
4	Le bordereau est envoyé à la direction (M. Parrain) pour contrôle.	11	Le service clients envoie le bon de livraison ainsi que la facture (et la commande) au client.
5	M. Parrain transmet lui-même le bon de commande au service production pour mise en fabrication de la commande.	12	Le client règle sa commande auprès du service accueil (ici par chèque).
6	Le service production remplit une attestation pour signifier qu'il a bien reçu le bon de commande. Il l'envoie au service clients et à la comptabilité.	13	Le service accueil transfère le règlement au service comptabilité.
7	L'accueil peut ainsi faire une lettre à destination du client. La comptabilité prépare la facture.	14	Le service comptabilité encaisse le chèque, et archive une photocopie de ce dernier dans le dossier client.

**21** Indiquez les problèmes liés à la perte de temps et aux frais inutiles dans l'entreprise MAGO<sub>2</sub> en vous appuyant sur le processus schématisé. »» **Annexe 15**

Les allers-retours entre les documents sont trop importants (M. Parrain qui reçoit le bordereau et les bons de livraison notamment). Il y a trop de documents papier, dont on pourrait souvent se passer (lettre disant que la commande est en préparation, attestation de réception de bordereau...). Il y a ainsi de gros risques de pertes de documents. Aucune dématérialisation n'existe, ce qui entraîne une perte de temps et d'énergie ainsi qu'une consommation de papier pour stocker les dossiers.

**22** Selon vous, quelles solutions pourrait-on envisager pour améliorer ce fonctionnement et résoudre les problèmes liés à l'organisation ? »» **Annexe 15**

On pourrait envisager de dématérialiser en installant un intranet et une possibilité de remplir les formulaires sur poste informatique. On peut aussi supprimer certains transferts et certaines copies de documents. On peut aussi remplacer certains documents tels que les attestations de réception du bordereau par des mails. On peut aussi retirer M. Parrain du circuit de production puisque sa tâche principale se limite à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

# Cas 6 MAGO<sub>2</sub>

## La responsabilité des entreprises

Pour mettre en œuvre une responsabilité de l'entreprise, il est nécessaire d'établir l'existence de trois éléments : un fait générateur ou une faute présumée ou à prouver, ou encore l'existence de l'inexécution d'une obligation contractuelle ; un préjudice certain ; un lien de causalité entre le fait générateur et le dommage.

Une partie, lorsque sa responsabilité peut être engagée, peut demander à en être exonérée du fait d'un événement extérieur : soit la force majeure (événement imprévisible, irrésistible et extérieur tel qu'un cyclone), soit la faute de la victime, soit le fait d'un tiers. Enfin, l'entreprise souscrit des contrats d'assurance spécifiques pour assurer sa responsabilité lorsque cette dernière est engagée.

### I. La responsabilité civile contractuelle de l'entreprise

La responsabilité civile contractuelle consiste à réparer un dommage causé à un tiers et lié à la mauvaise exécution ou l'inexécution des obligations d'un contrat.

#### A. La force obligatoire du contrat

Le droit des contrats est régi par le principe de force obligatoire des contrats, selon l'article 1134 du code civil qui énonce que les conventions tiennent lieu de loi à ceux qui s'y obligent. Lorsque l'entreprise s'engage contractuellement, elle est tenue, tout comme le contractant, à exécuter de bonne foi les obligations qui en découlent. Le juge lui-même ne peut modifier ces obligations : il ne peut qu'interpréter le contrat en cas de litige.

#### B. Les conséquences d'une mauvaise exécution ou inexécution du contrat

Si l'entreprise ou le cocontractant exécute partiellement ou pas du tout ses obligations contractuelles, il sera possible d'effectuer :

- une action en exécution forcée du contrat : on demandera au juge, après mise en demeure infructueuse, que la créance certaine et exigible, soit exécutée. Cette action est plus évidente pour les prestations en espèces (Une entreprise doit de l'argent à une autre, on pourra effectuer des saisies de biens, ou faire des astreintes avec des amendes de X €/jour de retard) plutôt que les prestations en nature (une entreprise de maintenance doit intervenir pour réparer un appareil, mais ne vient pas ; il sera difficile de la contraindre) ;
- une demande de dommages-intérêts : il s'agit d'une somme d'argent qui va servir à réparer le préjudice subi du fait de l'inexécution contractuelle. Elle est parfois déjà prévue dans le contrat sous la forme d'une clause pénale. (L'entreprise n'a pas été livrée dans les temps et a perdu un chiffre d'affaires estimé à 5 000 € et réclamera donc le montant de ce manque à gagner sous forme de dommages-intérêts) ;
- l'exception d'inexécution : lorsque l'autre partie n'exécute pas son obligation, l'entreprise peut elle aussi prétendre à ne pas exécuter les siennes ;
- la résolution du contrat ou sa résiliation : un contrat à exécution successive, lorsqu'il est bien formé peut être stoppé dans son exécution en le résiliant. Il n'aura plus d'effet pour l'avenir. On peut aussi effectuer une action en résolution qui consiste à demander un anéantissement rétroactif du contrat à exécution instantanée. Chaque partie revient dans l'état où elle était avant la conclusion du contrat.

**Remarque :** Une partie peut, en dehors du droit commun d'exonération, s'exonérer de sa responsabilité en mettant en œuvre une clause spécifique du contrat si elle a été prévue.

## II. La responsabilité civile délictuelle liée à l'entreprise

La responsabilité civile délictuelle consiste à réparer les dommages corporels, matériels et immatériels causés par un fait accidentel ou non causé à un tiers (clients...) lors de l'exploitation de l'entreprise ou dans le cadre d'une activité annexe, et hors d'un contrat.

### A. La responsabilité civile du fait des produits défectueux

La responsabilité civile du fait des produits défectueux est engagée dans le cas de dommages générés par l'utilisation d'un produit défectueux dans le cadre d'une utilisation normale. Dès lors qu'il est indentifiable, c'est le producteur qui est déclaré responsable ; dans le cas contraire, c'est le fournisseur qui endosse la responsabilité. L'assurance responsabilité civile après livraison couvre donc les problèmes générés par un produit transformé ou manufacturé après sa mise sur le marché. Certaines assurances prennent également en charge le retrait du marché d'un produit défectueux.

### B. La responsabilité de l'employeur face au salarié

La responsabilité civile de l'employeur est de plein droit envers son salarié envers qui il a une obligation de sécurité. C'est une présomption irréfragable, c'est-à-dire que l'employeur est présumé responsable et il ne peut pas se décharger de sa responsabilité.

## III. La responsabilité pénale du chef d'entreprise

Hormis leur responsabilité civile pour négligence ou mauvaise gestion de l'entreprise prévue par l'article 1850 du code civil en termes généraux, le chef d'entreprise peut être inquiété dans sa responsabilité pénale, ainsi que la personne morale de l'entreprise.

Le code pénal, notamment, prévoit en effet des circonstances dans lesquelles le chef d'entreprise peut être en infraction et être sanctionné par des amendes et des peines d'emprisonnement.

En tant que chef d'entreprise, le dirigeant répondra des infractions à la réglementation générale des entreprises (droit du travail, droit de l'environnement...), aux réglementations spécifiques gouvernant le secteur d'activité de l'entreprise et des infractions relevant un défaut de surveillance ou d'imprudence ayant causé un dommage.

Cependant, le dirigeant peut échapper à ses responsabilités en montrant qu'il avait délégué des pouvoirs. C'est alors le délégué qui assume la responsabilité et les sanctions inhérentes.

Exemple de délits :

- délit de banqueroute (L 654-2 du code de commerce) : dans le cadre d'une entreprise en redressement ou liquidation judiciaire, le dirigeant peut être responsable pénalement lorsque certains faits ont été réalisés après la date de cessation des paiements : augmentation frauduleuse du passif du débiteur, comptabilité fictive ou manifestation incomplète...
- délit d'abus de bien social (L241-3 code de commerce) : c'est le fait, pour les gérants, de faire, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement ;
- délit d'abus de confiance (L 314-1 du code pénal) : l'abus de confiance est le fait par une personne de détourner, au préjudice d'autrui, des fonds, des valeurs ou un bien quelconque qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de les rendre, de les représenter ou d'en faire un usage déterminé.

# CAS #7



## Optic'plus



**Thème de droit :**  
Le contrat de travail

**Thème de gestion :**  
Comptabilité générale  
et analytique

**Thèmes de communication :**

- La communication professionnelle
- La recherche d'informations

” Optic'plus est une entreprise privée au statut de société par actions simplifiée (SAS) implantée dans la Loire ; son siège social se trouve au 2, rue des Primevères 42600 Montbrison.

Elle fabrique des verres optiques et des lentilles pour différents usages (lunettes correctrices de vue, optique industrielle de précision). L'entreprise, créée en 1993, est dirigée par Alain Tumont et compte actuellement 32 salariés ;

elle connaît en ce moment une phase de croissance, le bénéfice de l'année dernière a été de 223 600 euros. Elle est en effet devenue en quelques années un des principaux fournisseurs du secteur en France. Le directeur vient d'apprendre que le chef comptable, M. Calot, sera en arrêt maladie pendant deux mois. Les activités comptables étant indispensables à la bonne marche de l'entreprise, la directrice des ressources humaines, Mme Djameli, vient d'embaucher Antoine Martin en CDD.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) d'aider à gérer le personnel.

## PARTIE 1 LES DROITS INDIVIDUELS LIÉS AU CONTRAT DE TRAVAIL

### Découvrir le contrat de travail

**1** À l'aide de vos connaissances (rappel du cas 5), indiquez dans quelle mesure l'annexe 3 est un contrat. » **Annexes 1, 2 et 3** Un contrat est un accord de volonté entre deux parties qui s'engagent à exécuter des obligations. L'annexe 3 présente l'engagement réciproque entre le directeur, Alain Tumont, et le salarié, Antoine Martin, pour la réalisation d'une prestation de travail. Il s'agit donc bien d'un contrat.

**2** Surlignez les éléments indispensables à l'existence d'un contrat de travail. » **Annexe 1**

#### Annexe 1 Description du contrat de travail

Un contrat de travail est un contrat par lequel une personne appelée « salarié » exécute une **prestation de travail** pour le compte et sous la **subordination** d'une autre appelée « employeur » moyennant le versement d'une **rémunération** appelée « salaire ». Sauf précision contraire, le contrat est à durée indéterminée. Dès que le contrat est conclu, le salarié a une obligation de loyauté envers l'employeur, ce qui signifie notamment qu'il ne doit donc pas le dénigrer publiquement.

- 3** **Surlignez les trois pouvoirs dont dispose l'employeur et qui découlent du lien de subordination.**  
**» Annexe 2**

**Annexe 2 Les pouvoirs de l'employeur**

Le lexique des termes juridiques Dalloz énonce qu'en « tant que critère du contrat de travail, le lien de subordination est un état caractérisé par un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de **donner des ordres et des directives**, d'en **contrôler l'exécution** et de **sanc-tionner les manquements** de son subordonné ». L'employeur donne donc les ordres, mais doit aussi fournir le matériel pour exécuter la prestation de travail.

- 4** **Les trois critères caractéristiques d'un contrat de travail sont-ils présents dans le contrat de M. Martin ? » Annexe 3** Le contrat évoque une prestation de travail (« votre engagement au service de notre société », « vous êtes au service d'Optic'plus en qualité de comptable »), mais aussi la rémunération (la rémunération mensuelle brute sera de 2 000 euros) et enfin le lien de subordination est traduit dans l'expression « vous êtes au service et sous les ordres de la société ».

- 5** **Reliez les numéros aux clauses du contrat correspondantes, puis reliez les clauses à leur description.** » **Annexe 3**

1	●	Motif du contrat	●	C'est un contrat à durée déterminée (CDD).
2	●	Type de contrat	●	Le salarié travaille 35 heures hebdomadaires.
3	●	Poste concerné	●	M. Martin est engagé pour deux mois.
4	●	Lieu de travail	●	Un salarié malade doit être remplacé.
5	●	Durée du contrat	●	L'entreprise embauche un comptable.
6	●	Rémunération	●	M. Martin sera comptable à Montbrison.
7	●	Cotisations sociales	●	Messieurs Tumont et Martin s'engagent.
8	●	Durée de travail	●	Il s'agit du salaire et des primes du salarié.
9	●	Période d'essai	●	Cela permet de financer la Sécurité sociale.
10	●	Parties au contrat	●	On teste les compétences de M. Martin.

- 6** **Complétez le tableau suivant, pour préciser les obligations qui pèsent sur l'employeur et le salarié du fait de la conclusion du contrat de travail.** » **Annexes 1, 2 et 3**

Obligations de l'employeur	Obligations du salarié
Rémunérer le salarié.	Exécuter la prestation de travail personnellement.
Définir des tâches correspondant au poste pourvu.	Exécuter consciencieusement son travail.
Fournir les moyens nécessaires (bureau).	Respecter la durée et les horaires de travail.
Verser les cotisations sociales à l'Urssaf.	Obéir aux ordres donnés par l'employeur.
	Respecter l'obligation de loyauté envers l'employeur.

- 7** **Justifiez la réalisation par écrit du contrat de travail conclu entre Messieurs Martin et Tumont.**  
**» Annexes 3 et 4** Le contrat établi entre l'employeur et le salarié a été conclu pour une durée déterminée de deux mois. Dès que le contrat est à durée déterminée, il « doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit » selon la loi.

### Annexe 3 Contrat de travail d'Antoine MARTIN

Optic'plus



1 2, rue des Primevères  
42600 MONTBRISON

M. Antoine MARTIN  
3, rue de Lyon  
42600 MONTBRISON

2 Lieu de paiement des cotisations  
Assurances sociales : URSSAF  
6 rue Cassin – 77023 Melun Cedex  
Nationalité : (française)  
N° SS – 1950625212121.56

Montbrison, le 1<sup>er</sup> juin 2014

Monsieur,

3 Nous avons le plaisir de vous confirmer les conditions de votre engagement au service de notre société, dans l'établissement situé à l'adresse ci-dessus. Le présent contrat est conclu à durée déterminée et prend effet dès ce jour. Il prendra fin le 1<sup>er</sup> août 2014, sans renouvellement de notre part.

4

5 Une durée de 7 jours de période d'essai est inscrite, pendant laquelle le salarié ou l'employeur peuvent mettre fin au contrat de travail, sans préavis ni indemnité de rupture.

Vous êtes embauché en contrat à durée déterminée pour le motif suivant : remplacement de M. Calot Jacques, chef comptable de niveau III, en arrêt maladie.

6

7 Vous êtes au service et sous les ordres du directeur de la société Optic'plus en qualité de comptable, au niveau I. Votre poste est régi pour tous les points non expressément réglés par le présent contrat par la convention collective applicable à notre établissement ainsi que par les législations d'ordre public en vigueur.

8 Votre base horaire hebdomadaire est de 35 heures de travail effectif (horaires à consulter chaque mois) et votre rémunération mensuelle brute sera de 2 000 euros. Cette rémunération inclut le forfait pause tel que prévu dans la convention collective précitée à laquelle viendront s'ajouter les primes d'intéressement et de participation aux bénéfices calculées selon les règles de la convention collective. Pour la bonne règle, veuillez signer ce contrat après avoir porté de votre main la mention « Lu et approuvé ».

9

Veuillez agréer, Monsieur, nos sincères salutations.

L'intéressée,  
Antoine Martin

Le directeur d'établissement,  
Alain TUMONT

10

### Annexe 4 Les particularités du CDD

« La conclusion d'un contrat à durée déterminée (CDD) n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit. Quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Conclu en dehors du cadre légal, il peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée. » On peut conclure un CDD uniquement pour un de ces motifs : « remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, travaux saisonniers [...] ».

<http://travail-emploi.gouv.fr>

**8** Rappelez le motif pour lequel le contrat de travail a été conclu et vérifiez sa légalité. » **Annexe 3**  
Le CDD a été conclu pour remplacer un salarié, Jacques Calot. Le remplacement d'un salarié absent est bien un motif légal de recours au CDD.

**9** Expliquez la phrase soulignée dans l'annexe 4. Si le motif du CDD n'était pas légal ou si le contrat de travail n'avait pas été fait par écrit, alors le contrat aurait pu être requalifié en CDI par le juge en cas de contestation aux prud'hommes.

**10** Indiquez dans quelles conditions M. Martin pourrait voir son contrat de travail renouvelé.  
» **Annexe 5** Le CDD pourrait a priori être renouvelé une fois au terme de son exécution, sans que la durée totale d'engagement dépasse 18 mois. Néanmoins, ces conditions strictes sont assouplies lorsque le salarié en CDD réalise le remplacement d'un salarié absent. C'est le cas de M. Martin, qui remplace M. Calot et qui pourrait donc enchaîner plusieurs CDD, tant que durera l'absence de M. Calot.

#### **Annexe 5** Renouvellement des CDD

Le CDD peut être renouvelé une fois. Le renouvellement est possible dans les conditions suivantes :

- la possibilité de renouveler le CDD a été prévue au contrat ou dans un avenant soumis au salarié avant le terme prévu ;
- la durée totale du contrat, compte tenu du renouvellement, ne dépasse pas la durée maximale autorisée (18 mois pour la plupart des CDD). [...]

Il est possible de conclure des CDD successifs avec le même salarié dans les cas suivants :

- remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu ;
- emploi saisonnier et emplois où l'usage exclut le recours au CDI [...].

<http://vosdroits.service-public.fr>

**11** Antoine Martin veut savoir s'il aura droit de toucher une prime d'intéressement l'année prochaine, et si oui, à quelle date il la recevra, et de combien sera son montant si le bénéfice de l'entreprise est le même que celui de l'année passée. » **Annexe 6** Pour bénéficier de la prime, il faut être resté au moins deux mois dans l'entreprise, ce qui est le cas d'Antoine Martin, qui reste du 1<sup>er</sup> juin au 1<sup>er</sup> août. Cette prime est versée le 31 janvier de l'année suivante. Le bénéfice de l'entreprise a été de 223 600 € l'an passé, les 33 salariés (32 + 1 remplaçant) se partageraient donc  $(223\,600 \times 0,05)/33 = 338,78$  € brut par salarié.

#### **Annexe 6** Extrait de l'accord d'entreprise d'Optic'plus

**Article 12 :** La prime d'intéressement correspond au partage entre tous les salariés du bénéfice annuel réalisé par l'entreprise. Pour en bénéficier, un salarié doit avoir travaillé pendant au moins deux mois de façon consécutive dans l'entreprise. Les salariés absents pour des raisons médicales la reçoivent ainsi que les salariés en contrat temporaire au *pro rata temporis* de leur temps de présence. La prime est versée chaque année le 31 janvier. L'entreprise Optic'Plus partage 5 % du bénéfice annuel de la société de façon égalitaire entre tous les salariés. [...]

**12** En imaginant que l'employeur ne veuille pas que M. Martin soit embauché dans une entreprise concurrente pour ne pas divulguer le savoir-faire d'Optic'Plus en matière de comptabilité, précisez la clause qui devrait être ajoutée au contrat de travail. Cela serait-il utile en l'espèce ? » **Annexe 7**

Il faudrait que l'employeur insère dans le contrat une clause de non-concurrence et prévoie une rémunération spécifique. Ainsi, le salarié serait dans l'obligation pendant une certaine période (entre 2 et 5 ans souvent) de ne pas créer une entreprise concurrente ou de ne pas occuper un poste similaire dans une zone géographique déterminée et raisonnable. En l'espèce, cela ne serait pas utile car il s'agit de comptabilité, c'est-à-dire de compétences non spécifiques à une entreprise.

### Annexe 7 Exemples de clauses juridiques spécifiques

**Clause de non-concurrence :** Elle interdit au salarié, après la rupture du contrat, d'exercer certaines activités professionnelles susceptibles de nuire à son ancien employeur. Cette clause est strictement encadrée par la jurisprudence et suppose obligatoirement une contrepartie financière pour être valable.

**Clause de dédit-formation :** C'est une disposition contractuelle par laquelle le salarié accepte, en contrepartie des frais engagés par l'entreprise pour sa formation professionnelle, de demeurer pendant un temps déterminé au service de l'employeur.

**Clause de mobilité géographique :** Elle permet à l'employeur de se garantir l'accord du salarié quant à la modification ultérieure de son lieu de travail.

<http://fsocial.grouperf.com>

## PARTIE 2 OUTILS COMPTABLES ET MESURE DES COÛTS

### Gérer la croissance de la production

Optic'plus compte six techniciens en optique de précision, qui ont des compétences pointues. Néanmoins, l'entreprise est en phase de croissance et les commandes augmentent. Les six techniciens en charge de la production sont surchargés, ce qui génère des retards dans le traitement des commandes. Le directeur, M. Tumont, se demande si le fait d'embaucher un nouveau technicien serait favorable à l'entreprise du point de vue financier. Il ne veut en effet pas que l'embauche d'un nouveau salarié coûte plus cher que ce qu'elle pourrait rapporter en termes de production. Il décide d'analyser les coûts engendrés par un éventuel recrutement ; il estime que l'entreprise pourrait augmenter son chiffre d'affaires actuel de 3 % grâce au travail d'un nouveau salarié.

#### 13 Indiquez si l'entreprise produit des biens ou des services. Justifiez. » Annexes 8 et 9

L'entreprise Optic'plus produit uniquement des biens. La production a permis un chiffre d'affaires de 3 472 200 € en 2013 alors que la vente de services est nulle (0 €).

### Annexe 8 Le compte de résultat

L'entreprise enregistre un très grand nombre d'opérations. Afin d'en résumer les grandes lignes de manière structurée en réponse aux exigences de l'administration fiscale et pour satisfaire aux règles de comptabilité, elle doit produire des documents de synthèse, dont le compte de résultat. Ce document de synthèse témoigne de l'activité de l'entreprise pendant un exercice comptable d'une durée de 12 mois.

Le compte de résultat récapitule les produits (ressources définitives de l'entreprise acquises par son exploitation) et les charges (consommations définitives de l'entreprise dont il ne reste rien à l'issue du processus de production).

Charges		Produits	
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>Produits d'exploitation</b>	
Achats		Ventes de produits finis, marchandises ou services	
Charges de personnel		Production stockée	
<b>Charges financières</b>		<b>Produits financiers</b>	
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>Produits exceptionnels</b>	
<b>Total des charges</b>		<b>Total des produits</b>	
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice)</b>	A	<b>Résultat de l'exercice (perte)</b>	B
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

Le résultat de l'exercice est la différence entre les produits et les charges d'un même exercice. Les totaux sont nécessairement identiques pour que les comptes soient équilibrés.

Deux cas de figure se présentent :

- Produits > charges à résultat positif (= bénéfice) : source d'enrichissement pour l'entreprise. On remplit alors la case A et on laisse la case B vide puisqu'il n'y a pas de perte.
- Produits < charges à résultat négatif (= perte) : source d'appauvrissement. On remplit alors la case B puisqu'il n'y a pas eu de bénéfice mais uniquement une perte.

Le compte de résultat fait l'objet d'un classement par nature des charges et nature des produits. On peut distinguer :

- les **éléments d'exploitation** : ils permettent de réaliser l'activité normale de l'entreprise. Ces opérations sont nombreuses, régulières et répétitives (achats ou ventes de biens ou services...) ;
- les **éléments financiers** : ils correspondent aux opérations financières (placements, emprunts...) ;
- les **éléments exceptionnels** : ils correspondent à des opérations ponctuelles (pénalités, amendes, dons, subventions...).

### Annexe 9 Compte de résultat au 1<sup>er</sup> janvier 2014 de l'entreprise Optic'plus

Charges		Produits	
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats stockés mat. et fourn.	820 000	Production vendue biens	3 472 200
Variation des stocks	147 620	Production vendue services	0
Autres achats et charges ext.	225 322	Chiffre d'affaires net	3 472 200
Impôts, taxes et vers. assimilés	158 260	Production stockée	- 125 000
Salaires et traitements	1 200 000	Production immobilisée	80 520
Charges sociales	468 000	Autres produits	12 237
Dotations aux provisions	24 100		
Autres charges	31 056		
<b>TOTAL I</b>	<b>3 074 358</b>	<b>TOTAL I</b>	<b>3 439 957</b>
Charges financières		Produits financiers	
Intérêts et charges assimilées	151 640	Autres intérêts et produits assimilés	5 049
<b>TOTAL III</b>	<b>151 640</b>	<b>TOTAL III</b>	<b>5 049</b>
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
Sur opérations de gestion	5 049	Sur opérations de gestion	6 041
<b>TOTAL IV</b>	<b>5 049</b>	Sur opérations en capital	3 600
<b>TOTAL IV</b>	<b>5 049</b>	<b>TOTAL IV</b>	<b>9 641</b>
<b>Total des charges (I à IV)</b>	<b>3 231 047</b>	<b>Total des produits (I à IV)</b>	<b>3 454 647</b>
Solde créditeur = Bénéfice	223 600	Solde débiteur = Perte	
<b>Total général</b>	<b>3 454 647</b>	<b>Total général</b>	<b>3 454 647</b>

**14** Calculez le chiffre d'affaires net lié à la production vendue en complétant directement le compte de résultat. »» Annexe 9

**15** En sachant que le total général des charges et celui des produits sont obligatoirement identiques, indiquez si l'entreprise a réalisé un bénéfice ou une perte en complétant les cases appropriées pour que les équilibres soient conservés. »» Annexe 9

- 16** Précisez les charges de personnel que représentent en 2013 les salaires des employés de l'entreprise Optic'plus. Vous calculerez ensuite le coût moyen mensuel d'un salarié de l'entreprise.  
 »» Annexes 8, 9 et 10

Charges de personnel = salaires et traitements (1 200 000 €) + charges sociales (468 000 €) = 1 668 000 €.

Charge moyenne mensuelle = (1 668 000/32)/12 = 4 343,75 € par salarié.

- 17** Calculez le salaire net moyen des salariés d'Optic'plus.

$4\,343,75 - (4\,343,75 \times 0,39) = 2\,649,69$  € net mensuels.

### Annexe 10 Les charges de personnel

Les charges de personnel sont constituées de l'ensemble des rémunérations des salariés et des charges sociales et fiscales liées à ces rémunérations. L'analyse des charges de personnel est très importante en raison de leur montant souvent élevé et elles sont assimilables à de véritables frais fixes à court terme. Les charges de personnel sont également régulièrement analysées en termes de productivité et de croissance.

Trois équations permettent d'illustrer ces charges pour l'entreprise :

- **charges de personnel** = salaire net + cotisations salariales + cotisations patronales ;
- **salaire brut** = salaire net + cotisations salariales ;
- **cotisations sociales** = cotisations salariales + cotisations patronales. On prendra un taux global de cotisations sociales (cotisations patronales + cotisations salariales) de 39 % pour l'exercice.

- 18** Calculez les cotisations sociales mensuelles d'un salarié rémunéré au salaire moyen chez Optic'plus.

Les cotisations sociales mensuelles représentent la différence entre salaire brut et salaire net.

$4\,343,75 - 2\,649,69 = 1\,694,06$  €

- 19** Calculez le nouveau total annuel des charges de 2015 de l'entreprise si cette dernière venait à embaucher un nouveau salarié en le rémunérant au salaire brut moyen que vous venez de calculer. Il faudra aussi prendre en compte un coût de recrutement de 900 € (pour la petite annonce et le temps passé par le recruteur) et une augmentation des achats stockés de matières premières et de fournitures de 3 %. On considérera que les autres charges de l'entreprise ne varieront pas. Anciennes charges + salaire annuel brut du nouveau salarié + recrutement (annonce

et temps passé) + augmentation achats fournitures :

$3\,231\,047 + (4\,343,75 \times 12) + 900 + (820\,000 \times 0,03) = 3\,308\,672$  €.

- 20** Calculez le nouveau total des produits selon les estimations de chiffre d'affaires établies par le directeur. Le nouveau chiffre d'affaires serait de  $3\,472\,200 \times 1,03 = 3\,576\,366$  €.

Le nouveau total des produits serait donc de 3 558 813 €.

- 21** En déduire si le directeur aurait intérêt à embaucher un nouveau salarié. Justifiez votre réponse.

Les charges seraient de 3 308 672 € et les produits seraient de 3 558 813 €. Il y aurait donc bien un bénéfice de  $(3\,558\,813 - 3\,308\,672) = 250\,141$  €. L'entreprise ferait toujours du profit et ce profit serait accru. Le directeur aurait tout intérêt à embaucher le nouveau technicien.

## PARTIE 3 LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE

### Recruter un technicien en optique de précision

Un nouveau recrutement est à l'ordre du jour chez Optic'plus. La directrice des ressources humaines, Mme Djameli, doit, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, anticiper le départ de M. Bernard, technicien en optique de précision, qui partira en retraite dans trois mois. Elle cherche donc à recruter en contrat à durée indéterminée une personne titulaire d'un BTS de génie optique qui aurait une petite expérience professionnelle dans cette spécialité.

**22** Toute personne qui occupe un poste de travail dans une entreprise met en œuvre des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Que vous évoquent ces trois termes ? Réfléchissez à la distinction entre ces notions, puis notez leur définition ci-dessous.

Savoir : Il s'agit de l'ensemble des connaissances dont dispose un individu.

Savoir-faire : Il s'agit de l'expérience, des capacités d'une personne à faire quelque chose.

Savoir-être : Il s'agit de la personnalité de l'individu, de ses attitudes, du comportement qui en découle.

#### Annexe 11 Extrait de la fiche de description de poste

Intitulé du poste de la fonction : Technicien en optique de précision

Nom du département : Production

Nom du service : Production optique de précision

Date dernière mise à jour : 01/06/2014

##### Missions

- Fabriquer des verres optiques (lentilles, miroirs et prismes) ;
- Contrôler les caractéristiques dimensionnelles et optiques des composants fabriqués ;
- Piloter des robots et des machines à commande numérique ;
- Utiliser des logiciels techniques ;
- Rédiger des comptes rendus.

##### Formation et diplômes

- Baccalauréat général, technologique ou professionnel ;
- BTS en génie optique.

##### Connaissances techniques

- Connaissances en physique ;
- Connaissances en électronique et mécanique.
- Notions d'anglais technique.

##### Qualités personnelles

- Autonomie, patience ;
- Ouverture d'esprit, curiosité ;
- Rigueur et organisation ;
- Soin et minutie.

**23** Quelle est pour Mme Djameli l'utilité de la fiche de description de poste dans le cadre du recrutement à prévoir ? » **Annexe 11** L'annexe 11 présente une description de poste qui permet à Mme Djameli de connaître les compétences attendues d'un technicien en optique de précision à embaucher.

**24** Expliquez le rôle de chacune des deux parties de la fiche de poste. » **Annexe 11** La première partie du document permet de connaître la place du technicien qu'on souhaite recruter dans l'organisation (le service notamment). Le deuxième encadré permet de décrire les compétences attendues du technicien en optique de précision (savoirs, savoir-faire et savoir-être).

**25** Repérez les différents savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour occuper un poste de technicien en optique de précision, puis classez-les dans le tableau ci-dessous. »» Annexes 11 et 12

**Annexe 12** Tableau des compétences du poste de technicien en optique de précision

Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances en physique ;</li> <li>• Connaissances en électronique et en mécanique ;</li> <li>• Baccalauréat général, technologique ou professionnel ;</li> <li>• BTS en génie optique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabriquer des verres optiques (lentilles, miroirs et prismes) ;</li> <li>• Contrôler les caractéristiques dimensionnelles et optiques des composants fabriqués ;</li> <li>• Piloter des machines à commande numérique ;</li> <li>• Utiliser les logiciels techniques ;</li> <li>• Rédiger des comptes rendus ;</li> <li>• Comprendre l'anglais technique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie, patience ;</li> <li>Ouverture d'esprit/curiosité ;</li> <li>Rigueur et organisation ;</li> <li>Soin et minutie.</li> </ul>

**26** Vous allez devoir comparer les compétences des différents candidats. Votre outil pour ce faire est le profil de poste. Complétez l'annexe 14 en vous aidant du modèle proposé et du tableau des compétences que vous venez de remplir. »» Annexes 12, 13 et 14

**Annexe 13** Modèle de profil de poste d'un(e) assistant(e) de direction

Un profil de poste définit le niveau des compétences attendues du titulaire d'un poste. Un niveau 1 correspond à un bas niveau d'exigence et un niveau 4 à un haut niveau d'exigence attendu.

Profil du poste : Assistant(e) de direction, service administratif

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Savoirs</b>				
Niveau de formation <sup>(1)</sup>		X		
Expérience <sup>(2)</sup>		X		
<b>Savoir-faire <sup>(3)</sup></b>				
Maîtrise des outils bureautiques				X
Maîtrise des techniques de classement			X	
Savoir s'organiser			X	
Savoir rédiger		X		
<b>Savoir-être <sup>(3)</sup></b>				
Aisance relationnelle				X
Sens des responsabilités		X		
Rigueur, méthode			X	

<sup>(1)</sup> Niveau 1 : BEP ; Niveau 2 : baccalauréat ; Niveau 3 : BTS ; Niveau 4 : études post-bac.

<sup>(2)</sup> Niveau 1 : aucune expérience ; Niveau 2 : 1 an ; Niveau 3 : 2 ans ; Niveau 4 : expérience supérieure à 3 ans.

<sup>(3)</sup> Niveau 1 : insuffisant ; Niveau 2 : minimum ; Niveau 3 : satisfaisant ; Niveau 4 : très satisfaisant.

## Annexe 14 Profil de poste de technicien en optique de précision

Profil du poste : Technicien(ne) en optique de précision

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Savoirs</b>				
Niveau de formation <sup>(1)</sup>			X	
Expérience <sup>(2)</sup>		X		
Connaissances en physique				X
Connaissances en électronique et en mécanique				X
<b>Savoir-faire</b>				
Fabriquer des verres optiques				X
Contrôler les caractéristiques dimensionnelles et optiques				X
Piloter des robots et des machines à commande numérique			X	
Maîtriser les logiciels techniques			X	
Rédiger des comptes rendus		X		
Parler français				X
Parler l'anglais technique			X	
<b>Savoir-être</b>				
Autonome et patient				X
Curieux d'esprit			X	
Rigoureux et organisé				X
Soigneux, minutieux, perfectionniste				X

<sup>(1)</sup> Niveau 1 : brevet des collèges ; 2 : baccalauréat ; 3 : BTS ; 4 : licence ou supérieur.

<sup>(2)</sup> Niveau 1 : aucune expérience ; 2 : 1 an ; 3 : 2 ans ; 4 : expérience supérieure à 3 ans.

Suite à l'annonce de recrutement, Mme Djameli a reçu de nombreux CV. Certains ont attiré son attention. Elle a ainsi convoqué deux candidats pour un entretien.

**27** Proposez à Mme Djameli plusieurs questions à poser pendant l'entretien d'embauche pour mieux connaître l'expérience des candidats, leur personnalité et leurs compétences pour le poste. Vous pouvez vous appuyer sur votre expérience.

Expérience candidat	Personnalité	Compétences pour le poste
..... Pourquoi avoir choisi ce métier ?	Parlez-moi de vous.....	Pourquoi avez-vous répondu à notre annonce ? N'êtes-vous pas trop jeune pour ce poste ?
..... Depuis combien de temps exercez-vous ce métier ?	Présentez-vous.....	Quelles sont les principales causes d'échec dans notre métier ?
..... Quelles responsabilités avez-vous déjà exercées ?	Vos défauts et qualités ?	Que savez-vous de notre organisation de travail ?
.....	Votre plus grande réussite ?	
.....	Votre plus grand échec ?	
.....	Comment vous voyez-vous dans 5 ans ?	
.....	Acceptez-vous facilement l'autorité ?	

**28** Selon vous, quels moyens peuvent permettre d'intégrer le futur salarié dans l'entreprise Optic'plus afin qu'il s'y sente intégré et soit rapidement performant dans son travail ? Faire du tutorat avec le futur retraité, remise d'un livret d'accueil, visite de l'entreprise, réunion d'intégration pour présenter les collègues.....

# Cas 7 Optic'plus

## Le contrat de travail

Un contrat de travail est l'engagement par lequel une personne appelée « salarié » exécute une prestation de travail pour le compte et sous la subordination d'une autre appelée « employeur » moyennant le versement d'une rémunération appelée « salaire ». Le contrat de travail est un pilier de la relation employeur et salarié et permet de définir les conditions d'engagement du salarié au sein d'une entreprise.

### I. La définition du contrat de travail

#### A. Un lien de subordination

Le salarié est subordonné lorsqu'il est placé sous l'autorité de l'employeur, pour qui il travaille, en exécutant ses ordres. L'employeur a donc le pouvoir de donner des ordres, d'en contrôler l'exécution et d'en sanctionner les manquements.

Le lien de subordination s'il n'est pas mentionné dans le contrat est révélé par l'existence de « faisceau d'indices » relevé par la jurisprudence : existence de directives précises, intégration dans un service organisé (horaires, lieu, outils...), et périodicité de la rémunération notamment.

#### B. Une rémunération

Le salarié perçoit une rémunération mensuelle, qui comprend son salaire de base, mais aussi des primes (ancienneté, rendement...), des gratifications, des avantages en nature notamment, des indemnités (remboursement de frais de déplacement...). La délivrance d'un bulletin de paie mensuel est une obligation de l'employeur qui doit, en parallèle, déclarer à l'Urssaf les salaires versés afin de payer des cotisations sociales (salariales et patronales) qui financent les prestations sociales, la retraite...

#### C. L'exécution d'une prestation de travail

Le salarié a l'obligation de réaliser une prestation de travail définie dans le contrat de travail en exécutant les ordres de l'employeur, du moment que ceux-ci sont légaux. Sans exécution correcte de sa prestation, le salarié risque des sanctions disciplinaires plus ou moins lourdes : avertissement, blâme, licenciement...

### II. Les types de contrat de travail

#### A. Le contrat typique de droit commun : le CDI

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est le contrat de droit commun qui s'applique donc par défaut. Le législateur a fait le choix d'en faire un contrat de « principe » pour assurer une stabilité dans l'emploi des salariés afin de les protéger. Ce contrat n'est rédigé par écrit qu'à titre de preuve. L'écrit n'est donc pas obligatoire.

## B. Les contrats atypiques : le CDD (et le CTT)

Les contrats d'exception sont dits précaires car on connaît dès le début d'exécution du contrat la date de fin d'exécution (ou l'événement qui mettra fin à son exécution tel que le retour d'un salarié à son poste). Ils ne sont pas voués à être renouvelés. Le contrat à durée déterminée (CDD) est un contrat qui lie directement l'employeur et le salarié. Il peut être renouvelé une seule fois et ne peut excéder 18 mois au total. Le contrat de travail temporaire (CTT) comprend un contrat de mission qui lie un salarié intérimaire avec une agence d'intérim. Cette dernière propose les services du salarié auprès d'une entreprise demandeuse avec laquelle elle a conclu un contrat de mise à disposition.

## III. Les clauses d'un contrat de travail

### A. Les clauses courantes du contrat de travail

Un contrat de travail doit mentionner obligatoirement certaines clauses.

- Il définit la prestation de travail (ingénieur agronome...).
- La rémunération est associée au type de travail fourni. Des grilles de rémunération sont souvent associées à une fonction. Le salaire minimum est le SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) déterminé annuellement par décret. Le salaire minimum dans une entreprise peut toutefois être supérieur lorsqu'il est fixé dans une convention collective, ratifiée par l'employeur et par les représentants syndicaux. Le salaire brut est obligatoirement indiqué dans le contrat de travail. Il faut y déduire les cotisations salariales pour obtenir le salaire net effectif que le salarié percevra véritablement à chaque fin de mois.
- La durée du travail est librement négociable par les parties, en tenant compte que la durée de travail légale hebdomadaire est fixée à 35 heures. Au-delà, le salarié effectuera des heures supplémentaires qui seront mieux rétribuées (25 % en plus, jusqu'à la 43<sup>e</sup> heure, et 50 % de plus au-delà, dans la limite de 48 heures de travail par semaine) ou donneront droit à un temps de repos. Certains statuts ne sont pas soumis à l'horaire collectif (la convention de forfait en heures sur une semaine ou sur un mois, la convention de forfait annuel en heures et la convention de forfait annuel en jours).
- Les pauses et les repos : le salarié doit avoir par principe, un jour de repos hebdomadaire, et un repos de 11 heures consécutives quotidiens. Chaque mois, le salarié cumule en outre 2,5 jours de congés payés, soit l'équivalent de 5 semaines minimum par an. Les conventions collectives peuvent prévoir des congés payés plus importants.
- Le lieu de travail est le lieu où le salarié exécute habituellement sa prestation de travail. Parfois le contrat de travail prévoit une clause de mobilité géographique qui permet à l'employeur d'imposer des mutations au salarié dans les zones géographiques stipulées dans le contrat.

### B. Les clauses particulières

Dans certains contrats de travail, sont insérées certaines clauses pour s'adapter aux différentes situations. Il existe notamment :

- la clause de non-concurrence : une des parties s'interdit, dans certaines limites de temps et de lieu, d'exercer une activité professionnelle déterminée susceptible de faire concurrence à l'autre partie. Cette clause est réservée principalement aux cadres et cadres supérieurs des entreprises ;
- la clause de mobilité géographique : un salarié peut être muté dans une zone géographique prédéterminée dans le contrat de travail. La zone indiquée doit être déterminée clairement et être raisonnable (dans la même région par exemple) ;
- la clause de dédit formation : le salarié, s'il démissionne après une formation coûteuse proposée par l'entreprise, doit rembourser le coût de la formation. Il ne peut donc partir sans être « à l'amende » qu'après une certaine limite de temps (2 à 5 ans en général).

# CAS # 8



## VISS



**Thème de droit :**  
Les droits collectifs  
du travail

**Thème de gestion :**  
Le devis et la facturation

**Thèmes de communication :**

- La gestion de l'organisation
- La communication professionnelle

” L'entreprise VISS (du nom de ses créateurs : Vincent Dolto, Isham Imahine, Sophie Malanbois et Suzie Mayeur) est une société à responsabilité limitée (SARL) spécialisée en décolletage industriel. Les 60 salariés qu'elle emploie fabriquent des visseries et des systèmes de fermeture en métal. Elle est implantée sur l'île de La Réunion, ZI du Bois, 97400 Saint-Denis. Sophie Malanbois a été nommée gérante de la SARL par les associés. Les salariés effectuent diverses activités telles que la manutention, le réglage des machines, etc. Il fait toujours une température élevée dans les locaux et l'atmosphère est chargée d'une odeur d'huile pesante. Ainsi, quelques accidents de travail sont à déplorer chaque année : des salariés ont des malaises, d'autres glissent sur des taches d'huile et se cognent sur les machines. De plus, peu de commandes

sont enregistrées, justification avancée par la direction pour verser la rémunération avec du retard et procéder à quelques licenciements économiques. Par ailleurs, un projet de délocalisation dans des pays où les coûts sociaux sont moins élevés se prépare. Les salariés se sentent de moins en moins bien dans ce climat social. Ainsi, un préavis de grève est lancé pour le mardi de la semaine suivante pour demander de meilleures conditions de travail, et les salariés comptent manifester devant l'usine. La direction a décidé de recourir à des intérimaires pour remplacer les salariés absents, arguant qu'il est impensable de faire prendre du retard aux commandes. En riposte, les salariés grévistes prévoient d'occuper l'usine jour et nuit. Par ailleurs, ils n'hésiteront pas à prendre en otage la gérante si on n'écoute pas leurs revendications. Un quart des salariés a déjà annoncé son intention de ne pas faire grève.

### MISSION

*Vous êtes chargé(e) de régler les conflits de travail en apportant des réponses adaptées.*

## PARTIE 1

# LES CONFLITS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS DU TRAVAIL

## Gérer les conflits de travail

- 1 Surlignez toutes les personnes de l'entreprise auxquelles il est fait référence dans ce dialogue, puis complétez le tableau les caractérisant. »» Annexes 1, 2 et 3

### Annexe 1 Dialogue entre Vincent Dolto et un journaliste le 20 septembre 2014 (extrait)

*Le journaliste* : Quel est votre rôle dans cette entreprise ?

*Vincent Dolto* : Je suis entrepreneur, un des quatre associés de VISS.

*Le journaliste* : Votre entreprise semble en difficulté : un préavis de grève a été lancé. Vous êtes pourtant entouré de partenaires fiables, non ?

*Vincent Dolto* : Nous rencontrons quelques difficultés, mais les représentants de l'entreprise sont des salariés efficaces qui nous aident dans le dialogue avec les salariés. Par exemple, Arthur Sapin, régleur, cherche à trouver les meilleures conditions de travail pour les salariés afin de leur apporter une sécurité suffisante et une bonne hygiène de travail. Il inspecte nos locaux régulièrement. Nous sommes entourés également de Georges Dufour, docteur en médecine, et d'Hamida Essaouy, qui inspecte nos locaux et

pourrait nous sanctionner si nous ne respectons pas la législation du travail.

*Le journaliste* : Vous disposez aussi de délégués du personnel et d'un délégué syndical ?

*Vincent Dolto* : Bien sûr, la loi nous oblige à faire élire un délégué du personnel pendant 4 ans, et à faire désigner par un syndicat représentatif un délégué syndical. Édouard T. représente ses collègues sur deux plans : il dispose d'un droit d'alerte et les représente auprès de la direction ; et il veille aussi au bien-être des salariés en proposant des tickets de cinéma, des billets de spectacles à des prix attractifs afin de faire vivre la dimension sociale de l'entreprise. Patrick Soares, quant à lui, revendique des droits nouveaux pour les salariés : une augmentation des salaires, un arrêt des licenciements économiques et l'arrêt du projet de délocalisation partielle de l'entreprise...

### Annexe 2 Les différents acteurs d'une entreprise

**Salariés** : personnes disposant d'un contrat de travail régi par le Code du travail.

**Comité d'entreprise** : appelé aussi CE, il est composé de salariés élus pour 4 ans. Le CE est consulté pour toutes les décisions importantes impliquant l'entreprise, notamment les éventuels plans sociaux ou licenciements économiques et propose des actions sociales (billets d'entrée ou tickets de spectacles à prix préférentiels, chèques vacances, etc.).

**Inspecteur du travail** : fonctionnaire d'État, il contrôle l'application de la législation du travail (lois, conventions collectives...), informe et conseille les employeurs sur leurs droits et obligations, et facilite la conciliation entre les parties lors des conflits collectifs du travail.

**Délégués du personnel (DP)** : ce sont des salariés élus pour 4 ans qui portent les réclamations individuelles ou collectives, c'est-à-dire qu'ils demandent l'application des droits existants. Ils ont notamment un droit d'alerte s'ils estiment qu'un danger menace un salarié dans l'entreprise.

**Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail** : le CHSCT vérifie que les travailleurs bénéficient des conditions de travail optimales, et prévient l'employeur lorsque la sécurité des salariés est menacée. Il réalise des inspections et des actes de sensibilisation auprès du personnel.

**Médecin du travail** : il veille à la santé des salariés dans le cadre de leur travail.

**Délégués syndicaux (DS)** : ils dépendent des organisations syndicales représentatives du personnel. Ils sont élus par ces derniers et ont un rôle principal de négociation, qu'il s'agisse de droits nouveaux pour les salariés (meilleurs salaires, congés payés supplémentaires...) ou de défense des droits existants en cas de conflit. Ils négocient avec la direction les accords d'entreprise, préparent les élections professionnelles. Ils sont en lien étroit avec le comité d'entreprise.

### Annexe 3 Les acteurs de VISS

Personne (s)	Fonction occupée	Éléments de justification
Arthur Sapin	CHSCT	Il recherche les meilleures conditions de travail et de sécurité suffisante avec l'employeur.

Personne (s)	Fonction occupée	Éléments de justification
Édouard T.	Délégué du personnel	Il est élu par les salariés pour 4 ans et dispose d'un droit d'alerte.
Vincent Dolto	Associé/ entrepreneur	Il est l'un des créateurs et apporteur de capital de la société VISS.
Patrick Soares	Délégué syndical	Il est un interlocuteur privilégié dans les négociations pour l'obtention de droits nouveaux, notamment : de meilleurs salaires, la fin du projet de délocalisation, la fin des licenciements économiques.
Hamida Essaouy	Inspecteur du travail	Elle inspecte l'ensemble des conditions de travail et peut sanctionner les dirigeants de l'entreprise si la législation du travail n'est pas respectée.
Édouard T.	Délégué du comité d'entreprise	Il représente les salariés et dispose d'un budget pour des actions sociales et culturelles. Il est élu pour 4 ans.
Les salariés	Salariés	Ils ont un contrat de travail dans l'entreprise.
Georges Dufour	Médecin du travail	Il a pour but d'éviter toute altération de la santé des salariés en raison de leur travail. Il est régulièrement amené à effectuer des examens médicaux auprès des salariés.

**2** Quel droit général est donné aux salariés de l'entreprise VISS, notamment d'après les annexes précédentes ? » **Annexes 1, 2 et 3**

Les salariés bénéficient du droit d'être représentés par des salariés qu'ils élisent aux postes de délégués du personnel, du comité d'entreprise et du CHSCT. Les délégués syndicaux sont désignés par l'organisation syndicale représentative de l'entreprise.

**3** Distinguez les notions de revendication et de réclamation au sens du droit du travail, puis indiquez quel représentant du personnel peut exercer ces droits dans l'entreprise VISS. » **Annexe 2**

La revendication, c'est-à-dire la demande d'un droit nouveau, est liée au rôle de négociation du délégué syndical (Patrick Soares). Ce dernier peut aussi faire des réclamations, c'est-à-dire demander l'application d'un droit existant, mais ce rôle est principalement attribué au délégué du personnel (Édouard T.).

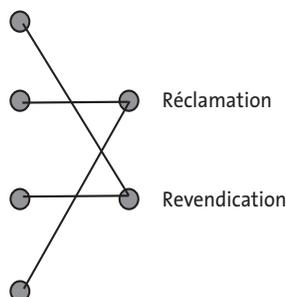
**4** Parmi les motifs évoqués lors du dépôt du préavis de grève, reliez ceux qui relèvent de la réclamation, et ceux qui relèvent de la revendication.

Aucune reprise du travail ne sera possible tant qu'un climatiseur ne sera pas installé en salle de fabrication.

Aucune reprise du travail ne sera possible tant que la direction n'aura pas confirmé que les salaires seront payés le 2 de chaque mois, tel qu'il est inscrit dans la convention collective de l'entreprise.

La convention collective prévoit six semaines de congés payés annuels. Une septième semaine de congés est nécessaire du fait de la pénibilité du travail.

Certains salariés ne disposent pas encore de chaussures de sécurité, bien que cela soit une obligation établie dans le règlement intérieur. Des chaussures de sécurité doivent être fournies à tous les salariés.



**5 La gérante, Sophie Malanbois, peut-elle sanctionner les représentants du personnel ? Justifiez votre réponse. »» Annexes 4 et 5**

Elle peut les sanctionner, mais les représentants du personnel bénéficient d'un régime juridique protecteur. Dès leur candidature et jusqu'à 6 (voire 12) mois après la fin de leur mandat, on ne peut les licencier qu'après consultation du comité d'entreprise et autorisation de l'inspecteur du travail.

**Annexe 4 Le statut privilégié des représentants du personnel**

Le salarié ayant des fonctions représentatives dans l'entreprise bénéficie d'une protection spéciale. Celle-ci vise à éviter d'éventuelles représailles de l'employeur pour les actes commis dans le cadre de son mandat. Cette protection permet de bénéficier d'une procédure particulière en cas de rupture du contrat. La protection du salarié est obligatoire [en cas de] licenciement du salarié protégé (pour motif personnel ou économique), quel que soit le motif (faute grave, insuffisance professionnelle, inaptitude, entreprise en difficulté...). [...] L'employeur doit respecter la procédure habituelle prévue, à laquelle peuvent s'ajouter les obligations spécifiques suivantes : consultation du CE et autorisation de l'inspecteur du travail.

<http://vosdroits.service-public.fr>

**Annexe 5 Durée et bénéficiaires de la protection**

La protection est applicable au délégué syndical, au membre élu du comité d'entreprise, au délégué du personnel, au représentant du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, mais aussi aux candidats à ces postes pendant une durée de 6 mois dès la pose de candidature, puis durant toute la durée de leur mandat. Après la fin du mandat, la protection perdure pendant 6 mois, sauf pour le délégué syndical qui reste protégé pendant 12 mois.

**6 Complétez la définition de la grève avec les mots suivants : délai de prévenance, deux, grève, manifester, réclamations, revendications, syndicats, total. »» Annexe 6**

**Annexe 6 Définition de la grève**

La ..... grève ..... est « une cessation collective et concertée du travail en vue de défendre des intérêts professionnels ». L'arrêt de la prestation de travail doit être ..... total ..... , sans quoi on ne pourrait caractériser les salariés grévistes. Il n'est pas nécessaire de ..... manifester ..... pour qu'une grève soit licite. L'aspect collectif induit qu'il faille ..... au minimum ..... deux ..... salariés en sachant que la loi et la Cour de cassation n'ont jamais donné un nombre précis de salariés nécessaire pour caractériser une grève. Les salariés sont représentés par les ..... syndicats ..... , qui négocient avec l'employeur en donnant les ..... revendications ..... , et par les délégués du personnel, qui négocient avec l'employeur les ..... réclamations ..... . Enfin, selon les conventions collectives, un ..... délai de prévenance ..... est nécessaire pour prévenir l'employeur à l'avance qu'une grève va se produire dans son entreprise.

**7 Surlignez les quatre conditions pour qu'une grève soit licite. »» Annexe 6**

**8 Vérifiez que chacune des conditions de la définition est remplie pour la grève prévue par les salariés de VISS. »» Annexe 6**

Conditions	Éléments de justification
Arrêt total de travail	La condition est vérifiée car les salariés grévistes ne travailleront pas du tout le mardi, jour de la grève annoncée.
Au minimum deux salariés	Un quart des salariés ne compte pas faire grève, soit 60/4 = 15 salariés. Ainsi, 45 salariés feront grève.

Conditions	Éléments de justification
Faire des revendications et des réclamations	Les DP et DS font bien des réclamations et des revendications selon la question 4 (climatiseur, paiement des salaires à date fixe...)
Délai de prévenance	La grève est prévue mardi prochain : conformément au respect de la convention collective, quelques jours de préavis sont posés.

- 9** Surlignez de deux couleurs différentes les conséquences d'une grève pour le salarié et pour l'employeur.  
»» Annexe 7

#### Annexe 7 Les conséquences de la grève

La grève ne rompt pas le contrat de travail, mais le suspend. Les grévistes ne peuvent prétendre au paiement de leur salaire pour les périodes de grève. Le remplacement des salariés grévistes par des travailleurs temporaires est interdit selon l'article 1251-10 du Code du travail, même si l'employeur peut subir une perte de chiffre d'affaires ou une dégradation de son image de marque, ceci sous peine de sanctions pénales. Seuls les salariés participant à un mouvement illicite peuvent faire l'objet de sanctions disciplinaires. L'occupation des locaux constitue un trouble illicite, notamment lorsqu'elle entrave la liberté du travail (qui est un délit codifié à l'article 431-1 du Code pénal). Il n'est donc pas possible d'interdire l'accès de l'usine au directeur et au personnel non gréviste. La responsabilité civile d'un gréviste ne peut être retenue que pour une faute qui lui est personnellement imputable.

- 10** Joseph Legit, technicien de la qualité, n'ira pas travailler, mais il ne compte pas manifester car « il a des courses à faire » et l'a fait clairement savoir à la direction. Quelle conséquence la grève aura-t-elle pour lui ? La direction pourra-t-elle le sanctionner ? »» Annexe 7

Le contrat de travail est suspendu. Il ne pourra prétendre au versement du salaire et des sanctions disciplinaires ne pourront pas être appliquées, sauf s'il participe à un mouvement illicite, ce qui n'est pas le cas. Il n'engagera pas sa responsabilité civile puisqu'aucune faute ne peut lui être imputée.

- 11** Que pensez-vous de la décision de la direction de faire appel à des intérimaires pour remplacer les grévistes « car il est impensable de faire prendre du retard aux commandes » ? »» Annexe 7

Les salariés intérimaires (ou en travail temporaire) ne doivent pas être sollicités par la direction sous peine de sanctions pénales. Cette décision est illégale car elle consiste en une annulation de la grève, qui est un droit des salariés.

- 12** Rappelez la décision que prendront les salariés grévistes en cas de recours aux intérimaires pour les remplacer. Puis précisez si leur choix est judicieux. Justifiez votre réponse. »» Annexes 7 et 8

Les grévistes ont prévu d'occuper l'usine et de prendre en otage la gérante. Aucune de ces décisions n'est légale. L'article 224-1 du Code pénal punit la séquestration. L'occupation des locaux professionnels est un délit selon l'article 431-1 du Code pénal.

#### Annexe 8 Article 224-1 du Code pénal

Le fait, sans ordre des autorités constituées et hors les cas prévus par la loi, d'arrêter, d'enlever, de détenir ou de séquestrer une personne est puni de vingt ans de réclusion criminelle. [...] Toutefois, si la personne détenue ou séquestrée est libérée volontairement avant le septième jour accompli depuis celui de son appréhension, la peine est de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende [...].

## PARTIE 2 LA FACTURATION

### Établir une facture

La négociation entamée mardi n'ayant pas abouti à un consensus entre l'employeur et les salariés, la grève a été reconduite. Les retards s'accumulent au niveau de la production et de la gestion comptable. La facturation non effectuée de la commande de Michel Dumont en est un exemple. Il s'agit donc de réaliser cette facture.

#### 13 Surlignez les différents types de factures existantes. » Annexe 9

##### Annexe 9 Les factures

Une facture est un document qui constate la vente de biens (ou la prestation de services) d'une entreprise à une autre ou d'une entreprise à un particulier. Elle possède un caractère obligatoire et chacune des parties doit en conserver un exemplaire. Il existe des **factures de doit** (quand on doit de l'argent) et des **factures d'avoir** (quand l'entreprise « offre » un avoir).

#### 14 Indiquez le type de facture qui devra être établi pour Michel Dumont. Justifiez votre réponse. » Annexes 9 et 10 Il faudra établir une facture de doit car l'entreprise VISS est créancière de la société Dumont Meubles SAS.

#### 15 Complétez le bon de commande. » Annexe 10

##### Annexe 10 Bon de commande de Michel Dumont

### BON DE COMMANDE



n° 12532

Date : 4 juillet 2014

Nom : DUMONT

Société : DUMONT MEUBLES SAS

Prénom : Michel

Adresse : 3, rue du Bois-Exotique 97440 SAINT-ANDRÉ

Référence	Pièce	Quant. (kg)	Prix unit. HT (€/kg)	Montant HT (€)
00012529	Vis métaux tête hexagonale HEXAM – 30 x 60 mm	700	3,57	... 2 499
00255025	Vis métaux six pans creux ARTIFLOR – 10 x 30 mm	600	2,95	... 1 770
00123005	Rondelle frein ONDULEX – Diamètre 10 mm	700	2,56	... 1 792
00065585	Écrou Hu DIN 934	600	3,02	... 1 812
			Total	... 7 873

#### 16 Complétez les bulles avec les termes suivants : date de la facture ; date limite de règlement ; montant de ce qu'il reste à payer par le client ; montants HT et TTC ; numéro de la facture ; quantité et montant HT ; raison sociale/adresse du client ; références ; taux et montant de la TVA. » Annexe 11

### Annexe 11 Un modèle de facture

<b>Entreprise Voir Grand</b> 25 rue du Buisson – 25770 Franois		<b>Doit</b> M. Poulain Éric 4 rue de la Vierge – 21000 Dijon Facture n° 52 – D4512 N° commande : 53		Raison sociale/ adresse du client ...																																																												
Règlement : 5 juillet 2014		Franois, le 6 juin 2014		Numéro de facture																																																												
Date limite de règlement ...	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Réf.</th> <th>Désignation des articles</th> <th>Quant.</th> <th>Prix unit. HT</th> <th>Montant HT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>KLMG789</td> <td>Téléviseur LED 40 cm - PROMO</td> <td>1</td> <td>90,00 €</td> <td>90,00 €</td> </tr> <tr> <td>DSMN213</td> <td>Lecteur Blu Ray TYNO BDPS1100</td> <td>1</td> <td>70,00 €</td> <td>70,00 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Montant brut</td> <td>160,00 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Remise 5 %</td> <td>8,00 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Net commercial</td> <td>152,00 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Frais de port forfaitaire</td> <td>5,00 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Montant HT</td> <td>157,00 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">TVA à 20 %</td> <td>31,40 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Total TTC</td> <td>188,40 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Acompte versé à la commande</td> <td>50,00 €</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Net à payer</td> <td>138,40 €</td> </tr> </tbody> </table>			Réf.	Désignation des articles	Quant.	Prix unit. HT	Montant HT	KLMG789	Téléviseur LED 40 cm - PROMO	1	90,00 €	90,00 €	DSMN213	Lecteur Blu Ray TYNO BDPS1100	1	70,00 €	70,00 €	Montant brut				160,00 €	Remise 5 %				8,00 €	Net commercial				152,00 €	Frais de port forfaitaire				5,00 €	Montant HT				157,00 €	TVA à 20 %				31,40 €	Total TTC				188,40 €	Acompte versé à la commande				50,00 €	Net à payer				138,40 €	Date de la facture
Réf.	Désignation des articles	Quant.	Prix unit. HT	Montant HT																																																												
KLMG789	Téléviseur LED 40 cm - PROMO	1	90,00 €	90,00 €																																																												
DSMN213	Lecteur Blu Ray TYNO BDPS1100	1	70,00 €	70,00 €																																																												
Montant brut				160,00 €																																																												
Remise 5 %				8,00 €																																																												
Net commercial				152,00 €																																																												
Frais de port forfaitaire				5,00 €																																																												
Montant HT				157,00 €																																																												
TVA à 20 %				31,40 €																																																												
Total TTC				188,40 €																																																												
Acompte versé à la commande				50,00 €																																																												
Net à payer				138,40 €																																																												
Raison sociale du vendeur Adresse et forme juridique Numéros d'immatriculation Code TVA		SA au capital de 632 540 € SIR. 822 054 956 52342 Code APE : 546 K RCS FRANOIS 451 846 775 K CCP BESANCON 678-71 Y Code TVA : FR 85 421 578 141		Références, quantité et montant HT																																																												
				Montants HT et TTC																																																												
				Taux et montant de la TVA																																																												
				Montant de ce qu'il reste à payer par le client																																																												

17 Établissez la facture n° 5733 à envoyer à Michel Dumont. » Annexes 10, 11 et 12

### Annexe 12 La facture pour Dumont Meubles SAS



Entreprise VISS SARL ZI du Bois 97400 Saint-Denis	<b>Doit</b> DUMONT MEUBLES SAS 3, rue du Bois-Exotique – 97440 Saint-André Facture n° 5733 N° commande : 12532 Saint-Denis, le xxxx
---	--

Réf.	Désignation des articles	Quant.	Prix unit. HT	Montant HT
00012529	Vis métaux tête hexagonale HEXAM – 30 x 60 mm	700	3,57	2 499,00
00255025	Vis métaux six pans creux ARTIFLOR – 10 x 30 mm	600	2,95	1 770,00
00123005	Rondelle frein ONDULEX – Diamètre 10 mm	700	2,56	1 792,00
00065585	Ecrou Hu DIN 934	600	3,02	1 812,00
SARL au capital de 632 540 € SIR. 998 556 55 8854 55 Code APE : 457 K RCS Saint-Denis 451 846 789 g CCP Saint-Denis 678-71 Y Code TVA : FR 85 431 622 556				Montant brut 7 873,00 Frais de port 26,50 Montant HT 7 899,50 TVA à 20 % 1 579,90 Total TTC 9 479,40 Acompte 0,00 Net à payer 9 479,40
Règlement : xx mois				

## PARTIE 3 LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE ET LA GESTION DE L'ORGANISATION

### Trouver des solutions aux problèmes d'organisation

Une réunion exceptionnelle a été prévue ce jeudi matin tant la désorganisation de l'entreprise est importante.

#### 18 Surlignez les causes du problème soulevé pendant la réunion. » Annexe 13

##### Annexe 13 Extrait de la réunion

*Sophie Malanbois* : Nous sommes là pour que l'entreprise cesse d'être désorganisée.

*Marc* : C'est un sacré problème en effet.

*Sophie Malanbois* : En effet, il faut qu'on s'attaque aux causes du problème. La première idée qui me vient est que les salariés sont absents trop souvent...

*Philippe* : L'absence des salariés désorganise, mais c'est aussi parce qu'ils sont démotivés, il faut les comprendre ! Les machines tombent souvent en panne, on ne possède pas de matériel de protection contre le bruit, l'odeur d'huile est étouffante

*Hugo* : Il faudrait que des procédures soient terminées, notamment en cas de panne, et que les salariés soient bien formés. Ils pourraient

sûrement résoudre une bonne partie des pannes sans attendre l'agent de maintenance...

*Marie* : Il y a aussi des soucis d'approvisionnement. Il faut vraiment que nous ayons un fournisseur fiable. Les matières premières ne sont jamais arrivées le lundi matin. On doit les attendre jusqu'à midi. On perd notre temps.

*Sophie Malanbois* : Je prends note de ce que vous dites. Nous pensons aussi que l'ajout d'équipements de sécurité, tels que des caméras, des alarmes, renforcera le cadre de travail et permettra d'établir une confiance entre les salariés.

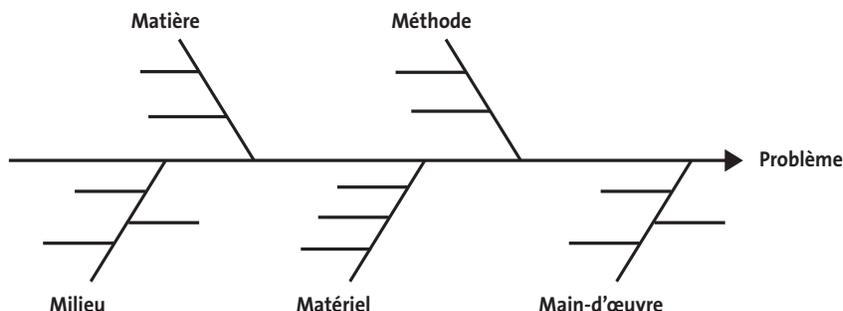
*Marc* : C'est sûr que l'entreprise n'est pas tout à fait en règle avec le droit du travail... C'est une cause supplémentaire de mécontentement et de désorganisation...

#### 19 Complétez le diagramme d'Ishikawa pour comprendre le problème principal et les causes des difficultés de l'entreprise VISS. » Annexes 13, 14 et 15

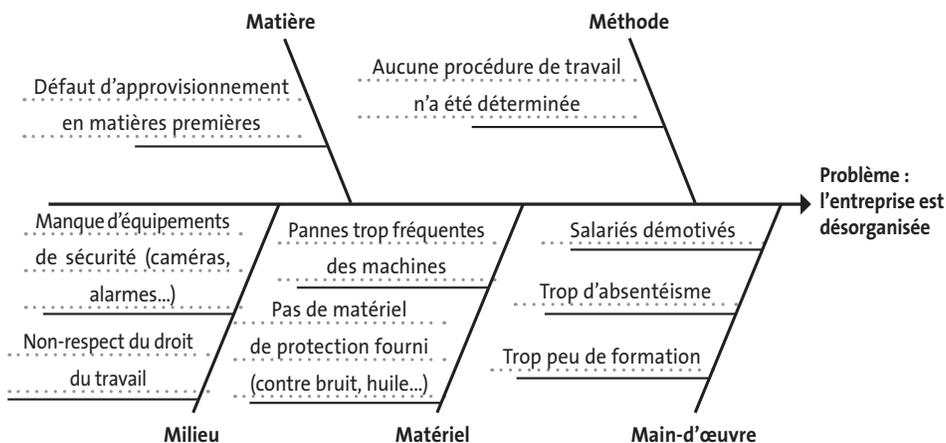
##### Annexe 14 Méthodologie du diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa permet de trouver les causes des problèmes et de les classer par catégories. Il faut d'abord définir le problème, puis rechercher les causes en les classant :

- Matière : matières premières, fournitures, pièces, qualité
- Matériel : machines, outils, équipement, maintenance
- Main-d'œuvre : formation, absentéisme, expérience, problème de compétence
- Milieu : environnement physique, lumière, bruit, poussière
- Méthode : instructions, manuels, procédures, modes opératoires utilisés...



**Annexe 15 Diagramme d'Ishikawa de VISS**

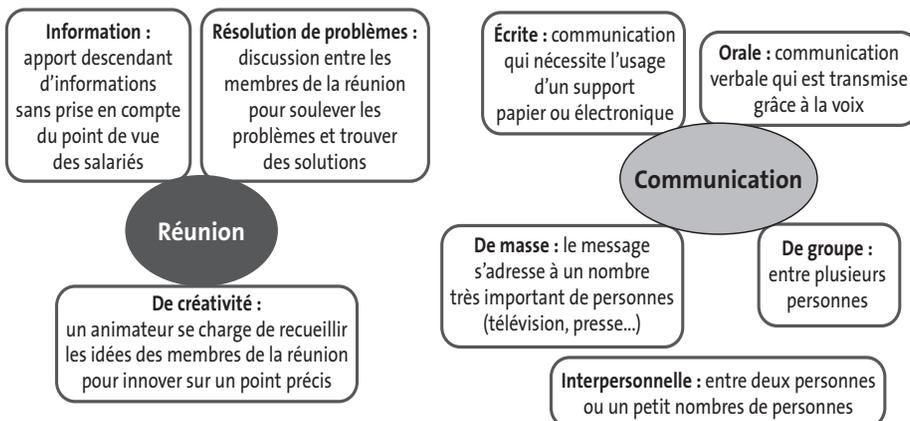


**20** Parmi les propositions suivantes, cochez celles qui sont vraies, et justifiez votre réponse.  
 »» Annexes 13 et 16

**La réunion effectuée présente :**

- une communication écrite .....
- une réunion de résolution de problème On recherche des solutions au problème d'organisation.
- une communication de masse .....
- une communication orale Les acteurs échangent en parlant.
- une communication interpersonnelle .....
- une communication de groupe La réunion se déroule entre plusieurs acteurs.
- une réunion d'information .....
- une réunion de créativité .....

**Annexe 16 Réunions et types de communication**



**21** Les causes du problème étant posées, il s'agit de proposer toutes les solutions possibles à l'aide d'un brainstorming (ou remue-méninges). Décrivez brièvement comment un animateur doit conduire une séance de brainstorming. » **Annexe 17**

Un animateur expérimenté doit préparer la séance en sélectionnant un groupe de salariés ni trop grand ni trop petit. Il prévoit un lieu, une ambiance et des méthodes dynamiques pour faire participer les salariés. Il faut que les idées données soient notées (tableau, post-it). Il faut laisser les salariés donner leurs idées et, enfin, il faudra qu'il fasse sélectionner les meilleures.

**Annexe 17** Sept astuces pour réussir une séance de brainstorming

Le brainstorming est une méthode de créativité qui permet de trouver en groupe des solutions nouvelles et pertinentes à une question posée. [Pour réussir ce « remue-méninges », il faut :]

**1. Prendre un animateur aguerri :** [L'animateur] aide à choisir les participants et le lieu, prépare le contenu et l'agenda de la journée. Le jour J, il insuffle de l'énergie, maintient un climat créatif, canalise les débats, retient les meilleures propositions et en fait la synthèse. [...]

**2. Choisir des participants d'horizons différents :** le groupe doit être composé de 7 à 15 personnes afin de créer une belle dynamique. L'animateur va s'entourer de personnalités différentes. [...]

**3. Prévoir un lieu stimulant et un kit d'animation :** les nouvelles idées émergent plus facilement lorsque l'on sort du cadre habituel. [...] La décoration est joyeuse et colorée... comme à la maison. L'animateur dispose de son kit d'animation : [...] des post-it flashy, des feutres de couleur, de la gomme adhésive, du scotch de peintre. Sans oublier l'ordinateur et une clé USB.

**4. Créer une ambiance chaleureuse :** l'animateur annonce l'objectif et le timing de la journée. Chaque participant se présente et lance une balle au participant suivant, qui se présente à son tour. [...]

**5. Rédiger les premières idées sur des post-it :** chaque participant note une idée par post-it. Vive la profusion ! Puis l'animateur demande à chacun de présenter ses idées : les autres participants peuvent rebondir ou donner des idées proches qu'ils ont écrites. Dans cette phase de démarrage, [l'animateur] veille à valoriser les participants et à ce que tous aient le même temps pour s'exprimer. [...]

**6. Multiplier les idées grâce à des techniques de créativité :** [...] c'est tout l'art de l'animateur de choisir les méthodes qui conviennent à la personnalité des participants afin que tous puissent s'exprimer selon leurs points forts. Des petits groupes de trois ou quatre personnes peuvent être alors constitués en fonction de la technique retenue.

**7. Regrouper les idées, puis sélectionner les meilleures :** si le brainstorming s'est bien passé, la salle doit ressembler à un joyeux capharnaüm. Des post-it collés aux murs, des morceaux de magazines découpés, des feuilles de paperboard gribouillées... C'est le moment de recentrer la recherche pour que la montagne n'accouche pas d'une souris ! Les idées sont regroupées selon deux ou trois thèmes jugés prioritaires. Puis les participants transforment les idées en solutions réalistes, détaillées et finalisées. Enfin, ils votent afin de sélectionner les meilleures idées. Celles-ci sont affichées au mur. [...]

© Corine Moriou/Lentreprise.com/5 août 2013

**Annexe 18** Solutions proposées

- Définir des procédures
- Acheter des masques de protection
- Créer une prime pour non-absentéisme
- Mettre en place une réunion de formation mensuelle
- Mettre en place la démarche qualité totale (kanban) avec participation de tous les salariés

**22** En classe, réalisez un brainstorming et inscrivez les cinq meilleures solutions aux problèmes que rencontre l'entreprise VISS. » **Annexes 17 et 18**

# Cas 8 VISS

## Les droits collectifs du travail

### I. Les représentants du personnel

Il existe diverses catégories de représentants du personnel, qui, une fois élus, bénéficient d'une protection particulière. En effet, une procédure de licenciement spécial, avec avis de l'inspecteur du travail est parfois nécessaire. La protection est de 6 mois dès que le salarié veut se faire élire, puis elle perdure pendant tout son mandat, et 6 mois après lorsqu'il est élu.

#### A. Les délégués du personnel (ou DP)

Ce sont les salariés élus pour une durée de 4 ans par les salariés de l'entreprise. Ils sont chargés de porter les réclamations individuelles ou collectives, c'est-à-dire qu'ils demandent l'application des droits existants. Ils ont un droit d'alerte en cas de danger imminent dans l'entreprise concernant les conditions de travail. Ils sont en relation avec l'inspecteur du travail, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ces délégués sont obligatoires dans les entreprises d'au moins 11 salariés.

#### B. Le comité d'entreprise (ou CE)

Obligatoire dans les établissements employant au moins 50 salariés, le comité d'entreprise est composé de salariés élus durant 4 années. La fonction la plus connue est sociale. Le comité permet de proposer des loisirs à des prix intéressants aux salariés (parcs d'attractions, zoos...). Il est aussi consulté pour des raisons professionnelles dans le cadre de l'organisation du travail, ou pour des bouleversements économiques (licenciements économiques, fusions...). Les salariés qui s'occupent du comité d'entreprise ont droit à des heures de travail dédiées à remplir cette tâche. L'employeur octroie en outre un local, un panneau d'affichage et de l'argent au comité d'entreprise pour financer ses projets en fonction de la masse salariale de l'entreprise.

#### C. Les délégués syndicaux (ou DS)

Ils dépendent des organisations syndicales représentatives du personnel. Ils sont désignés par ces derniers et ont un rôle principal de revendications. En effet, ils négocient régulièrement l'attribution de droits nouveaux pour les salariés (meilleurs salaires, plus de congés payés...) afin d'améliorer leurs conditions de travail. Ils portent parfois, comme les délégués du personnel, les réclamations auprès de l'employeur pour appliquer le droit du travail déjà en vigueur. Les délégués syndicaux négocient des accords d'entreprise, préparent les élections professionnelles. Ils ont droit à un crédit d'heure pour effectuer leur mission, une liberté de déplacement et peuvent consulter le chef d'entreprise pour lui poser des questions. En France, les salariés sont peu syndiqués contrairement à des pays comme l'Allemagne.

#### D. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (ou CHSCT)

Obligatoire dans les établissements d'au moins 50 salariés, il vérifie que les travailleurs bénéficient des conditions de travail optimales, et préviennent l'employeur quand la sécurité des

salariés est menacée. Le CHSCT réalise des inspections, des actes de sensibilisation auprès du personnel. Dans les établissements de moins de 50 salariés, les délégués du personnel ont vocation à répondre à ces tâches. Le CHSCT peut demander le recours à un expert dans sa mission (aux frais de l'employeur), des informations auprès de l'employeur et est consulté lors de la modification des conditions de travail. Siègent au CHSCT, l'employeur, le médecin du travail et des salariés élus pour 2 ans par les membres du comité d'entreprise et les délégués du personnel.

## **II. La grève, une liberté collective des salariés**

### **A. Les conditions d'exercice de la grève**

La grève est « une cessation collective et concertée du travail en vue de défendre des intérêts professionnels ». C'est un droit inscrit dans la constitution de 1958. Il n'y a pas obligation de manifester lorsqu'on fait grève, il s'agit simplement de ne pas exercer la prestation de travail inscrite dans le contrat de travail.

- La grève licite

Elle est licite si les salariés n'abusent pas de ce droit. L'arrêt du travail doit être total sinon des sanctions pourraient être appliquées par l'employeur. Par exemple, il n'y a pas « grève » si les salariés exécutent mal leurs tâches ou lentement... Un nombre minimal de salariés n'est pas fixé, mais un salarié seul ne peut pas « faire grève ». Aucun délai de prévenance de l'employeur n'est obligatoire dans le secteur privé, contrairement au secteur public, sauf si les conventions collectives le prévoient. Enfin, les syndicats sont chargés de présenter les revendications des salariés, c'est-à-dire les nouveaux droits demandés, auprès de l'employeur. Les délégués du personnel élus par les salariés, sont chargés, quant à eux, de présenter les réclamations des salariés, c'est-à-dire leur demande d'application de la réglementation du travail, auprès de l'employeur dans un contexte de grève ou non.

- La grève illicite

Il y a grève illicite lorsque les salariés utilisent leur droit de manière abusive. L'occupation des locaux (ou grève sur le tas), la séquestration des dirigeants ou encore les piquets de grèves (ou blocus), sont considérés comme des abus du droit de grève par les tribunaux qui apprécient au cas par cas. Les grèves de solidarité (celles qui n'ont pour but que de soutenir un salarié sanctionné ou licencié) ainsi que les grèves politiques sont interdites quels que soient les salariés concernés.

### **B. Les conséquences de la grève**

- Les conséquences de la grève licite

Une grève licite n'entraîne pas la rupture du contrat de travail mais sa suspension. En conséquence principale, le salarié gréviste ne sera pas rémunéré pendant la non-exécution complète de son contrat de travail. Il ne pourra pas être sanctionné. Un licenciement ne peut pas avoir pour motif une grève licite.

Les salariés non grévistes, quant à eux, perçoivent leur salaire, sauf si l'employeur est dans l'impossibilité de leur fournir du travail (exemple : blocus de l'entreprise, situation dangereuse pour les salariés...). Par ailleurs, la grève peut entraîner des pertes d'activités et donc de chiffre d'affaires pour l'employeur qui n'a pas le droit de remplacer les salariés grévistes par des intérimaires.

- Les conséquences de la grève illicite

En cas de grève illicite, les abus du droit de grève pourront entraîner la sanction pénale et civile des auteurs concernés, indépendamment du mouvement collectif (délits d'entrave à la liberté du travail, de séquestration et de violation de domicile notamment).

# CAS #9



## Chabert Énergie



**Thème d'économie :**  
La relation  
entre les agents  
économiques

**Thème de gestion :**  
Le contrôle de gestion

**Thème de communication :**  
La communication professionnelle



L'entreprise Chabert Énergie est une SAS (société par actions simplifiée), installée au 82, rue Jean-Huss, à Saint-Étienne, depuis 2008.

Son activité consiste à fabriquer des panneaux photovoltaïques, plus précisément à assembler des modules photovoltaïques en silicium monocristallin et polycristallin.

À sa création, Chabert Énergie a su saisir les opportunités du marché des énergies renouvelables. La croissance régulière du chiffre d'affaires et des résultats a entraîné

une augmentation des effectifs. 71 personnes sont à présent réparties sur les deux sites de production, afin d'offrir aux clients nationaux comme internationaux une qualité parfaite des produits et des délais de fabrication satisfaisants. Des relations de proximité et durables avec les fournisseurs sont privilégiées par Chabert Énergie. Toutefois, la concurrence est de plus en plus intense, notamment face aux fabricants chinois et taïwanais. En effet, les prix des panneaux photovoltaïques en provenance de ces pays sont très attractifs, ce qui a une incidence négative sur les parts de marché de l'entreprise.

### MISSION

*Vous êtes chargé(e) d'étudier les relations économiques qu'entretient Chabert Énergie avec ses parties prenantes pour pouvoir réaliser sa production photovoltaïque aux meilleures conditions.*

## PARTIE 1

## LES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET LEUR FONCTION

**Découvrir les relations économiques entre Chabert Énergie et ses parties prenantes**

**1** Évoquez le critère retenu pour classer les agents économiques. » **Annexe 1**

L'homogénéité des comportements est utilisée comme critère de classification des agents économiques.

## Annexe 1 La définition de l'agent économique

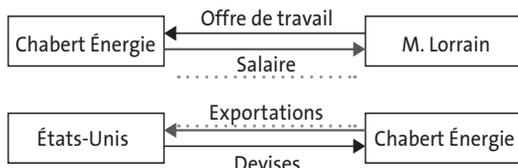
On entend par « agent économique » un individu ou un groupe d'individus constituant un centre de décision économique indépendant. Chaque individu ou chaque organisation composant une société est donc un agent économique. Toutefois, l'analyse économique regroupe des centres de décision en quelques catégories seulement, ayant des comportements économiques similaires caractérisés par leur fonction principale et la nature de leur activité.

- 2** Surlignez dans chacune des situations l'agent économique en relation avec Chabert Énergie. Puis reliez chaque situation au terme économique approprié pour qualifier l'agent économique qui a été surligné.

Situation	Type d'agent économique
Une partie des bénéfices de Chabert Énergie est déposée sur un compte rémunéré à la <b>banque</b> .	<p><b>Entreprise</b> Unité économique autonome combinant différents facteurs de production afin de produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché.</p> <p><b>Ménage</b> Ensemble des occupants d'un même logement sans que les personnes soient nécessairement unies par un lien de parenté.</p> <p><b>Institution financière</b> Ensemble des organisations productives qui ont pour fonction de produire des services financiers et d'assurance.</p> <p><b>Administration publique</b> Organisation qui produit des services non marchands ou effectue des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elle tire la majeure partie de ses ressources de contributions obligatoires.</p> <p><b>Reste du monde</b> Agents économiques non résidents, qui ne résident pas en France, avec lesquels les agents nationaux développent des échanges.</p>
Les bénéfices de l'entreprise serviront à calculer l'impôt sur les sociétés que Chabert Énergie doit verser à l' <b>État</b> .	
Chabert Énergie s'approvisionne chez le <b>producteur français D2R</b> pour les systèmes d'intégration.	
<b>M. Belaid</b> souhaite installer des panneaux photovoltaïques sur le toit de sa maison. Il s'est adressé à Chabert Énergie pour obtenir un devis.	
<b>M. Lorrain</b> exerce la profession d'ingénieur au bureau d'études de l'entreprise Chabert Énergie.	
Pour lier qualité et compétitivité, Chabert Énergie a automatisé une très large partie de son outil de production, ce qui a nécessité de nombreux investissements. L'entreprise les a financés en souscrivant des contrats de prêts avec un <b>établissement de crédit</b> .	
Chabert Énergie vend 40 % de sa production dans <b>16 pays du monde</b> , dont l'Allemagne et les États-Unis.	

- 3** Retrouvez la contrepartie du flux économique entre Chabert Énergie et M. Lorrain, et entre Chabert Énergie et les États-Unis.  
»» **Annexe 2**

## Annexe 2 Les interrelations de Chabert Énergie avec M. Lorrain et avec les États-Unis



**4** Commentez et qualifiez la nature des échanges entre d'une part Chabert Énergie et M. Lorrain, et d'autre part Chabert Énergie et les États-Unis. »» Annexes 2 et 3

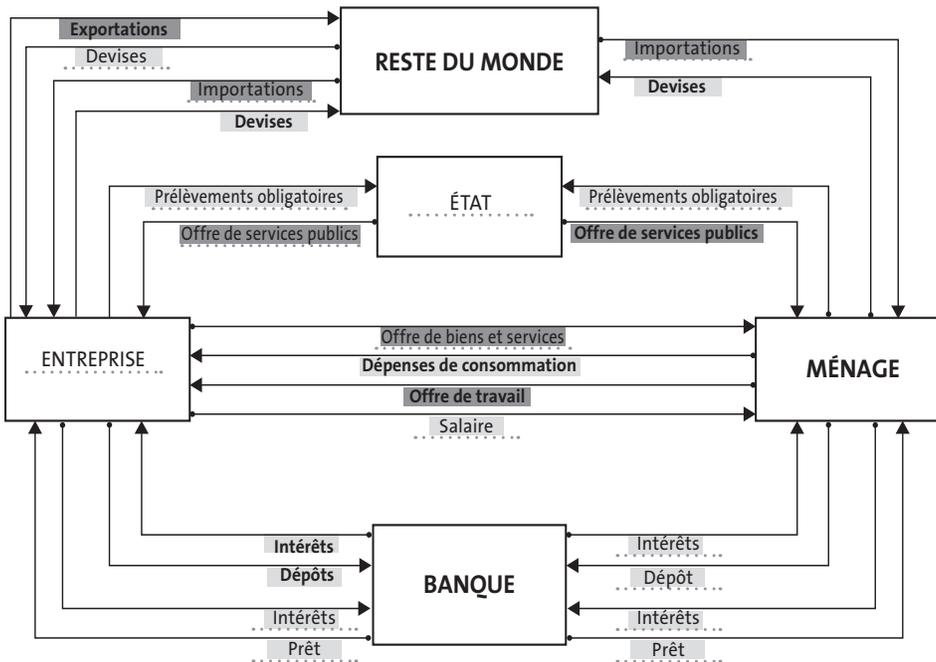
Entre ces agents économiques, il existe deux types d'échanges : des échanges de biens (exportations) et de services (offre de travail : installation, expertise) – appelés les flux physiques (ou réels) – et des échanges de monnaie (rémunération et devises), appelés flux monétaires (ou financiers).

**5** À partir des relations existant entre Chabert Énergie et les autres agents économiques mentionnées dans le tableau de la question 2, généralisez les relations en complétant le circuit économique. Pour ce faire, vous complétez les agents économiques et les flux manquants. »» Annexe 3

**6** Surlignez de deux couleurs différentes les flux réels et les flux monétaires du circuit économique puis mettez la légende à jour. »» Annexe 3

**Annexe 3 Le circuit économique**

Le circuit économique est une représentation simplifiée de l'économie, qui montre les relations entre les acteurs économiques sous forme de flux.



## PARTIE 2 LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

### Concevoir un budget de production et contrôler les écarts

Les coûts de production des panneaux photovoltaïques font l'objet d'un suivi régulier afin de maintenir les objectifs de rentabilité de l'entreprise. M. Thirau, contrôleur de gestion, vous demande de préparer des éléments chiffrés lui permettant d'analyser la performance de l'activité de production.

#### 7 Présentez l'intérêt pour l'entreprise Chabert Énergie d'établir un contrôle des budgets de production. »» Annexe 4

En faisant apparaître les écarts significatifs entre prévisions et réalisations de sa production, Chabert Énergie pourra analyser sa performance (ou sa contre-performance).

#### Annexe 4 Le contrôle budgétaire

La méthode budgétaire repose sur la prévision des recettes et des dépenses dans des tableaux appelés budgets. Les budgets concernent en principe toutes les fonctions de l'entreprise (budget des ventes, budget de production...), et ils sont interdépendants.

Un budget engage le responsable à atteindre les objectifs fixés, sans dépasser les moyens alloués. En comparant le réel au prévisionnel, il est possible par le biais de calculs de faire apparaître les écarts favorables ou non, de les analyser pour en tirer les conséquences pour l'avenir.

Un écart est la différence entre une donnée réelle constatée et une donnée prévisionnelle.

Ainsi, pour calculer des écarts de coûts de production, il faut appliquer la formule :

$$\text{Coûts de production constatés} - \text{Coûts de production prévisionnels.}$$

#### 8 Calculez les éléments manquants du bilan de production, afin de déterminer le coût de production prévisionnel de la production prévue. »» Annexes 4 à 7

#### Annexe 5 Budget mensuel de production

Éléments	Quantité	Coût unitaire (€)	Montant (€)
<b>Charges directes</b>			
Plaques de silicium	1 500	35	52 500
Autres matières	45 000	20	900 000
Main-d'œuvre directe	4 500	50	225 000
Total charges directes			1 177 500
<b>Charges indirectes</b>			
Centre atelier (charges fixes et variables)	4 500	40	180 000
Coût de production (1) prévisionnel pour 1 500 panneaux photovoltaïques			1 357 500

(1) Le coût de production regroupe l'ensemble des charges directes et indirectes consommées par le processus de production. Il s'obtient en additionnant le coût d'achat des matières premières consommées, les autres charges directes de production et les charges indirectes de production.

**Annexe 6 Le calcul des coûts de production prévisionnels**

Les coûts de production préétablis sont des coûts *a priori*, calculés en amont du processus de production à partir de références, de normes prédéfinies (coûts standards) ou de prévisions de production (coûts prévisionnels).

Le coût préétabli de la production est déterminé à partir d'une fiche, appelée fiche de coût unitaire préétabli de production. Le calcul du coût de production prévisionnel est déterminé à partir de cette fiche.

**Annexe 7 Données chiffrées prévisionnelles**

Le niveau de production mensuel (établi à partir des ventes prévisionnelles) considéré comme normal pour le second semestre 2014 est fixé à 1 500 panneaux photovoltaïques.

Une fiche de coût unitaire préétabli de la production a été établie et indique que la production d'un panneau photovoltaïque nécessite :

- 1 plaque composée de 60 cellules de silicium à 35 € ;
- 30 autres références de matières premières (verre, EVA, cadrage en aluminium, boîtes de jonction et connecteurs...) au coût unitaire de 20 € ;
- 3 heures de main-d'œuvre directe (MOD) au taux horaire de 50 € (charges sociales comprises).

Les charges indirectes prévisionnelles du centre atelier s'élèvent à 180 000 €, dont 40 000 € de charges fixes (salaires et charges sociales, dotations aux amortissements, autres charges diverses), pour la production de 1 500 produits. L'unité d'œuvre utilisée est l'heure de main-d'œuvre.

**9** Évaluez le coût réel de la production en juillet 2014 en complétant les quatre premières colonnes de l'annexe 11 consacrée à ce coût. »» **Annexes 8 et 11**

**Annexe 8 Données réelles du mois de juillet 2014**

Après avoir calculé les coûts de production prévisionnels, il est nécessaire de calculer le coût de production réel de la production réelle (constatée). La comptabilité du mois de juillet permet de révéler un certain nombre d'informations. La production réelle (constatée) s'élève à 1 750 panneaux photovoltaïques nécessitant :

- 1 750 plaques, chacune composée de 60 cellules de silicium, à 40 € l'unité HT ;
- 59 500 références de matières premières au coût unitaire de 18 € HT ;
- 6 125 heures de main-d'œuvre à 45 € de l'heure ;
- 202 125 € de charges indirectes pour le centre atelier.

**10** Calculez le coût prévisionnel de la production constatée en complétant les éléments manquants dans les trois colonnes suivantes de l'annexe 11 consacrée à ce coût. »» **Annexes 9 et 11**

**Annexe 9 Le coût de production prévisionnel de la production constatée**

Les quantités préétablies doivent être ajustées à la production réelle : il s'agit alors de calculer ce qu'aurait dû coûter la production réelle au coût de production initialement prévu, c'est-à-dire le coût préétabli de la production réelle (constatée).

- 11** Calculez l'écart constaté entre le coût réel et le coût prévisionnel de la production réelle (écart global) puis indiquez si l'écart est favorable ou défavorable en complétant les deux dernières colonnes de l'annexe 11. » Annexes 10 et 11

### Annexe 10 Les écarts de coûts de production

Une fois les écarts de production calculés, il convient de les analyser. Tout écart positif au niveau d'un coût (coût réel > coût prévisionnel) traduit une dépense supplémentaire : la consommation réelle est supérieure à la consommation prévue. Cet écart est alors défavorable. Inversement un écart négatif est favorable et représente une économie pour l'entreprise.

### Annexe 11 Calcul des écarts pour juillet 2014

Éléments	Coût réel de la production de 1 750 panneaux			Coût prévisionnel de la production de 1 750 panneaux			Écart global	Favorable/ Défavorable
	Quantité	Coût unitaire	Montant	Quantité	Coût unitaire	Montant		
Plaque de silicium	1 750	40	70 000	1 750	35	61 250	8 750	Défavorable
Autres matières	59 500	18	1 071 000	52 500	20	1 050 000	21 000	Défavorable
Main-d'œuvre directe	6 125	45	275 625	5 250	50	262 500	13 125	Défavorable
Charges indirectes	6 125	33	202 125	5 250	40	210 000	-7 875	Favorable
Total			1 618 750			1 583 750	35 000	Défavorable

- 12** Les propositions suivantes concernant les écarts constatés en juillet 2014 sont-elles justes ou fausses ? Cochez les cases correspondantes. » Annexe 11

Proposition	Vrai	Faux
Le coût constaté de la production dépasse le coût prévisionnel de la production.	X	
L'ensemble des charges directes constatées a été moins important que prévu.		X
L'écart sur charges indirectes ne permet pas de compenser l'écart défavorable constaté sur l'ensemble des charges directes.	X	
Le coût réel de la production des plaques de silicium, plus important que prévu, s'explique uniquement par un écart sur prix.	X	
La consommation constatée des autres matières a permis une économie de 21 000 € par rapport à la consommation prévue.		X

## PARTIE 3 LA COMMUNICATION ÉCRITE ET SES TECHNIQUES

### Réaliser un document de synthèse

M. Thirau a pris connaissance de votre travail sur le calcul des écarts sur coûts de production pour le mois de juillet. Il s'est alors chargé d'approfondir les résultats en calculant des sous-écarts et de les analyser afin de rechercher et d'expliquer les causes de ces écarts. Les conclusions ont été transmises à la direction générale. Vous disposez d'une copie (Annexe 12). Vous êtes à présent chargé(e) d'analyser la production du mois de septembre et de rendre vos conclusions sous forme écrite à M. Thirau. Vous prêtez alors une attention particulière à la forme du document qu'il vous faudra remettre.

**13** Qualifiez le document qu'il faudra remettre à M. Thirau. »» Annexe 12

Il s'agit d'une note (ou rapport) de synthèse.

.....

**14** Repérez l'objectif du document préparé par M. Thirau et transmis à la direction générale.

M. Thirau a rédigé cette note afin d'analyser les écarts entre les prévisions de la production et la production réellement faite, à partir des tableaux de calcul des écarts.

.....

**15** Vous devrez faire apparaître un certain nombre de mentions obligatoires dans le rapport à rendre. Aidez-vous de celui de M. Thirau pour les retrouver. Pour ce faire, associez à chaque numéro la mention correspondante. »» Annexe 12



1	Nom et fonction de l'émetteur ..... .....	6	Introduction annonçant le thème central et les parties du document .....
2	Nom et fonction du destinataire ..... .....	7	Titre des parties ..... .....
3	Date ..... .....	8	Valorisation des mots-clés en gras ..... .....
4	Titre du document (Note) ..... .....	9	Transition entre les parties ..... .....
5	Objet ..... .....	10	Nom et fonction du signataire ..... .....

**16** Justifiez l'absence d'adresse de l'entreprise dans le document. »» Annexe 12

Il s'agit d'un document interne, la présence de l'adresse n'est donc pas justifiée.

.....

**17** Recherchez les autres mentions absentes dans ce document, mais présentes dans une lettre.

Il n'y a dans une note de synthèse ni titre de civilité ni formule de politesse.

**18** Selon vous, quel style devra être utilisé dans la rédaction du document ?

Le style devra être neutre et objectif, c'est-à-dire ne présenter que les faits.

**Annexe 12 Conclusions de M. Thirau**

1 De : Monsieur Thirau, contrôleur de gestion  
2 À : Direction générale

Le 5 septembre 2014 3

4 -----> NOTE DE SYNTHÈSE

5 Objet : Analyse des écarts pour la production de juillet 2015  
P.J. : Tableau de calcul des écarts et analyse des principaux écarts

6 { Pour juillet 2015, l'écart global de la production s'élève à 35 000 €, soit un dépassement de 2,2 % par rapport aux données préétablies. Cet écart défavorable est le résultat d'un écart défavorable sur charges directes de 42 875 € et d'un écart favorable de 7 875 € sur les charges indirectes.

7 I/L'écart défavorable sur charges directes  
L'écart global sur charges directes a été analysé en distinguant l'écart sur prix et l'écart sur quantité.  
Pour les plaques de silicium, le coût d'achat a été quelque peu plus élevé que prévu (40 € au lieu de 35 €) avec un écart sur prix de 8 750 €.

8 L'écart le plus significatif reste l'écart sur les quantités des autres matières à hauteur de 140 000 €. Il y a donc eu une surconsommation de ces matières, malgré un écart sur prix plutôt favorable à hauteur de 119 000 €.

9 L'écart défavorable sur charges directes a été pour partie compensé par un écart favorable sur charges indirectes.

7 II/L'écart favorable sur charges indirectes  
L'écart global sur charges indirectes du centre d'analyse atelier s'articule autour de 3 sous-écarts : l'écart sur rendement, l'écart sur activité et l'écart sur budget.  
L'écart sur rendement a été défavorable à l'entreprise et s'est élevé à 35 000 € : le rendement prévu était de 0,33 module photovoltaïque alors qu'il s'est établi à 0,29 module. En revanche, l'écart sur activité a été favorable de 14 451,25 € : le niveau réel de la production (supérieur aux prévisions) a permis une meilleure absorption des charges fixes. De même, l'écart sur budget a été favorable de 28 423,75 €, les charges indirectes constatées ont été inférieures au budget.

Le contrôleur de gestion,  
M. Thirau } 10

# Cas 9 Chabert Énergie

## La relation entre les agents économiques

L'activité économique est exercée par une multitude d'agents économiques, regroupés en un nombre limité de catégories. Un agent économique est un individu ou un groupement d'individus qui s'organise pour satisfaire ses besoins et lutter contre la rareté. Les agents économiques peuvent être regroupés selon leur fonction économique principale.

### I. Les différentes catégories d'agents économiques

#### A. Les ménages et la consommation

Les ménages regroupent les personnes physiques (ex : une famille) et les groupements d'individus (ex : caserne...) vivant sous le même toit et les entreprises individuelles.

La fonction principale des ménages est la consommation de biens et de services.

Cette consommation est rendue possible grâce aux revenus, essentiellement obtenus par le travail.

#### B. Les entreprises et la production

Les entreprises ont pour fonction principale de produire des biens et des services marchands c'est-à-dire vendus à un prix qui couvre leur coût de production.

Ces biens et ces services sont destinés à être vendus aux autres agents économiques.

La production de ces biens et services nécessite l'utilisation de facteurs de production : des matières premières (ex : électricité) du capital (fonds propres, machines à coudre...) et du travail (main-d'œuvre).

#### C. Les institutions financières et la production de services bancaires

Les institutions financières (banques...) sont des entreprises dont la fonction principale est de procurer des services financiers (ex. : gestion des moyens de paiement, octroi de crédits...) aux autres agents économiques et d'assurer le financement de l'économie en servant d'intermédiaires entre les épargnants (agents à capacité de financement) et les emprunteurs (agents à besoin de financement).

#### D. Les administrations publiques et la production de services publics non marchands

Les administrations publiques comprennent les administrations publiques centrales (les ministères et leurs administrations), les administrations publiques locales (régions, départements et communes), les administrations de la sécurité sociale et les hôpitaux publics.

Les administrations publiques ont pour fonction principale de produire des services non marchands c'est-à-dire gratuits ou quasi gratuits. (Exemple : musée, cantine scolaire, ramassage des ordures ménagères...)

Les prélèvements obligatoires (impôts, taxes, cotisations sociales) versés par les entreprises et les ménages servent à financer les services publics et la redistribution.

## E. Le reste du monde et les échanges internationaux

Le reste du monde regroupe tous les agents économiques non-résidents (qui ne résident pas en France) avec lesquels les agents nationaux développent des échanges.

Les échanges peuvent porter sur la vente de biens et services marchands (exportations), l'achat de biens et services marchands (importations) et/ou sur des échanges de capitaux.

Le développement des échanges avec l'extérieur conduit à une spécialisation internationale, c'est-à-dire à la répartition de la production mondiale des biens et des services dans des zones géographiques spécialisées en fonction des avantages comparatifs des producteurs.

La représentation des flux d'échanges entre les agents économiques

Les différents agents économiques se rencontrent sur des marchés et entretiennent entre eux des relations, qui donnent naissance à des flux. Ces flux peuvent être schématisés dans un circuit qui permet la description simplifiée des interdépendances entre les agents.

## II. La représentation d'un circuit économique simplifié

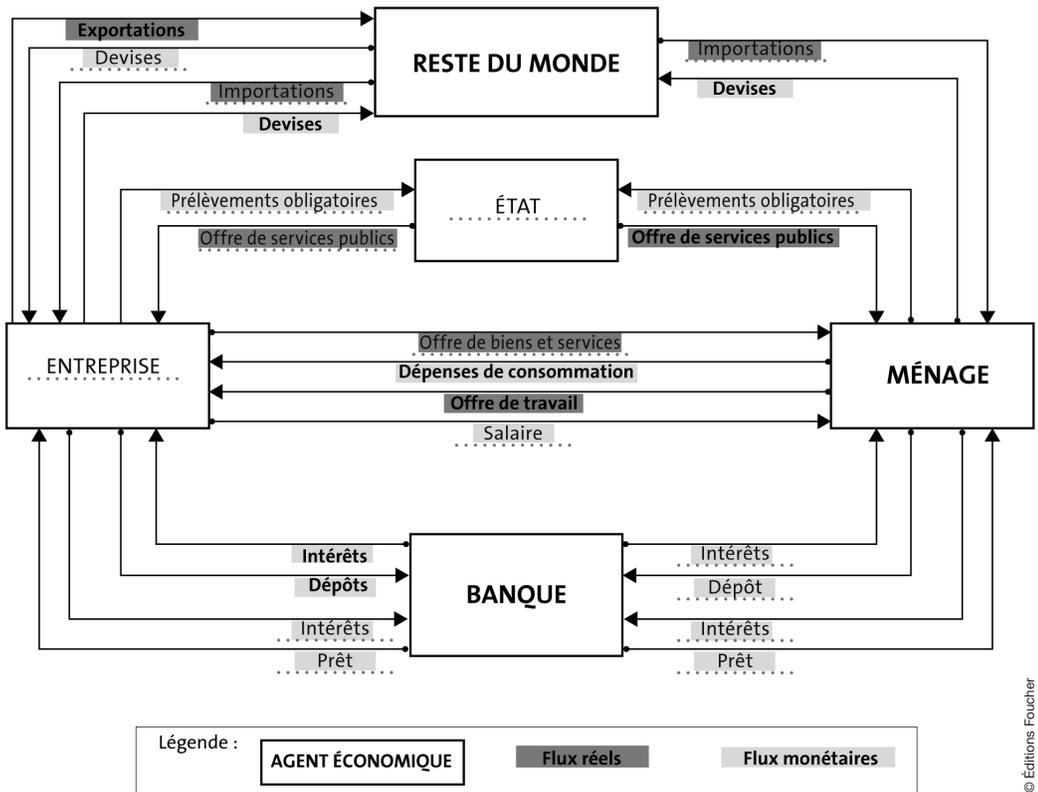
### A. Les marchés

Les différents agents économiques se rencontrent sur des marchés. Un marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande des agents où se fixe un prix permettant l'échange. Il existe de nombreux marchés et notamment : le marché des biens et des services et le marché du travail.

### B. Les flux

Les opérations effectuées par les agents économiques donnent lieu à des flux :

- des flux réels : concernent toutes les opérations portant sur les biens et les services.
- des flux monétaires ou financiers qui sont la contrepartie des précédents.





## Métali'Est

**Thème d'économie :**  
Les grandes fonctions économiques

**Thème de gestion :**  
Le choix et le financement de l'investissement

**Thème de communication :**  
La recherche d'informations et la gestion documentaire

” Métali'Est est une société par actions simplifiée (SAS) dont le capital social s'élève à 260 000 euros et qui est spécialisée dans la fabrication de structures métalliques.

Le savoir-faire et les équipements dont s'est dotée l'entreprise lui permettent de réaliser et de monter entièrement des charpentes métalliques, destinées aux bâtiments agricoles, industriels, commerciaux aussi bien que publics. Les gammes proposées vont du bâtiment standard au sur-mesure. Le siège social de Métali'Est se situe au 7, rue Louis-Blériot, 57640 Argancy.

Le service commercial compte 4 salariés qui sillonnent le Nord-Est de la France afin d'apporter une réponse précise aux exigences

de la clientèle. Le bureau d'études regroupe 6 personnes, le service administratif compte 4 salariés, 16 salariés se consacrent à l'activité de production, et 18 au montage des charpentes sur les chantiers.

Rethel, commune située au sud-ouest du département des Ardennes, a dû définitivement fermer la piscine en 2013, pour cause de vétusté. La communauté de communes du Rethélois, désireuse d'offrir un équipement complet pour les activités de natation à sa population, a lancé un appel d'offres à cet effet. Le coût global des travaux alloué a été estimé à 6 millions d'euros HT. L'entreprise Pobaivron a été retenue pour la conclusion du marché public. Cette dernière a fait appel à Métali'Est pour la réalisation de la charpente métallique, qui débutera en décembre 2014.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) d'analyser les opérations économiques réalisées par Métali'Est.

## PARTIE 1 LES FONCTIONS ÉCONOMIQUES

### Analyser la richesse produite par Métali'Est et sa répartition

1 Surlignez les deux types de production possibles réalisés par les agents économiques. » Annexe 1

#### Annexe 1 Les deux types de production

La production marchande est destinée à être vendue sur un marché à un prix supérieur au coût de production, pour permettre ainsi aux producteurs de réaliser un profit.

La production non marchande est mise gratuitement ou quasi gratuitement (à un prix inférieur à 50 % du coût de production) à la disposition des consommateurs. Le financement des services non marchands se fait grâce aux impôts, aux cotisations sociales, aux dons ou aux subventions.

**2 Qualifiez la production de services que la communauté de communes réalisera en ouvrant la piscine. Justifiez votre réponse. »» Annexe 2**

La communauté de communes réalisera une production de services non marchands. Les habitants vont pouvoir accéder à la piscine en ne payant qu'une partie du coût réel de la prestation. Une partie est prise en charge par la communauté de communes, par le biais des prélèvements obligatoires.

**Annexe 2 Tarification prévue pour l'accès à la piscine de Rethel**

Éléments Tarifs	Habitants des communes du Rethélois	Personnes hors communes du Rethélois	Pris en charge par la communauté de communes pour les habitants du Rethélois	Pris en charge par la communauté de communes pour les personnes hors Rethélois
Enfants de moins de 3 ans	Gratuit	Gratuit	4,50 €	4,50 €
Enfants de 3 à 17 ans	2 €	3 €	2,50 €	1,50 €
Étudiants	3€	3,50 €	1,50 €	1 €
Adultes	3,50 €	4,50 €	1 €	0,50 €

**3 Qualifiez la production réalisée par Métali'Est, à savoir la construction de la piscine. Justifiez vos propos.** Métali'Est est une entreprise ayant pour finalité la recherche du profit. Elle réalise donc une production marchande. La construction de la charpente métallique et son montage sont vendus à un prix supérieur au coût de la production supporté par Métali'Est.

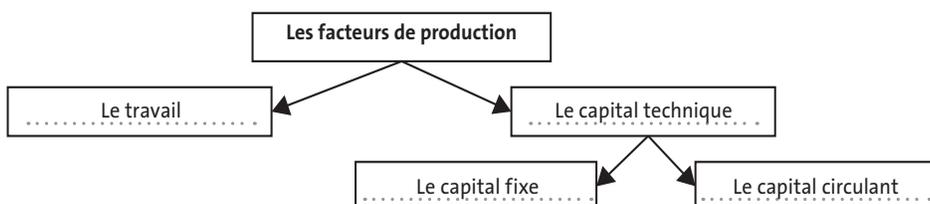
**4 Retrouvez les facteurs de production en complétant le schéma. »» Annexes 3 et 4**

**Annexe 3 La notion de facteurs de production**

Pour produire, les agents économiques utilisent des facteurs de production, c'est-à-dire les différents éléments mis en œuvre dans le cadre du processus de production. On distingue généralement deux facteurs de production principaux, qui sont le travail et le capital technique. Ce dernier se décompose en capital fixe et capital circulant. Le capital circulant désigne le capital technique qui est amené à être transformé ou détruit au cours du processus de production ; il s'agit des biens et services intermédiaires tels que les matières premières et les produits finis. Le capital fixe est le capital technique durable utilisé pendant plusieurs années de production ; il s'agit essentiellement des biens d'équipement, des locaux et de certains services. L'achat de capital fixe constitue un investissement.

Marc Montoussé, *Cahiers français*, n° 315

**Annexe 4 La classification des facteurs de production**



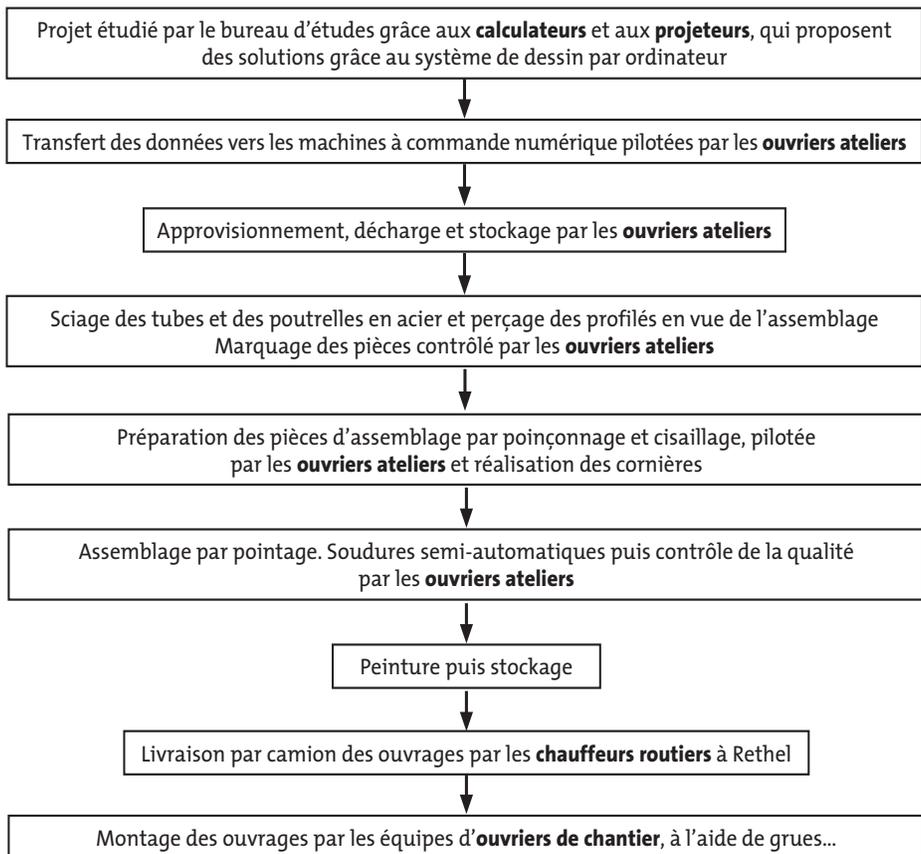
**5** Différenciez le capital fixe du capital circulant. » **Annexe 3** Alors que le capital fixe regroupe les moyens de production utilisés plusieurs fois dans le processus productif, le capital circulant (ou consommations intermédiaires) regroupe les biens ou services détruits ou transformés au cours de la production, donc utilisés une seule fois.

**6** Proposez dans le tableau des exemples de facteurs de production utilisés par Métali'Est pour la fabrication de la charpente métallique. » **Annexes 5 et 6**

### Annexe 5 Les facteurs de production de Métali'Est

Facteur travail	Facteur capital fixe	Facteur capital circulant
Calculateurs	Usine de production	Les tubes
Projeteurs	Ordinateurs (au sein du bureau d'études)	Les poutrelles
Ouvriers ateliers	Différentes machines	La peinture
Chauffeurs routiers	Camions avec plateaux pour la livraison	L'électricité (pour le fonctionnement des machines par exemple)
Ouvriers de chantier	Grues... pour le montage	

### Annexe 6 Processus de production prévu pour l'ossature métallique



Tous ceux qui ont participé d'une manière ou d'une autre à la réalisation de la richesse de l'entreprise Métali'Est en reçoivent une part appelée revenu primaire (ex : salaire pour les salariés). On parle de distribution des revenus.

**7** Complétez le compte de résultat afin de déterminer l'impôt sur les bénéfices versé par Métali'Est à l'État. Justifiez votre calcul. » **Annexe 7** Calcul de l'impôt sur les bénéfices :

Total des charges – [Charges d'exploitation + charges financières + charges exceptionnelles]

= 6 640 000 – [6 260 000 + 80 000 + 50 000] = 250 000 €.

### Annexe 7 Compte de résultat de l'entreprise Métali'Est au 31 décembre 2013

Charges, en euros		Produits, en euros	
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de matières premières	4 300 000	Production vendue	7 000 000
Impôts et taxes et versements assimilés	160 000		
Charges de personnel	1 600 000		
Dotations aux amortissements	200 000		
<b>Total I</b>	<b>6 260 000</b>	<b>Total I</b>	<b>7 000 000</b>
Charges financières		Produits financiers	
Charges d'intérêts	80 000	Intérêts et produits assimilés	5 000
<b>Total II</b>	<b>80 000</b>	<b>Total II</b>	<b>5 000</b>
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	50 000		
<b>Total III</b>	<b>50 000</b>	<b>Total III</b>	<b>0</b>
Impôts sur les bénéfices (IV)	250 000		
<b>Total des charges ((I + II + III + IV)</b>	<b>6 640 000</b>	<b>Total des produits ((I + II + III + IV)</b>	<b>7 005 000</b>
Solde créditeur = bénéfice	365 000		
<b>Total général</b>	<b>7 005 000</b>	<b>Total général</b>	<b>7 005 000</b>

**8** Citez l'indicateur utilisé pour mesurer la richesse au niveau du pays. Vous évoquerez également son mode de calcul. » **Annexe 8** Il s'agit du produit intérieur brut (PIB), mesuré par la somme des valeurs ajoutées brutes réalisées par les unités résidentes sur le territoire économique national.

### Annexe 8 L'évaluation de la richesse nationale

Le produit intérieur brut, ou PIB, c'est ce que produit l'économie d'un pays, la somme des valeurs ajoutées réalisées à l'intérieur d'un pays par l'ensemble des branches d'activité, pour une période donnée, indépendamment de la nationalité des entreprises qui s'y trouvent. Le produit intérieur brut est constitué du produit intérieur marchand et du produit intérieur brut non marchand. Ce dernier est, par convention, évalué à son coût de production.

**9** Justifiez si la production du service public, dans le cas présent l'accès à la piscine de la communauté de communes, serait comptabilisée dans le PIB. » **Annexe 8** Dans la mesure où il s'agit d'une production non marchande, elle sera comptabilisée dans le PIB. Toutefois, son évaluation se fera au coût de production.

- 10** Complétez le tableau indiquant la distribution des revenus en 2013 au sein de l'entreprise Métali'Est. »» Annexes 9 et 10

**Annexe 9 Répartition de la valeur ajoutée et des autres revenus en 2013**

Valeur ajoutée	2 700 000 €
Autres revenus répartis :	
— produits financiers	5 000 €
— charges exceptionnelles	– 50 000 €
<b>Total des revenus à répartir</b>	<b>2 655 000 €</b>
Personnel : Charges de personnel	1 600 000 €
État :	
— Impôts et taxes	160 000 €
— Impôts sur les bénéfices	250 000 €
Prêteurs : Intérêts et charges	80 000 €
Actionnaires : Dividendes	400 000 €
<b>Total des revenus répartis</b>	<b>2 490 000 €</b>
Capacité d'autofinancement (solde)	210 000 €

**Annexe 10 La capacité d'autofinancement**

La capacité d'autofinancement, ou CAF, représente l'ensemble des ressources financières dégagées par une entreprise au cours d'un exercice du fait de ses opérations de gestion. Il s'agit donc d'un flux de trésorerie potentiel. Les fonds dégagés par l'entreprise permettront de faire face à ses besoins de financement. Il faudra alors déduire de la CAF les dividendes, qui correspondent à la rémunération versée aux propriétaires de l'entreprise — les actionnaires —, pour obtenir l'autofinancement. Ce dernier est alors un flux de trésorerie effectif.

- 11** M. Domprost occupe le poste de responsable au sein de Métali'Est. Son épouse a décidé depuis deux ans de cesser de travailler pour s'occuper de leurs deux enfants. Mlle Essalim, comptable, est célibataire. Calculez le revenu disponible du ménage Essalim en juillet 2013. »» Annexe 11

**Annexe 11 Du revenu primaire au revenu disponible brut des ménages**

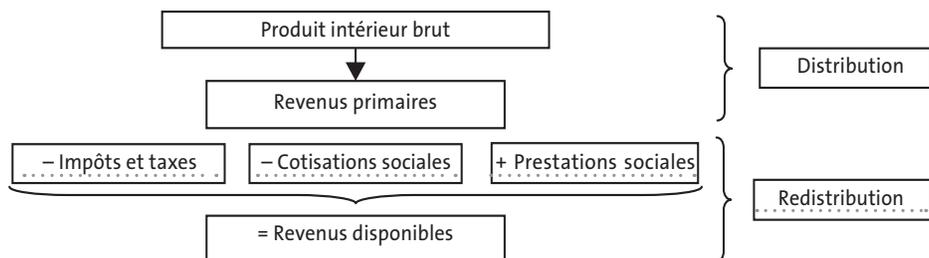
Données juillet 2013	Ménage Domprost	Ménage Essalim
Revenu primaire brut	1 800 €	1 500 €
Transferts nets de redistribution*	– 105,43 €	– 280,50 €
Revenu disponible brut	1 694,57 €	1 219,50 €

\*Il s'agit des transferts reçus par les ménages, à savoir les prestations sociales, auxquels il faut retrancher les impôts courants sur le revenu du patrimoine, ainsi que les cotisations sociales versées par les ménages. Les transferts nets de redistribution sont calculés ainsi :

Prestations sociales — Prélèvements obligatoires

- 12** Complétez le schéma suivant permettant d'expliquer le mécanisme de la répartition. Vous utiliserez les termes redistribution, prestations sociales, impôts et taxes, et cotisations sociales. »» Annexe 12

## Annexe 12 Le mécanisme de la répartition des revenus



**13** Justifiez le terme de revenu « disponible ». » **Annexe 12** Ce revenu est celui dont dispose un ménage pour une utilisation immédiate (consommation) et/ou future (épargne).

En juillet 2014, M. Domprost a perçu un salaire brut de 1950 €. 20 € d'impôts sur le revenu sont payés mensuellement et 300 € de cotisations sociales. La famille Domprost perçoit 128,57 € par mois d'allocations familiales. Elle envisage l'acquisition d'un pavillon grâce à son épargne.

**14** Précisez si les propositions suivantes sont vraies ou fausses, et justifiez.

Proposition	Vrai	Faux	Justification
Les prestations sociales dont bénéficie la famille Domprost s'élèvent à 320 euros.		X	Les 320 euros constituent les prélèvements obligatoires. Le montant des prestations sociales pour le couple est de 128,57 euros.
Le revenu primaire du ménage est de 1950 euros.	X		Le revenu primaire du ménage est constitué du seul salaire brut de M. Domprost.
Le revenu disponible des Domprost en juillet s'élève à 1 758,57 euros.	X		Revenu disponible = Revenu primaire – Impôts – Cotisations sociales + prestations sociales. = 1 950 – 20 – 300 + 128,57 = 1 758,57 €
La famille pourra consommer par mois jusqu'à 1 950 euros, grâce au salaire de M. Domprost.		X	Il faut retrancher au revenu primaire les prélèvements obligatoires et ajouter les prestations pour avoir le montant du revenu disponible permettant de consommer, soit 1 758,57 euros.

**15** Les époux Domprost souhaitent analyser l'évolution de leur revenu disponible entre juillet 2013 et juillet 2014. Expliquez cette évolution entre ces deux dates.

Le revenu primaire du ménage a augmenté de 150 €, soit une hausse de 8,3 %. Pour autant leur revenu disponible a progressé de 3,8 %. Cette différence s'explique par le poids des prélèvements obligatoires, plus important en juillet 2014 qu'en juillet 2013 : alors que les transferts nets de redistribution étaient de – 105,43 € en juillet 2013, ils sont de – 191,43 € en juillet 2014.

**16** Encadrez l'indicateur utilisé en comptabilité nationale pour mesurer l'investissement en France. » **Annexe 13**

### Annexe 13 Quels investissements ?

La comptabilité nationale étudie principalement la formation brute de capital fixe : la **FBCF** qui privilégie surtout les biens matériels (l'acquisition de machines) ; elle inclut également la construction, notamment de logements, qui concernent les ménages, et les travaux publics, particulièrement ceux



des administrations publiques. Mais l'essentiel de la FBCF est réalisé par les entreprises sous forme de biens d'équipement. À côté des machines, l'équipement informatique prend une place de plus en plus grande. L'investissement de modernisation joue donc un rôle important à côté des investissements réalisés pour faire face à une augmentation de la demande, investissements de capacité, et des investissements de renouvellement destinés à remplacer tout ou partie de leur équipement.

D'après [statapprendre.education.fr/insee/](http://statapprendre.education.fr/insee/)

- 17** L'acquisition du pavillon par les époux Domprost constituerait-elle un investissement ? Et la construction du centre aquatique par la communauté de communes ? Justifiez. » Annexe 13

L'acquisition d'un logement par un ménage constitue un investissement. La communauté de communes va supporter des dépenses en vue de construire le centre aquatique, équipement collectif. Il s'agit donc d'un investissement public.

- 18** Surlignez les trois types d'investissements possibles que pourra faire l'entreprise Métali'Est. » Annexe 13

## PARTIE 2 LE CHOIX ET LE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT

### Analyser les options de Métali'Est pour financer son investissement

Depuis 2010, l'entreprise Métali'Est s'est dotée de lignes de production entièrement automatisées qui fournissent une capacité de production de 2000 tonnes par an. Face à l'expansion croissante de la firme, Métali'Est envisage d'acquérir une ligne de perçage à trois broches-grugeage cartésien semi-sphérique robotisé pour profilés, et d'y installer un logiciel permettant de simuler un fichier avant de le faire tourner sur le robot de grugeage. L'association perçage-grugeage représente une solution permettant de réaliser des formes particulières et extrêmement précises, adaptées pour assurer les connexions de profils très longs. Elle permettra également un gain de temps dans le processus de production. Après une étude de marché et une analyse sur la rentabilité de l'investissement, la machine et le logiciel seront achetés à l'entreprise Kazera pour un montant de 80 600 € HT, dont 600 € pour le logiciel. Le comptable doit étudier les choix de financement possibles pour l'acquisition de la machine.

- 19** Distinguez les immobilisations corporelles des immobilisations incorporelles. » Annexe 14

Les immobilisations corporelles présentent un caractère palpable contrairement aux immobilisations incorporelles.

- 20** Qualifiez, d'un point de vue comptable, la machine et le logiciel à acquérir.

La machine constitue pour Métali'Est une immobilisation corporelle tandis que le logiciel constitue une immobilisation incorporelle.

#### Annexe 14 Les immobilisations

Les immobilisations corporelles constituent avec les immobilisations incorporelles la substance d'une entreprise, son outil industriel et commercial. Il s'agit d'actifs qui sont utilisés durablement par une entreprise (au-delà de l'exercice en cours : au moins un an). Les immobilisations incorporelles sont des actifs non monétaires sans substance physique alors que les immobilisations corporelles sont des actifs physiques.

- 21** Identifiez le(s) objectif(s) poursuivi(s) par Métali'Est quant à l'acquisition de la machine. Qualifiez cet investissement d'un point de vue économique. » Annexe 13

L'acquisition de la machine à commande numérique va permettre d'augmenter la productivité de l'entreprise en raison de l'association perçage-grugeage, il s'agit donc d'un investissement de modernisation (ou de productivité). Le développement de la firme étant également à l'origine de cette volonté, l'achat peut aussi être qualifié d'investissement de capacité.

**22** Appréciez la possibilité pour Métali'Est de financer complètement cette immobilisation par autofinancement. Pour cela, retrouvez à l'annexe 9 le montant de l'autofinancement dont peut disposer Métali'Est. »» **Annexe 15** Le coût d'acquisition de la machine est de 80 000 €. L'autofinancement s'élevant à 210 000 €, il est donc possible pour Métali'Est de recourir uniquement à l'autofinancement.

#### **Annexe 15 Le financement d'un investissement**

Inutile de réfléchir aux modalités de financement si l'entreprise ne dispose pas de réserves de trésorerie ou si sa situation financière est précaire. Le chef d'entreprise est alors dans l'obligation de recourir à un financement externe. Mais, dans cette hypothèse, il y a peu de chances que son banquier soit disposé à lui accorder un prêt couvrant l'intégralité de l'investissement.

<http://business.lesechos.fr>

**23** Retrouvez la règle du minimum d'autofinancement lorsque l'entreprise doit emprunter pour investir. »» **Annexe 16**

L'entreprise doit être capable de financer au moins 30 % de l'investissement pour lequel elle sollicite un emprunt.

#### **Annexe 16 Faut-il emprunter ou autofinancer ses investissements ?**

Quel type de bien devez-vous acquérir ? Votre choix de financement ne sera évidemment pas le même selon que vous investissez dans un immeuble ou dans un matériel à renouveler très fréquemment. Pour ce qui est de l'immeuble, il serait rationnel de le financer par un emprunt sur une durée de 12 à 15 ans. En revanche, la vitesse de rotation du matériel peut légitimement vous pousser à consacrer une part plus importante à l'autofinancement. Vous devez aussi prendre en compte l'impact prévisible de votre investissement sur vos besoins en fonds de roulement. Si vous anticipez un accroissement de ces besoins, mieux vaut garder vos réserves de trésorerie au chaud : elles vous permettront de financer l'augmentation du montant de vos stocks et des crédits consentis à vos clients sans recourir trop massivement aux financements à court terme, très coûteux. [...] Faut-il emprunter à 100 % ? Votre banquier sera réticent à financer 100 % de votre investissement. Prévoyez donc un apport d'au moins 30 %. En effet, votre banquier veillera à ce que le total de vos emprunts soit en rapport avec le montant de vos capitaux propres.

<http://business.lesechos.fr>

**24** Proposez au comptable un montant d'autofinancement que Métali'Est pourrait raisonnablement dédier au financement de son investissement productif. »» **Annexe 16**

30 % du coût de l'acquisition de la machine doit s'effectuer par autofinancement, soit un montant minimum de 24 000 euros.

**25** Conseillerez-vous à Métali'Est de financer son immobilisation corporelle intégralement par autofinancement ? »» **Annexe 16**

La capacité d'autofinancement, après rémunération des actionnaires, ne doit être pas utilisée uniquement pour financer les investissements. En effet, l'utilisation de toutes les ressources internes disponibles pour le projet empêchera de disposer de ces mêmes ressources pour faire face au besoin en fonds de roulement, c'est-à-dire au besoin de trésorerie entre les entrées et les sorties.

**26** Évoquez les autres sources de financement que Métali'Est pourrait utiliser afin de compléter son financement interne. »» **Annexe 17**

Métali'Est pourra compléter son financement interne par l'emprunt bancaire et/ou une augmentation du capital de l'entreprise. En revanche, elle ne pourra avoir recours au crédit-bail car la machine présente des spécificités techniques et ne peut être considérée comme un bien standard.

**Annexe 17 Les différentes sources de financement des investissements**

Faire appel public à l'épargne, c'est essentiellement émettre de nouvelles actions ou de nouvelles obligations. [...] Une société peut donc augmenter son capital en demandant de nouveaux apports à ses actionnaires actuels ou à de nouveaux actionnaires. [...] Le crédit-bail ne peut pas financer n'importe quel investissement. Le crédit-bail est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquiert un bien meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise, cette dernière ayant la possibilité de racheter le bien loué pour une valeur résiduelle, généralement faible, en fin de contrat. Ce type de financement est réservé aux biens standards. [...]

www.netpme.fr

## PARTIE 3 L'ÉTUDE DE DEVIS

### Sélectionner les fournisseurs de poutrelles

Les poutrelles en acier constituent la principale matière première de Métali'Est, raison pour laquelle une attention particulière est accordée à ce poste de dépense. Qui plus est, les cours de l'acier fluctuent. Ainsi, Métali'Est n'hésite pas à mettre en concurrence ses fournisseurs pour assurer une maîtrise rigoureuse de ses coûts d'approvisionnement. Cela lui permet de ne pas affecter sa trésorerie, qui jusqu'à présent est très satisfaisante. M. Domprost est chargé d'analyser deux offres retenues.

**27** Surlignez les conditions de paiement mentionnées dans les deux devis, et entourez les informations relatives à la durée de validité des offres. » Annexes 18 et 19

**28** Présentez l'intérêt pour Métali'Est de comparer les devis d'Amonsor et de Félor Métallique. » Annexes 18 et 19

Les devis de ces deux fournisseurs potentiels mettent en évidence les conditions de vente des poutrelles. Ainsi, Métali'Est peut comparer le fournisseur qui présente les tarifs les plus attractifs et les conditions de paiement les plus avantageuses afin que l'entreprise puisse maîtriser ses coûts d'approvisionnement et sa trésorerie.

**Annexe 18 Extrait du devis Amonsor**

### Amonsor

Route de Neufchâtel  
51100 Reims  
SA au capital de 76 000 €  
RCS n° Reims L 213 678 398

Le 02/09/2014  
Devis N°SZ2134

Métali'Est  
7, rue Louis-Blériot,  
57640 Argancy

Désignation		Qté	PU HT	PT HT
Poutrelles IPE 200 Longueur 12 m		250	110	27 500
Poutrelles HEA 200 Longueur 12 m		125	300	37 500
Poutrelles UPN 200 Longueur 12 m		135	65	8 775
Total HT	Frais de transport	Base TVA	Montant TVA 20 %	Net à payer
73 775	900	74 675	14 935	89 610

Délais de livraison sous huitaine, Paiement : 60 jours fin de mois

Les prix sont valables jusqu'au 02/12/2014, passé ce délai, ils seront actualisables.

**Annexe 19 Extrait du devis Félor Métallique**

## FÉLOR MÉTALLIQUE

88, rue de la Tête-d'Or  
57400 SARREBOURG

DEVIS	Date	Validité
N°341890	Le 04/09/2014	2 mois

Métali'Est  
7, rue Louis-Blériot,  
57640 Argancy

Désignation		Qté	PU HT	PT HT
Poutrelles IPE 200 Longueur 12 m		250	120	30 000
Poutrelles HEA 200 Longueur 12 m		125	310	38 750
Poutrelles UPN 200 Longueur 12 m		135	60	8 100
Montant HT	Frais de transport	Base TVA	Montant TVA 20 %	Net à payer
76 850	700	77 550	15 510	93 060

Livraison sous 8 jours, Délai de paiement : 30 jours fin de mois  
Une réduction commerciale de 5 % est accordée pour toute commande effectuée avant le 30/09/2014.

- 29** Calculez le coût d'approvisionnement que propose Félor Métallique, en complétant le tableau suivant. »» **Annexe 20**

**Annexe 20 Coût d'approvisionnement chez Félor Métallique**

Total brut HT	76 850 €
Montant de la réduction commerciale	3 842,50 €
Frais de transport	700 €
Base de la TVA	73 077,50 €
Montant TVA 20 %	14 741,50 €
Net à payer	88 449 €

- 30** Conseillez alors M. Domprost sur le choix du fournisseur à retenir.

Le critère retenu par Métali'Est pour choisir le fournisseur est le prix. En raison de la remise qui serait accordée à Métali'Est, il est préférable de choisir Félor Métallique, à condition toutefois que l'acceptation soit donnée avant le 30/09/2014. Comme Métali'Est dispose d'une trésorerie suffisante, les délais de paiement plus courts accordés par Félor Métallique ne seront pas pris en compte dans la sélection du fournisseur.

# Cas 10 Métali'Est

## Les grandes fonctions économiques

La description du fonctionnement de l'économie peut s'effectuer, schématiquement, en trois temps. La production de biens et services permet la distribution de revenus à tous ceux qui ont participé à la production. Ces revenus sont ensuite dépensés et permettent aux agents économiques de consommer et d'investir. Ils alimentent la demande adressée au secteur productif.

### I. La production

#### A. La définition de la production

La production est une activité socialement organisée qui consiste à créer des biens et des services qui contribuent à satisfaire des besoins ou à produire d'autres biens et services.

Il existe deux types de production :

- la production marchande, vendue sur un marché à un prix qui couvre au moins les coûts de production et qui est réalisée dans le but de faire un profit (exemple : production automobile, alimentation) ;
- la production non marchande, composée de services gratuits ou quasi gratuits c'est-à-dire à un prix inférieur à leurs coûts de production. Elle est le fait de l'État, des collectivités locales et de la Sécurité sociale.

Le PIB mesure la richesse créée par les agents économiques résidents au cours d'une année. Il est donc nécessaire d'additionner les VAB réalisées par les unités résidentes sur le territoire économique national.

#### B. Les moyens permettant la production, les facteurs de production

Dans l'analyse la plus courante, sont distinguées deux facteurs de production : Le travail et le capital.

- Le travail : ensemble des activités intellectuelles et physiques mises en œuvre pour produire des biens et des services. Au niveau d'une entreprise, il correspond à la main-d'œuvre, l'effectif de l'entreprise. Au niveau d'un pays, il correspond à la population disponible dans l'économie pour travailler.
- Le capital : ensemble des moyens de production qui servent à la fabrication des biens et des services = capital technique. Il se compose :
  - du capital fixe (biens d'équipement) : biens durables servant plusieurs fois (ex : machines, bâtiments, outillage, camions...);
  - du capital circulant (biens intermédiaires) : biens qui sont transformés ou détruits au cours de la production. (exemple : matières premières, énergie, produits semi-finis...). L'emploi de ces biens intermédiaires est appelé consommation intermédiaire.

Un facteur de production seul ne peut rien produire (bus sans chauffeur...). Il faut donc combiner les facteurs de production, c'est-à-dire associer, en proportions variables, le facteur capital et le facteur travail. Le plus souvent, plusieurs combinaisons permettent de produire la même quantité de biens et services de sorte que l'entreprise a le choix : plus de capital et moins de travail et inversement

## II. La répartition

### A. La définition de la répartition

La répartition représente la façon dont sont partagées des richesses ou des revenus créés par l'activité économique au sein d'une société donnée.

### B. La répartition primaire et la répartition secondaire

La distribution (ou répartition primaire), qui correspond au partage de l'ensemble des revenus entre les différents apporteurs de facteurs de production (travail, capital). Les revenus primaires issus de première répartition se partagent essentiellement entre :

- les salariés au titre de leur travail qu'ils ont apporté aux employeurs, ils comprennent les salaires et charges sociales (salariales et patronales) ;
- les apporteurs de capitaux comme les prêteurs (notamment les banques) et les actionnaires rémunérés par une part des profits.

La redistribution (ou répartition secondaire) est une action de l'État et des organismes de sécurité sociale qui consiste à prélever des impôts et des cotisations sociales, appelés prélèvements obligatoires afin de verser ensuite des prestations sociales. Les revenus nés de la redistribution ne sont pas, à la différence des revenus primaires, liés à l'activité mais à une situation (exemple : maladie, retraite...).

## III. Les dépenses

Les revenus distribués en contrepartie de la production et lors des opérations de redistribution sont dépensés. Les dépenses se composent des dépenses de consommation et des investissements.

### A. La consommation finale

La consommation finale est l'utilisation un bien ou un service qui satisfait directement les besoins personnels de celui qui les utilise et qui n'engendre pas d'autres produits dans le cadre du processus productif (il se situe à la fin du processus productif).

Les consommations peuvent être individuelles (exemple : coiffeur...) et collectives (exemple : services collectifs non marchands fournis par l'État comme la justice, l'enseignement public...).

Complément sur l'épargne : L'épargne est la partie du revenu qui n'est pas consommée. Pour un ménage, le revenu disponible est affecté pour partie à la consommation finale, pour partie à l'épargne. Pour les entreprises, l'épargne correspond à leur capacité d'autofinancement.

### B. L'investissement

L'investissement est l'opération réalisée par un agent économique consistant à acquérir des moyens de production durables par une entreprise, des logements par les ménages et des équipements collectifs par les administrations publiques.

L'investissement réalisé par les entreprises répond à plusieurs objectifs :

- renouveler les capacités de production, correspondant à un investissement de remplacement,
- augmenter les capacités de production, correspondant à un investissement de capacité,
- améliorer les capacités de production, correspondant à un investissement de productivité.

En pratique l'investissement de remplacement ou de capacité est le plus souvent en même temps un investissement de productivité.

La mesure de l'investissement d'un pays s'apprécie par la formation brute de capital fixe (FBCF).

**Remarque** : la troisième manière d'utiliser les biens et services obtenus par l'activité de production et l'achat aux non-résidents, outre la consommation et l'investissement, consiste à les vendre auprès du reste du monde : il s'agit de l'exportation.



# Rollinger



**Thème d'économie :**  
La régulation face  
aux déséquilibres  
macroéconomiques

**Thème de gestion :**  
Les charges fiscales

**Thème de communication :**  
Les bases de données bureautiques

Rollinger est une entreprise familiale créée en 1943, qui produisait, à l'origine, des outils de travail de la terre à traction animale. L'activité de l'entreprise a évolué avec le machinisme agricole. Elle réalise aujourd'hui des machines de motoculture (motobineuses, motoculteurs, motofaucheuses et débroussaileuses) destinées aux professionnels comme aux particuliers. Elle est basée dans la zone industrielle de Toulon-Est au 1357, avenue de Draguignan. Depuis 2001, le champ d'action géographique de cette société par actions simplifiée (SAS) est devenu international. La direction est assurée par Philippe Rollinger (PDG), le petit-fils du fondateur, et l'entreprise emploie au total 115 salariés. Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, Rollinger envisage le rachat, sous forme de succursale,

d'une PME polonaise, Buzdak, située à Pila, en Voïvodie. Une succursale est un établissement stable qui ne bénéficie pas de la personnalité juridique, mais qui dispose d'une certaine autonomie de gestion et de direction par rapport à une entreprise principale à laquelle elle est rattachée.

La Pologne bénéficie de son intégration à l'Union européenne depuis 2004 et a rattrapé partiellement son retard en matière de développement agricole. Rollinger considère que la Pologne devient un marché porteur potentiel. La reprise de Buzdak est envisagée par rachat direct de titres financiers de la firme pour un coût total de 220 000 €. Le montage financier serait le suivant : 20 000 € sur fonds propres et 200 000 € par crédit bancaire. Toutefois, cette prise de décision ne peut se faire sans une analyse de l'environnement, notamment de la conjoncture économique.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) d'étudier l'influence de la conjoncture économique sur l'activité de Rollinger.

## PARTIE 1 LA RÉGULATION FACE AUX DÉSÉQUILIBRES ÉCONOMIQUES

### Apprécier une décision de rachat au regard de la conjoncture économique

- 1 Surlignez, de deux couleurs différentes, dans l'annexe 1, la définition et l'objectif d'une politique conjoncturelle. » Annexes 1 et 2

#### Annexe 1 Définition de la politique économique

La politique économique désigne un ensemble de décisions prises par les pouvoirs publics afin d'atteindre à moyen terme, grâce à l'utilisation de divers instruments, certains objectifs concernant la situation économique. [...] On oppose souvent la politique conjoncturelle, dont l'horizon est le court terme (de quelques mois à une ou deux années), et la politique structurelle, dont les effets se font

sentir à moyen et à long terme (au-delà de deux ans). Dès lors, la politique conjoncturelle chercherait à maintenir ou à rétablir ce que l'on nomme parfois les « grands équilibres » (les quatre objectifs du « carré magique ») et cela grâce aux politiques de régulation de la demande (encouragement ou freinage de la demande).

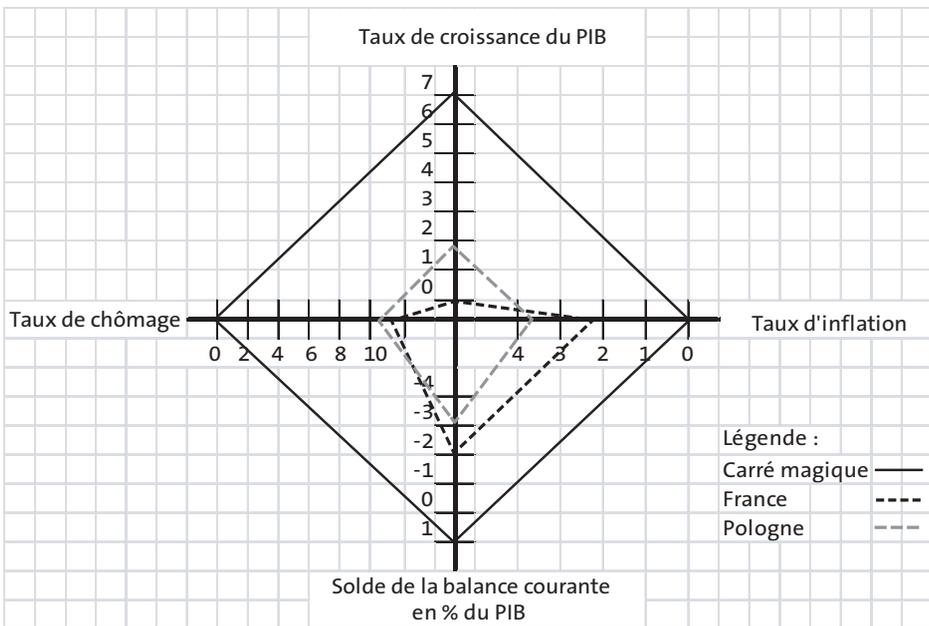
Jean-Yves Capul et Olivier Garnier, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Hatier

## Annexe 2 Le carré magique de Kaldor

Les quatre objectifs du « carré magique » sont l'emploi, la croissance économique, c'est-à-dire le niveau soutenu de la production dans un pays, la stabilité des prix [mesurée par l'inflation, qui désigne une hausse durable du niveau général des prix de tous les biens et services] et l'équilibre extérieur (grâce à l'équilibre de la balance des transactions courantes, qui enregistre les flux de marchandises et de services entre le pays et le reste du monde).

Le schéma suivant présente les quatre indicateurs propres à ces objectifs. On peut alors prendre, pour une série de pays, ces quatre indicateurs et les faire figurer sur le schéma. En rejoignant les points, on obtient un quadrilatère qui représente d'autant mieux une situation économique favorable qu'il est proche du carré magique.

D'après Jean-Yves Capul et Olivier Garnier, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Hatier



**2** Évoquez la cible sur laquelle les pouvoirs publics agissent notamment dans le cadre d'une politique conjoncturelle. »» Annexe 1

Les pouvoirs publics agissent notamment sur la demande, soit pour la stimuler, soit au contraire pour la freiner.

**3** Retrouvez pour chaque objectif du carré magique de Kaldor, l'indicateur économique utilisé, en complétant le tableau. »» Annexes 2 et 3

**4** Justifiez la dénomination de « carré magique ». Le carré représente la situation d'une économie qui fonctionnerait favorablement, dans de très bonnes conditions. Donc il s'agit de la situation économique vers laquelle chaque pays doit tendre.

**5** Construisez, en annexe 2 les deux carrés correspondant aux résultats économiques de la France et de la Pologne en 2012. Vous complétez la légende afin de repérer les situations économiques distinctes de ces deux pays. »» Annexes 2 et 3

### Annexe 3 La situation économique de la France et de la Pologne en 2012

Objectif	Croissance économique	Emploi	Stabilité des prix	Équilibre extérieur
Indicateur	Taux de croissance du PIB	Taux de chômage	Taux d'inflation	Solde de la balance courante
France	0,0 % [PIB = 2032,3 Mds€]	10,7%	2,2%	- 2,1%
Pologne	1,9 % [PIB = 381,2 Mds€]	10,4%	3,7%	- 3,3%

Données Eurostat

#### 6 Comparez la situation économique de la France et celle de la Pologne. » Annexe 2

Si les taux de chômage en France et en Pologne sont proches, la Pologne se distingue par un accroissement de sa production par rapport à l'année précédente, contrairement à la France qui n'a pas créé de supplément de richesse en 2012 par rapport à 2011. Mais l'augmentation du niveau général des prix est plus marquée en Pologne qu'en France. Enfin, les deux pays enregistrent un déficit de la balance des transactions courantes, mais plus marqué en Pologne (- 3,3 %) qu'en France (- 2,1 %).

#### 7 Complétez le budget de l'État français, en plaçant les termes économiques suivants dans la colonne correspondante : Personnel de l'État, TVA, Impôts sur les sociétés, Contribution à l'Union européenne, Investissements, Amendes. » Annexes 4 et 5

#### Annexe 4 Le budget de l'État français

TVA	Fonctionnement de l'État
Impôt sur le revenu	Personnel de l'État
Impôt sur les sociétés	Contribution à l'Union européenne
Taxe intérieure sur les produits pétroliers (TIPP)	Investissements
Autres taxes indirectes	Charge de la dette
Amendes	Versement aux collectivités locales
<b>RECETTES BUDGÉTAIRES</b>	<b>DÉPENSES BUDGÉTAIRES</b>

#### Annexe 5 La politique budgétaire

La politique budgétaire est une politique qui consiste à utiliser le budget de l'État, composé de l'ensemble de ses recettes et de ses dépenses, en vue de réguler les fluctuations que connaît l'activité économique à court terme.

#### Annexe 6 Le budget de l'État

##### Le déficit budgétaire de la France à fin décembre, en milliards d'euros

	Dépenses*	Recettes*
- 88,2 2012	374,2	286,0
- 90,1 2011	365,3	275,2
- 150,8 2010	425,7	274,9

\*Hors comptes spéciaux du Trésor

#### 8 Surlignez le terme utilisé lorsque le solde entre les recettes et les dépenses budgétaires est négatif. » Annexe 6

### 9 Analysez l'évolution des recettes et des dépenses de l'État de 2010 à 2012. » Annexe 6

De 2010 à 2012, le solde budgétaire a été négatif, mais le déficit budgétaire s'est réduit, passant de 150,8 milliards en 2010 à 88,8 milliards d'euros en 2012. Ce constat s'explique par une progression des recettes fiscales. En revanche les dépenses budgétaires, après avoir reculé entre 2010 et 2011, ont augmenté de 2,4 % en 2012.

### 10 Trouvez le moyen que l'État doit utiliser pour financer son déficit. Pour ce faire, complétez la grille de mots croisés grâce aux informations données et reportez les mots trouvés dans l'annexe 7. Remplacez dans le bon ordre les lettres grisées, afin de compléter le dernier mot manquant. » Annexes 7 et 8

#### Annexe 7 La conduite de la politique budgétaire

La politique budgétaire peut être utilisée de deux manières :

Dans le premier cas, l'État cherche à maîtriser l'① ..... inflation ..... et à retrouver une situation proche de l'② ..... équilibre ..... budgétaire ..... Pour parvenir à ces objectifs, le budget de l'État est alors utilisé de la manière suivante : baisse des dépenses publiques et/ou augmentation des recettes budgétaires. Mais, si l'État décide d'augmenter les impôts des ménages et des entreprises, la ③ ..... consommation ..... des ménages et l'④ ..... investissement ..... des entreprises risquent de diminuer. De plus, la ⑤ ..... compétitivité ..... des entreprises serait affectée. Au final, la croissance économique risque de ralentir.

Dans le second cas, l'État cherche à stimuler la ⑥ ..... croissance ..... et l'⑦ ..... emploi ..... Pour parvenir à ces objectifs, le budget de l'État est alors utilisé de la manière suivante : augmentation des dépenses et/ou baisse des recettes. Cette politique budgétaire risque de creuser le ⑧ ..... déficit ..... budgétaire, et donc le déficit public entendu comme le solde négatif entre les recettes et les dépenses de l'ensemble des administrations publiques, soit l'État, les collectivités locales et les administrations de la Sécurité sociale. L'État, au sens large, est alors obligé d'avoir recours à ..... l'endettement ..... pour financer ce déficit.

#### Annexe 8 Les mots croisés de l'économie

- ① Taux utilisé pour mesurer le niveau général des prix des biens et services
- ② Situation où les recettes publiques sont égales aux dépenses publiques
- ③ Fonction principale des ménages
- ④ Peut être de capacité, de productivité ou de remplacement
- ⑤ Entreprises en compétition sur le même marché
- ⑥ Augmentation soutenue de la production dans un pays pendant une longue période
- ⑦ Un des objectifs de la politique conjoncturelle
- ⑧ Situation où les recettes publiques sont inférieures aux dépenses publiques

**11** Identifiez le régime d'imposition sur les bénéfices de Rollinger. » Annexe 9 Le statut juridique de Rollinger est une SAS, créée en 1943, donc depuis plus de cinq ans. Par conséquent, les bénéfices seront imposés au titre de l'impôt sur les sociétés.

**Annexe 9 L'imposition des bénéfices dans une société**

[...] La société est en principe assujettie à l'impôt sur les sociétés. Néanmoins, dans certains cas, le résultat [de l'activité] est soumis à l'impôt sur le revenu comme celui d'une entreprise individuelle : il en est ainsi pour les EURL n'ayant pas opté pour l'impôt sur les sociétés ou les SARL dites de famille ayant opté pour l'impôt sur le revenu. De même, la loi permet, sous certaines conditions, aux SAS et SARL non cotées, créées depuis moins de cinq ans, d'opter pour le régime des sociétés de personnes. Hormis ces deux cas particuliers, du fait de la séparation patrimoniale découlant de la création de la société, une imposition est établie au nom de celle-ci, sur son propre résultat. [...]

Autre particularité, le résultat de la société est déterminé après déduction de la rémunération du dirigeant et des charges sociales qui s'y rapportent. Il est soumis à l'impôt sur les sociétés au taux suivant : 15 % jusqu'à 38 120 €, 33,33 % au-delà de 38 120 €.

www.business.lesechos.fr, 6 février 2013

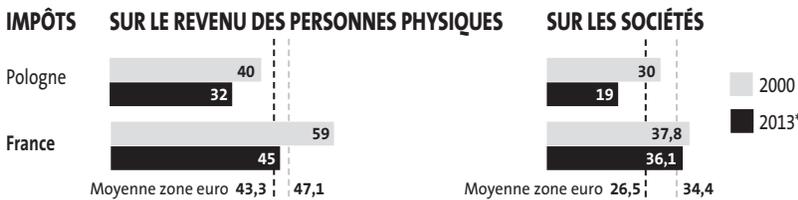
Malgré un taux nominal de 33,3 % de l'impôt sur les sociétés, auquel s'ajoute la contribution sociale sur les bénéfices pour les grandes entreprises et d'autres prélèvements, le taux effectif d'imposition varie du simple au double entre les petites et les grandes entreprises en faveur de ces dernières.

www.lemonde.fr, 25 novembre 2013

**12** Comparez le régime d'imposition des sociétés en France et en Pologne. » Annexe 10

En 2013, l'imposition des entreprises implantées en France resterait plus importante qu'en Pologne. En France, l'impôt sur les bénéfices devrait représenter 36,1 % du revenu des entreprises, en très léger recul par rapport à 2000 alors que cet impôt serait de 19 % en Pologne. Qui plus est, ce pays est parvenu à réduire dans des proportions plus importantes son taux d'imposition sur les sociétés entre 2000 et 2013, passant de 30 % à 19 %.

**Annexe 10 Taux d'imposition légaux maximaux, en %**



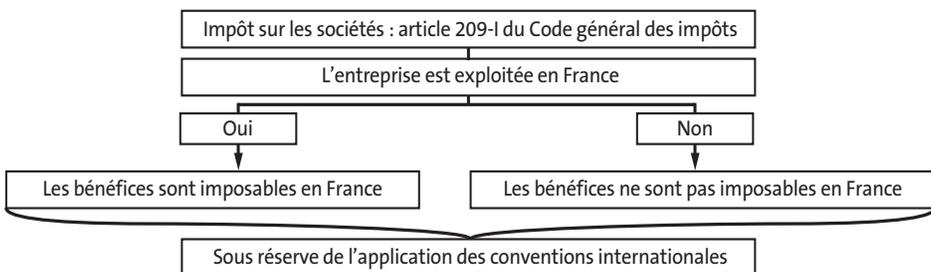
\*La date butoir pour la prise en compte des changements de taux d'imposition était le 11 mars 2013

Données Eurostat, 2013

**13** Présentez pour Rollinger l'intérêt d'un point de vue fiscal de racheter l'entreprise Buzdak.

» Annexes 11 et 12 Rollinger ne sera pas imposé en France sur les résultats réalisés en Pologne par la succursale. Ces derniers seraient imposables en Pologne, où les taux d'imposition paraissent moins élevés.

**Annexe 11 La territorialité de l'impôt sur les sociétés (IS)**



### **Annexe 12** Extrait de l'article 7 de la convention passée entre la France et la Pologne

Les bénéfices d'une entreprise d'un État contractant ne sont imposables que dans cet État, à moins que l'entreprise n'exerce son activité dans l'autre État contractant par l'intermédiaire d'un établissement stable qui y est situé. Si l'entreprise exerce son activité d'une telle façon, les bénéfices de l'entreprise sont imposables dans l'autre État mais uniquement dans la mesure où ils sont imposables audit établissement stable.

www.impots.gouv.fr

### **14** Expliquez en quoi la politique monétaire fait partie des politiques conjoncturelles. »» **Annexe 13**

La BCE cherche à réguler l'activité économique à court terme, avec comme objectif principal la stabilité des prix. La politique monétaire est donc une politique conjoncturelle.

### **Annexe 13** La politique monétaire au sein de la zone euro

Le traité de Maastricht, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 1993, institue l'Union européenne et met en place une union économique et monétaire (soit la zone euro) en instaurant une monnaie unique. La Banque centrale européenne (BCE), instituée le 1<sup>er</sup> juin 1998, met en œuvre la politique monétaire unique dans la zone euro. L'objectif prioritaire de la BCE est la stabilité des prix. Le soutien à l'activité économique est possible, mais reste subordonné à l'objectif de stabilité des prix.

### **15** Surlignez dans le texte le nom de la monnaie polonaise. »» **Annexe 14**

### **Annexe 14** La Pologne et l'adhésion à la zone euro

La Pologne veut mettre au plus vite son économie en conformité avec le traité de Maastricht, mais elle n'est pas pressée de remplacer son **zloty** par l'euro. Le président Bronislaw Komorowski a récemment déclaré que la Pologne prendrait la décision sur son adhésion à la zone euro après 2015. [...] Actuellement, seule la dette publique de la Pologne, autour de 55 % du PIB, est conforme aux exigences de Maastricht [inférieure à 60 % du PIB]. Son inflation moyenne en 2012 s'est chiffrée à 3,7 % et son déficit des finances publiques reste toujours supérieur à la barre requise de 3 % du PIB (3,4 % en 2012). Le chef du gouvernement libéral, Donald Tusk, et ses ministres assurent que Varsovie remplira en 2015 tous ces critères.

AFP, 26 mars 2013

### **16** Justifiez la raison évoquée pour laquelle la Pologne n'a pas encore adhéré à la zone euro.

»» **Annexe 14** Le traité de Maastricht impose des conditions à remplir pour adopter la monnaie unique, plus précisément des seuils à ne pas franchir concernant la dette publique, le déficit public, le taux d'inflation et le taux d'intérêt. Par exemple, le pays doit présenter un déficit public inférieur à 3 % de son PIB. Or la Pologne ne respecte à ce jour qu'un seul critère, celui de la dette publique.

### **17** Déduisez-en alors si les États membres de l'Union économique et monétaire peuvent librement mener leur politique budgétaire pour relancer l'activité économique.

Pour relancer l'activité économique, les États doivent limiter les recettes budgétaires et augmenter leurs dépenses, ce qui conduit à un creusement du déficit budgétaire. Or le traité de Maastricht instaure une discipline budgétaire aux États, puisque le déficit public ne peut dépasser 3 % du PIB et que la dette publique doit être inférieure à 60 % du PIB. La politique budgétaire menée par les États membres est donc encadrée.

### **18** Après avoir identifié l'instrument utilisé par la BCE pour mener sa politique monétaire, surlignez la phrase permettant de définir cet outil. »» **Annexe 15**

### **19** Justifiez les raisons de la décision prise par l'autorité monétaire. »» **Annexe 15**

Dans la mesure où l'inflation était maîtrisée, une hausse du taux d'intérêt pour limiter la demande n'était pas justifiée. La BCE a donc décidé de soutenir l'activité économique en baissant son taux d'intérêt directeur de 0,25 point par rapport à mai 2013.

**Annexe 15 Baisse historique du taux directeur de la BCE**

La Banque centrale européenne (BCE) a abaissé ce jeudi 7 novembre son principal taux directeur, à 0,25 %. Jamais la BCE n'avait fixé son taux directeur à un niveau aussi bas. Depuis mai, il stagnait à 0,5 %. [...]

**C'est quoi ce taux directeur ?**

Le principal taux directeur de la BCE est l'outil central dont elle dispose pour influencer sur l'octroi de crédits et contrôler l'évolution des prix en zone euro. Cet instrument, utilisé lors des principales opérations de refinancement par la BCE pour alimenter les banques en liquidités, est le baromètre du coût du crédit dans les 17 pays de l'union monétaire. Les banques qui veulent se refinancer à court terme peuvent le faire en payant un intérêt sur la somme qu'elles empruntent auprès des banques centrales de leurs pays respectifs. Cet intérêt est calculé d'après le taux en cours à la BCE. Les banques répercutent ensuite, en principe, ce loyer sur les intérêts des crédits qu'elles accordent à leurs propres clients. Plus le taux de la BCE est bas, plus le coût du crédit a des chances d'être bon marché, ce qui, en théorie, favorise l'activité économique et la croissance.

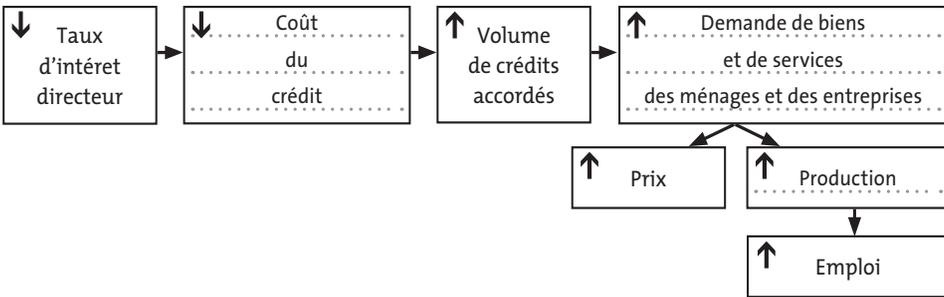
**Pourquoi la BCE a-t-elle décidé de l'abaisser à 0,25 % ?**

La constellation économique actuelle, avec notamment une faible activité de crédit, suggère que la zone euro peut se trouver au seuil d'une « période prolongée d'inflation basse avant une reprise graduelle » de l'évolution des prix, a indiqué Mario Draghi lors de sa conférence de presse mensuelle. « Le mandat principal de la BCE est de maintenir un niveau d'inflation inférieur à 2 % sur le long terme, explique Fabrice Cousté. Or l'inflation en zone euro est ressortie particulièrement basse en octobre, à +0,7 %, son niveau le plus bas depuis 2009, et va rester durablement basse. C'est pour répondre aux craintes d'une déflation, synonyme de baisse des prix mais aussi des salaires et au final de l'activité — qui existe déjà dans les pays périphériques du sud de la zone euro —, que la BCE a abaissé son taux directeur. » [...]

© Émilie Lévêque, Lexpansion.com, 7 novembre 2013

**20** Complétez le schéma avec les termes économiques suivants : demande de biens et services des ménages et des entreprises, coût du crédit, production. » **Annexe 16**

**Annexe 16 Les effets d'une baisse du taux d'intérêt directeur de la BCE**



**21** Appréiez, dans ce contexte, l'opportunité pour Rollinger de financer par crédit les 200 000 € nécessaires au rachat de l'entreprise Buzdak. Comme les banques vont se refinancer de manière moins onéreuse auprès de la BCE, elles répercuteront la baisse du taux directeur sur les taux d'intérêt affectés aux crédits accordés à leurs clients. Ainsi, Rollinger peut profiter de cette période de taux d'intérêt bas pour conclure le contrat de prêt avec sa banque.

**PARTIE 2 LES CHARGES FISCALES**

**Analyser l'assujettissement à la TVA**

**22** Quelle est l'assiette de la TVA, c'est-à-dire sa base d'imposition ? » **Annexe 17** L'assiette de la TVA est la valeur ajoutée de l'entreprise, autrement dit la richesse réellement créée par l'activité de l'entreprise.

## Annexe 17 La taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

La TVA est un impôt indirect sur la consommation : elle est supportée par le consommateur final et reversée à l'État, par chaque entreprise collectrice, en fonction de la valeur ajoutée qu'elle crée.

### 23 Identifiez la politique conjoncturelle à l'origine de la modification des taux de TVA.

L'instrument utilisé par l'État est l'augmentation de ses recettes fiscales *via* les taux de TVA. Cette mesure s'inscrit dans le cadre de la politique budgétaire.

### 24 Identifiez le taux de TVA mentionné sur les factures du fournisseur Rollinger aux commerçants. »» Annexe 18

Les produits fabriqués par Rollinger seront vendus à un prix qui inclut la TVA au taux normal, soit 20 %.

## Annexe 18 Quelles modifications des taux de TVA en 2014 ?

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, les taux de TVA (taxe sur la valeur ajoutée) sont modifiés, selon la loi de finances rectificatives pour 2013 (publiée au *Journal officiel* le 30 décembre 2013) :

- le taux normal, qui s'applique à la majorité des biens et des prestations de service, passe de 19,6 % à **20 %** ;
- le taux intermédiaire, qui concerne notamment la restauration, la vente de produits alimentaires préparés, les transports, les travaux de rénovation dans les logements anciens, est relevé de 7 % à **10 %** ; [...]

Le taux réduit, applicable aux produits considérés comme de première nécessité (produits alimentaires, boissons sans alcool, cantine scolaire et énergie) et spectacle vivant (théâtre, concert, cirque), reste fixé à 5,5 %. Il s'applique également aux travaux d'amélioration énergétique des logements de plus de 2 ans.

[www.service-public.fr](http://www.service-public.fr)

### 25 Calculez les montants de TVA, en complétant le tableau. »» Annexe 19

## Annexe 19 Données du mois de septembre 2014



Rollinger

	Montant HT	TVA
Total des achats taxés à 10 %	20 000 €	2 000 €
Total des achats taxés à 20 %	100 000 €	20 000 €
Total des ventes du mois de septembre	250 000 €	50 000 €

### 26 Expliquez la raison pour laquelle Rollinger doit payer à ses fournisseurs la TVA. Repérez son montant pour le mois de septembre 2014. »» Annexe 20

Rollinger achète aux fournisseurs différents produits, elle leur versera donc le montant de la TVA, dite déductible. Mais elle pourra déduire cette TVA de la TVA qu'elle versera à l'État. La TVA déductible en septembre 2014, s'élèvera à 22 000 €.

## Annexe 20 Le calcul de la TVA

Comme la comptabilité ne détermine pas la valeur ajoutée d'une entreprise, le calcul de la TVA à reverser s'effectue selon le principe suivant :

- l'entreprise collecte la TVA sur ses ventes, appelée TVA collectée. L'entreprise a alors une dette vis-à-vis de l'État.
- l'entreprise paye la TVA sur ses achats, appelée TVA déductible. L'entreprise dispose alors d'une créance auprès de l'État.
- l'entreprise verse ensuite à l'État la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible.

Si le résultat est positif, l'État a une TVA à encaisser : l'entreprise doit de l'argent à l'État. Si le résultat est négatif, il s'agit d'un crédit de TVA : l'État doit de l'argent à l'entreprise.

- 27** Calculez, en le justifiant, le montant de la TVA reversée à l'État par Rollinger pour les opérations réalisées au mois de septembre 2014. » **Annexe 20**

TVA collectée – TVA déductible = 50 000 – [2 000 + 20 000] = 28 000 €

- 28** Identifiez les agents qui sont assujettis à la TVA. » **Annexe 17** Il s'agit des consommateurs finaux, et non l'entreprise. Cette dernière ne sert que d'intermédiaire entre l'État et le consommateur.

- 29** Déduisez-en si l'augmentation du taux de TVA, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, impacte négativement le résultat de Rollinger. La TVA est en fait une recette pour l'État et un coût pour le consommateur final : elle est neutre pour l'entreprise dans la mesure où cet impôt ne constitue ni une charge ni un produit pour l'entreprise. Cette réforme n'a donc aucune influence comptable sur le résultat de Rollinger.

## **PARTIE 3 LES BASES DE DONNÉES BUREAUTIQUES**

### **Exploiter la base de données « Personnel »**

Rollinger désire connaître le montant du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) auquel il peut prétendre en 2013. Vous disposez d'un extrait de base de données transmis par le service des ressources humaines.

- 30** Expliquez en quoi le CICE est un moyen de renforcer la compétitivité de Rollinger. » **Annexe 21**  
Le montant du CICE auquel peut prétendre Rollinger constitue un allègement fiscal, une réduction des coûts à hauteur de 6 % de la masse salariale, pour investir par exemple. Cette mesure s'oriente bien vers un renforcement de la compétitivité de la firme.

#### **Annexe 21 Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)**

Le CICE, entré en vigueur en 2013, est un avantage fiscal qui concerne les entreprises employant des salariés et équivaut à une baisse de leurs charges sociales. Il représente 6 % des rémunérations versées depuis 2014. Le CICE est imputé sur l'impôt sur le revenu ou l'impôt sur les sociétés dû par le contribuable au titre de l'année au cours de laquelle les rémunérations prises en compte pour le calcul du crédit d'impôt ont été versées. Le CICE a pour objet le financement de l'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers notamment des efforts en matière d'investissement, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés.

- 31** Surlignez le plafond de rémunération à ne pas dépasser pour l'éligibilité au CICE. » **Annexe 22**

#### **Annexe 22 Les rémunérations à prendre en compte**

Pour être prises en compte dans l'assiette du CICE, les rémunérations brutes ne doivent pas excéder 2,5 smic calculés pour un an, sur la base de la durée légale de travail. Cette durée est augmentée, le cas échéant, du nombre d'heures supplémentaires ou complémentaires. Chaque heure supplémentaire ou complémentaire compte pour 1 unité (et non pour 1,25) pour la détermination de la durée du travail.

- 32** Déterminez si les rémunérations versées à Ismaël Azdid et Arnaud Bour sont éligibles au crédit d'impôt. Justifiez votre réponse. » **Annexes 23 et 24**

Ismaël Azdid perçoit une rémunération supérieure à 2,5 fois le smic, ainsi, sa rémunération est exclue de l'assiette du CICE dans son intégralité. Ce qui n'est pas le cas pour la rémunération d'Arnaud Bour, qui perçoit une rémunération inférieure à 2,5 fois le smic et n'a réalisé aucune heure supplémentaire.

### Annexe 23 Le calcul du plafond d'éligibilité au CICE

Pour déterminer si la rémunération versée au salarié est éligible au crédit d'impôt, il convient de comparer la rémunération totale du salarié, comprenant notamment les heures supplémentaires ou complémentaires avec majorations. Ainsi, pour un salarié à temps plein, présent toute l'année et effectuant 35 heures par semaine ainsi que quelques heures supplémentaires dans l'année, ce montant maximum se calcule de la façon suivante :  $2,5 \times \text{smic horaire} \times (1\,820 \text{ heures} + \text{nombre d'heures supplémentaires})$ .

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, le smic horaire est de 9,53 euros, soit 1445,38 euros brut mensuels sur la base de la durée légale de 35 heures hebdomadaires.

### Annexe 24 Base de données « Personnel » (extrait)



Rollinger

Nom	Prénom	Entrée dans l'entreprise	Type de contrat	Taux horaire	Heures supplémentaires cumulées sur l'année
AZDID	Ismaël	25/02/1997	CDI à temps plein	2,7 smic	34
BOUR	Arnaud	08/11/2012	CDI à temps plein	1,2 smic	0
CARO	Joanna	16/01/2011	CDI à temps plein	2,4 smic	30

Les heures supplémentaires sont majorées de 25 %.

CDI : Contrat à durée indéterminée

- 33** Calculez la rémunération totale brute de Caro Joanna et le plafond d'éligibilité au CICE en complétant le tableau suivant : »» Annexes 24, 25 et 26

### Annexe 25 Rémunération de Caro Joanna et plafond d'éligibilité au CICE

	Rémunération totale	Plafond d'éligibilité au CICE
Calcul	$(2,4 \times 9,53 \times 1\,820) + (2,4 \times 9,53 \times 30 \times 125\%)$	$2,5 \times 9,53 \times (1\,820 + 30)$
Résultat	42 484,74	44 076

Les montants du CICE, du plafond d'éligibilité et de l'assiette sont arrondis à l'euro le plus proche. La fraction d'euro égale ou supérieure à 0,50 est comptée pour 1.

### Annexe 26 Les composantes de la rémunération

La rémunération est composée d'une partie fixe, le salaire de base. La liberté de fixer librement le salaire s'inscrit dans le respect des obligations légales, notamment l'existence d'un salaire minimum interprofessionnel, et des dispositions conventionnelles. Mais la rémunération totale est aussi composée d'une partie variable. Cette dernière est liée à la durée du travail (heures supplémentaires par exemple), aux résultats individuels et collectifs (primes), à la situation personnelle et professionnelle du salarié.

- 34** Déduisez-en si Rollinger peut intégrer pour le calcul du CICE la rémunération de Caro Joanna.

Comme la rémunération totale de Caro Joanna est bien inférieure au plafond d'éligibilité, Rollinger pourra l'intégrer au calcul du CICE.

# Cas 11 Rollinger

## La régulation face aux déséquilibres macroéconomiques

Les grandes fonctions économiques (Cf. Thème 10) se réalisent dans le cadre d'une économie dite de marché. Ce système économique devrait, en théorie, permettre la réalisation de grands équilibres macroéconomiques concernant l'emploi, la croissance, la stabilité des prix ou encore l'équilibre extérieur. Toutefois dans les faits, le fonctionnement du marché présente des déséquilibres légitimant l'intervention de l'État. Ce dernier régule alors l'activité économique au travers de ses politiques économiques, qui peuvent encadrer les activités des agents ou orienter leur comportement (exemple : aides pour les énergies renouvelables). Remarque : outre les politiques économiques, la régulation de l'État intervient par la mise en place de réglementations (exemple : le SMIC) et d'institutions ou d'organisations chargées d'encadrer et de contrôler le fonctionnement du marché et des agents économiques (exemple : Autorité des marchés financiers).

### I. La finalité de la politique économique conjoncturelle

Parmi les politiques économiques, il existe la politique conjoncturelle, mise en œuvre par les pouvoirs publics en vue d'orienter, à court terme, l'activité dans un sens souhaitable. Cette politique cherche à réguler (politique de stabilisation) des grandeurs macroéconomiques de façon à limiter les déséquilibres pouvant affecter l'économie nationale.

Les objectifs de la politique conjoncturelle, illustrés à travers le carré magique de Kaldor, sont une croissance économique forte et durable, mesurée à partir du taux de croissance du PIB (produit intérieur brut), la stabilité des prix (limiter le développement de l'inflation) pour garantir le pouvoir d'achat et la compétitivité des entreprises, mesurée par le taux d'inflation, le plein-emploi de la main-d'œuvre, évalué par le taux de chômage, et l'équilibre des échanges extérieurs, évalué par le solde de la balance des transactions courantes.

Ces quatre objectifs paraissent difficiles à atteindre simultanément, d'où l'expression de « carré magique ». Ainsi, dans certaines circonstances économiques, la priorité pourra être donnée à la lutte contre l'inflation et dans d'autres, à la croissance et à l'emploi.

### II. Les instruments de la politique économique conjoncturelle

#### A. La politique budgétaire

Il s'agit d'une politique économique qui consiste à utiliser le budget de l'État c'est-à-dire l'ensemble des recettes et des dépenses de l'État) pour réguler l'activité économique.

Cette politique peut donc agir en faveur de la relance de l'activité économique (croissance économique) par une hausse des dépenses de l'État : investissements publics, subventions et commandes aux entreprises, et par une baisse des recettes de l'État. Or la conduite d'une telle politique budgétaire peut conduire à creuser le déficit public et donc augmenter la dette

publique. Au contraire, la politique budgétaire, peut viser à lutter contre l'inflation, par une réduction des dépenses publiques et/ou une augmentation de la fiscalité. Mais dans ce cas, le principal risque, est un ralentissement de la croissance économique puisque la demande est freinée.

Toutefois, l'intégration européenne modifie les marges de manœuvre de la politique budgétaire par les États membres. Cette contrainte tient à l'adoption de règles communes de politique économique, qui conditionnent l'entrée dans la zone euro. Ces règles s'expriment dans les critères de Maastricht, devenu « critères de convergence », (puis pacte de stabilité et de croissance), et deux d'entre eux concernant les finances publiques des États membres :

- chacun d'eux doit limiter son déficit public à 3 % du PIB ;
- la dette publique doit être inférieure à 60 % du PIB.

Ce Pacte établit un échéancier pour l'imposition de sanctions financières sur les pays qui échoueraient à corriger les situations d'endettement et de déficit.

## **B. La politique monétaire**

Il s'agit d'une politique économique, menée par la banque centrale, qui utilise des variables monétaires pour orienter l'économie.

La conduite de la politique monétaire s'effectue en grande partie par le taux d'intérêt directeur. Pour se procurer les liquidités dont elles ont besoin, les banques s'adressent à la banque centrale qui va leur accorder des crédits moyennant un taux d'intérêt (le taux d'intérêt directeur). Pour assurer leur rentabilité, les banques vont alors appliquer un taux supérieur à leurs clients. Ainsi, la banque centrale assure une fonction de régulation : en faisant varier son taux directeur, elle agit sur la quantité de monnaie en circulation. Si elle juge que la monnaie en circulation est trop importante (risque d'inflation), elle va augmenter son taux directeur ce qui freinera les crédits accordés par les banques (crédit plus cher), et inversement.

Les pays membres de la zone euro, ont perdu leur souveraineté monétaire, puisque désormais, la BCE mène la politique monétaire unique pour les 17 pays de la zone euro (sur les 28 membres de l'Union européenne).

Or l'objectif principal de la politique monétaire est inscrit dans les statuts de la BCE. L'objectif prioritaire est ainsi la défense de la stabilité des prix. Le soutien à l'activité économique, est possible, mais reste subordonné à l'objectif de stabilité des prix.

Ainsi, on considère en zone euro que la politique monétaire est dévolue à la défense de la stabilité monétaire, et les politiques budgétaires à la défense du niveau d'activité économique. D'où des problèmes de coordination des politiques monétaire et budgétaire.



# Électromax



## Thème d'économie :

Entreprise et crise économique

## Thèmes de gestion :

- Comptabilité générale et analytique
- Choix et financement de l'investissement

## Thème de communication :

La communication professionnelle

” L'entreprise bretonne Électromax SARL, spécialisée dans l'électroménager, fabrique et vend des machines à laver le linge. Elle a été créée en 1970 et emploie aujourd'hui près de 500 personnes dans son usine de fabrication située à Brest. Toute la production se fait en France. La performance et la robustesse des machines ont

fait son succès malgré des prix un peu plus élevés que la concurrence. Toutefois, depuis la fin des années 2000 et la crise dite des « subprimes », l'entreprise connaît une diminution importante de son activité (notamment l'année dernière) qui menace sa pérennité. M. Barbe, actionnaire principal, s'inquiète de la situation de l'entreprise et s'interroge sur son avenir.

### MISSION

*Vous êtes chargé(e) d'analyser l'impact de la crise économique sur l'entreprise Électromax.*

## PARTIE 1

## LES ENJEUX D'UNE CRISE

## ÉCONOMIQUE POUR LES ENTREPRISES

Définir et analyser les effets de la crise sur l'entreprise Électromax

**1** Surlignez les éléments permettant de caractériser une crise économique. » Annexe 1

### Annexe 1 Qu'est-ce qu'une crise économique ?

L'économie (terme qui tire son origine de la langue grecque et qui veut dire « administration d'un foyer ») est la science qui étudie les processus de production, de distribution, d'échange et de consommation de biens et de services. Une crise, par contre, est un changement abrupt ou une situation de pénurie et de chômage.

Une crise économique désigne donc une période de pénurie dans la production, la commercialisation et la consommation de produits et de services. L'économie est cyclique dans la mesure où elle combine des étapes d'expansion avec des phases de contraction. Ces fluctuations successives sont connues sous le nom de cycle économique.

Ces principes permettent d'affirmer que toute baisse culmine en une hausse et vice-versa. Les quatre grandes phases d'un cycle économique sont l'expansion (phase ascendante où l'activité économique augmente jusqu'à l'essor), la dépression (phase de contraction de la production et

pendant laquelle les indicateurs baissent), la récession (lorsque la contraction du PIB dure plus de deux trimestres consécutifs) et la reprise ou la stagnation (les indices remontent ; débouche sur la phase d'expansion du cycle suivant). [...]

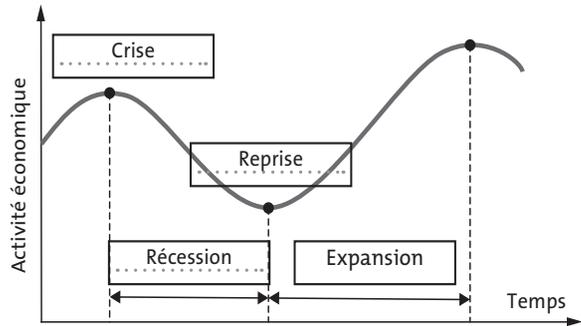
[La crise économique correspond au point de retournement à la fin de la période d'expansion]. Il peut s'agir d'une **crise généralisée** où tous les indices tombent, ou de crises qui affectent certains secteurs en particulier (**crise de l'offre**, **crise de la demande**). Par ailleurs, on parle de **crise de subsistance** lorsqu'un groupe social n'arrive pas à satisfaire ses besoins basiques.

Mai 2011, <http://lesdefinitions.fr/crise-economique>

- 2** Expliquez ce qu'est un cycle économique puis complétez le graphique du cycle économique en plaçant au bon endroit les mots « crise », « reprise » et « récession ».
- » Annexes 1 et 2

Un cycle économique est un concept définissant les fluctuations de l'activité économique en les décomposant en une succession de phases qui se répètent dans le temps : l'expansion, la crise, la récession, la dépression (dans certains cas) et enfin la reprise, qui débouche sur la phase d'expansion du cycle suivant.

### Annexe 2 Représentation d'un cycle économique



### Annexe 3 Fluctuations économiques

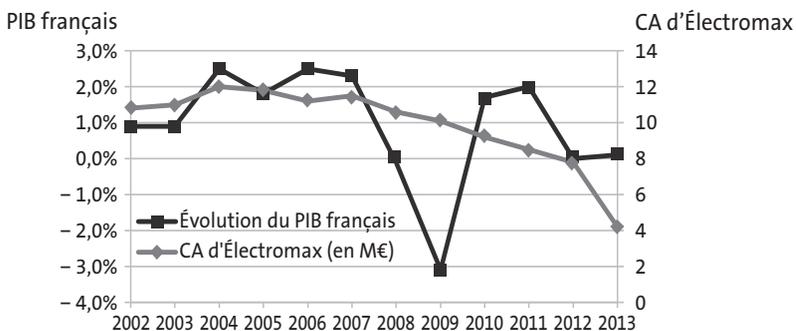
Observer les fluctuations de l'activité économique (= fluctuations économiques) revient à observer les irrégularités de l'activité économique, autrement dit les variations du PIB. Toutefois ces variations de la production s'accompagnent également de la variation d'autres grandeurs comme l'emploi, la consommation, l'investissement, les prix... Les fluctuations économiques sont ces phases d'augmentation du PIB, de baisse du PIB ou de ralentissement de sa croissance qui se succèdent.

P. Bailly, [www.ac-grenoble.fr](http://www.ac-grenoble.fr), octobre 2012

- 3** Déterminez, d'après le graphique d'évolution du PIB français, dans quelle phase du cycle se trouvait l'économie française fin 2013 puis indiquez son impact sur l'entreprise Électromax.

» Annexes 3 et 4 L'économie française était en récession fin 2013. Cela correspond à une baisse généralisée de l'activité économique. L'entreprise Électromax est impactée par cette situation, elle subit une baisse importante de son chiffre d'affaires depuis le début de la crise.

### Annexe 4 Évolution du PIB français et du chiffre d'affaires d'Électromax entre 2002 et 2013



**4** Identifiez l'origine des principales causes des grandes crises de l'histoire économique.  
 »» Annexes 5 et 6

Crise	Origine	Causes
1929	Krach boursier	Suite à un krach boursier (vente massive d'actions), le système bancaire s'est effondré (plus de liquidités) et a entraîné la faillite de nombreuses entreprises qui ne pouvaient plus emprunter.
1973 et 1979	Chocs pétroliers	Augmentation radicale du prix du pétrole (et réduction de la production) suite à des conflits internationaux qui ont entraîné une augmentation des coûts de production des entreprises et une baisse du pouvoir d'achat des ménages.
2007-2008	Crise des subprimes	Effondrement du système bancaire dû notamment à la crise des subprimes (crédits à taux variables accordés à des ménages non solvables), qui a entraîné une panique boursière lors de l'effondrement du marché immobilier aux États-Unis.

**Annexe 5 Les plus grandes crises économiques**

La grande dépression américaine de 1929 : tout le monde a déjà entendu parler de cette crise économique déclenchée par ce dramatique Jeudi noir du 24 octobre 1929, journée où le plus grand krach boursier eut lieu. Après cette tragédie, le monde subissait la plus grande dégringolade financière qui poussait les entreprises à mettre leur main-d'œuvre à pied. [...]

Les chocs pétroliers de 1973 et 1979 : ces deux chocs économiques ont été provoqués par une modification radicale de l'offre par les producteurs de pétrole, combinant ainsi la montée des prix et la baisse de la production. Dans le premier cas (1973), la guerre de Kippour a causé ce choc économique, alors que, dans le deuxième cas (1979), la révolution iranienne était en cause. Vous remarquerez que ce sont souvent les conflits internationaux qui créent ce genre d'insécurité au niveau des ressources naturelles. Ceux-ci sont inévitablement suivis par des crises économiques comme celle que nous vivons aujourd'hui. [...]

<http://crise-economique.com>

**Annexe 6 La crise des subprimes de 2007**

La crise des subprimes est une crise financière qui a concerné le secteur de l'immobilier et qui a touché l'économie mondiale à partir de 2007. Les subprimes sont des crédits immobiliers à taux variables pratiqués notamment aux États-Unis. Ces derniers étaient jugés risqués mais rentables tant que le cours de l'immobilier américain était en hausse rapide. De nombreux ménages américains furent séduits par ces crédits à long terme qui leur permettaient d'accéder à un logement assez aisément. Les agences de notation ont fini par attribuer la meilleure note (« AAA ») à ces crédits, ce qui a incité de nombreuses banques et investisseurs à titriser [transformer un bien ou une créance en titre négociable sur un marché financier] ces créances, créant un engouement pour ces titres en apparence très rentables. Néanmoins, lorsque les ménages, ne pouvant plus faire face aux taux d'intérêt variables, n'ont plus pu rembourser leurs crédits, c'est tout le système qui s'est effondré, provoquant la chute [du cours] des titres.

[www.andlil.com](http://www.andlil.com)

**5** Déterminez le secteur d'activité de l'entreprise Électromax. L'entreprise Électromax fabrique des machines à laver ; il s'agit donc d'une entreprise industrielle puisqu'elle produit des biens en transformant des matières premières en produits finis.

**6** Toutes les entreprises sont-elles frappées de la même manière par la crise économique ? Justifiez votre réponse. Qu'en est-il pour Électromax ? » **Annexes 7 et 8** Certains secteurs d'activité résistent mieux à la crise comme l'industrie du luxe (bijouterie, horlogerie) car les clients sont des personnes dont les revenus sont importants et qui sont peu touchées par la crise. On peut citer aussi les biotechnologies, les animaux de compagnie, l'optique-lunetterie ou le sport. Électromax, en revanche, fait partie du secteur industriel, qui est l'un des plus touchés par la crise.

#### **Annexe 7 Ces secteurs qui résistent à la crise**

Une poignée de secteurs ont réussi à échapper à la crise. « Ce qui ne tue pas rend plus fort », écrivait Nietzsche au <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle. C'est aussi ce dont témoignent les secteurs dont l'activité s'est maintenue pendant la dernière crise.

La résistance dont elles ont fait preuve, ces branches la doivent en grande partie à une moindre élasticité de la demande par rapport au revenu. Autrement dit, l'effondrement du pouvoir d'achat des ménages n'a pas engendré une baisse de la consommation dans les mêmes proportions. Soit parce que les plus riches d'entre eux constituent le cœur de cible historique, soit parce que les biens et services concernés étaient de première nécessité.

Parmi ces secteurs, on peut citer l'industrie du luxe (bijouterie, horlogerie), les biotechnologies, les animaux de compagnie, l'optique-lunetterie ou encore le sport (sponsoring, droits médias et billetterie).

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 5 décembre 2013

#### **Annexe 8 Les firmes françaises dans la crise**

L'industrie a vu sa production s'effondrer et sa compétitivité poursuivre sa glissade. L'Hexagone a besoin de sociétés de taille moyenne qui exportent et innovent. La crise a doublement heurté les entreprises françaises : le ralentissement économique a rogné leurs marges et elles ont dû en plus faire face au durcissement des conditions d'emprunt auprès des banques. Conséquence : un pic historique de faillites et une décrue de l'investissement. [...] Secteur le plus touché, l'industrie a connu un effondrement de la production sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale. Et il lui faudra plusieurs années pour retrouver le niveau d'avant-crise.

[www.alternatives-economiques.fr](http://www.alternatives-economiques.fr), n°86, octobre 2010

**7** Quelles sont les conséquences de la crise économique de 2008 sur les entreprises, et notamment l'entreprise Électromax ? » **Annexes 8 et 9** Les entreprises, et notamment celles du secteur industriel comme Électromax, ont vu leurs marges diminuer (ralentissement de la consommation et de l'investissement) et leurs conditions d'emprunt se durcir (méfiance des banques). Ces difficultés conduisent de plus en plus d'entreprises (petites ou grandes) à la faillite.

#### **Annexe 9 En France, les faillites d'entreprises sont en hausse**

Au moment où l'on parle d'une stabilisation de l'économie française, voire d'une sortie de crise à plus ou moins long terme, un indicateur demeure au rouge : celui des faillites d'entreprises. Selon la Banque de France, plus de 60 000 entreprises ont disparu entre juin 2012 et juin 2013.

Les faillites d'entreprises ont augmenté de plus de 4 % en juin 2013 par rapport à juin 2012. Sur cette période de douze mois, la Banque de France a enregistré 61 544 défaillances d'entreprises. C'est parmi les plus petites entreprises que le nombre de faillites a le plus augmenté. Mais le phénomène touche aussi l'ensemble des PME, les entreprises moyennes et même les grandes entreprises. [...]

[www.rfi.fr](http://www.rfi.fr), 10 août 2013

**8** Identifiez dans le rapport établi lors du comité de direction les problèmes actuellement rencontrés par l'entreprise Électromax. » **Annexe 10** Baisse du chiffre d'affaires ; manque de trésorerie ; baisse de la compétitivité ; vieillissement des moyens de production

**Annexe 10 Extrait du rapport du comité de direction sur la situation de l'entreprise Électromax à la fin 2013**

**Rapport du comité de direction d'Électromax du 20 décembre 2013**

**Situation de l'entreprise**

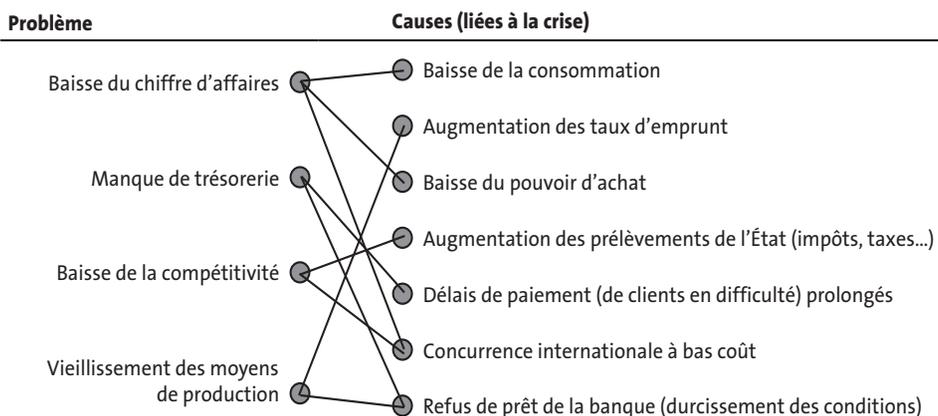
Électromax connaît depuis 2008 une forte diminution de ses ventes, ce qui engendre un recul important de notre chiffre d'affaires. On constate également de graves problèmes de trésorerie (manque de liquidité, notamment pour l'achat de matières premières), qui perturbent la production.

L'équipe commerciale a enregistré une baisse de la compétitivité de nos produits sur le marché en termes de rapport qualité/prix.

Enfin, notre parc de machines vieillit dangereusement en raison du manque d'investissement de ces dernières années et de nombreuses installations arrivent en fin de vie. [...]

**9** Reprenez les différents problèmes rencontrés par Électromax (identifiés dans la question précédente) et reliez-les à leurs causes possibles. »» Annexe 11

**Annexe 11 Étude des problèmes rencontrés par Électromax**



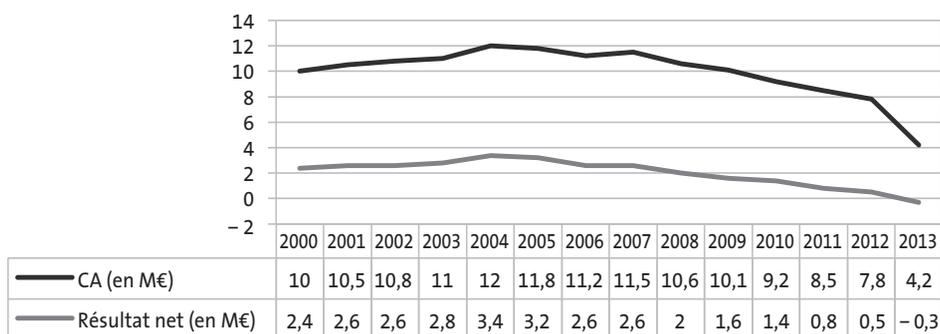
**PARTIE 2 BILANS FONCTIONNELS ET FONDS DE ROULEMENT**

**Mesurer et interpréter le poids de la crise économique chez Électromax**

Face aux difficultés rencontrées dans ce contexte de crise, l'entreprise Électromax doit étudier des solutions pour améliorer sa situation financière.

**10** Comment interprétez-vous les graphiques relatifs à l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat net de l'entreprise entre 2000 et 2013 ? »» Annexe 12 Le chiffre d'affaires et le résultat net ont légèrement augmenté jusqu'en 2005, avant de connaître une stagnation. Ils ont commencé à diminuer progressivement au début de la crise en 2008 jusqu'en 2012, puis, en 2013, ils ont connu une forte chute. ....

## Annexe 12 Chiffre d'affaires et résultat net d'Électromax de 2000 à 2013



**11** Calculez le pourcentage d'évolution du chiffre d'affaires et du résultat net entre 2007 et 2013 puis interprétez les résultats obtenus.  $(4,2 - 11,5)/11,5 = 0,63$  soit 63 % de diminution du CA entre 2007 et 2013.

et 2013  $(-0,3 - 2,6)/2,6 = 1,12$  soit plus de 112 % de diminution du résultat entre 2007 et 2013.

Entre 2007 et 2013 le chiffre d'affaires et les bénéfices réalisés sont en forte chute. Le chiffre d'affaires a été divisé par plus de deux et le résultat net est passé en négatif, indiquant que l'entreprise a perdu de l'argent. L'entreprise est donc en réelle difficulté.

**12** Complétez le bilan fonctionnel de 2013 sachant que le stock s'élève à 1 750 000 euros et que les dettes d'exploitation ont augmenté de 25 %. » Annexes 13 et 14

## Annexe 13 Bilan fonctionnel de l'entreprise Électromax pour 2012

ACTIF en k€	Détail	Sous-total	Total	PASSIF en k€	Détail	Sous-total	Total
Actif immobilisé brut			4 050	Ressources stables			4 070
<b>Immobilisations incorporelles</b>		450		<b>Capitaux propres</b>		290	
Fonds commercial, brevets, licences	450			<b>Amortissements, dépréciations et provisions</b>		820	
<b>Immobilisations corporelles</b>		3 500		<b>Autres dettes financières</b>		350	
Installations techniques	1 600						
Autres	1 900						
<b>Immobilisations financières</b>		100					
Actif circulant brut			2 312	Passif circulant			2 292
<b>Actif d'exploitation</b>		1 820		<b>Dettes d'exploitation</b>		1 530	
Stock	1 000			Fournisseurs et comptes rattachés	1 250		
Créances	820			Dettes fiscales et sociales	280		
<b>Actif hors exploitation</b>		220		<b>Dettes hors exploitation</b>		600	
<b>Actif de trésorerie</b>		272		<b>Passif de trésorerie</b>		162	
Valeurs mobilières de placement	30			Banque (soldes créditeurs)	162		
Disponibilités	242						
		<b>Total</b>	<b>6 362</b>			<b>Total</b>	<b>6 362</b>

**Annexe 14 Bilan fonctionnel de l'entreprise Électromax pour 2013**

ACTIF en k€	Détail	Sous-total	Total	PASSIF en k€	Détail	Sous-total	Total
Actif immobilisé brut			3 950	Ressources stables			4 170
<b>Immobilisations incorporelles</b>		450		<b>Capitaux propres</b>		290	
Fonds commercial, brevets, licences	450			<b>Amortissements, dépréciations et provisions</b>		820	
<b>Immobilisations corporelles</b>		3 450		<b>Autres dettes financières</b>		450	
Installations techniques	1 450						
Autres	2 000						
<b>Immobilisations financières</b>		500					
Actif circulant brut			3 530	Passif circulant			3 310
<b>Actif d'exploitation</b>		3 250		<b>Dettes d'exploitation</b>		2 190	
Stock	1 750			Fournisseurs et comptes rattachés	1 590		
Créances	1 500			Dettes fiscales et sociales	500		
<b>Actif hors exploitation</b>		200		<b>Dettes hors exploitation</b>		750	
<b>Actif de trésorerie</b>		80		<b>Passif de trésorerie</b>		470	
Valeurs mobilières de placement	0			Banque (soldes créditeurs)	470		
Disponibilités	80						
		<b>Total</b>	<b>7 480</b>			<b>Total</b>	<b>7 480</b>

**13** Quel constat peut-on faire sur l'évolution du bilan entre 2012 et 2013 ? Formulez des hypothèses pour expliquer ces observations. » Annexes 13 et 14 On constate une augmentation :

- des stocks (certainement à cause d'une diminution des commandes),
- des créances clients (démontrant un allongement des délais de paiement clients dû à la crise),
- des dettes fournisseurs (peut-être car l'entreprise retarde le paiement de ses factures),
- des dettes hors exploitation (en raison de manque de liquidité suffisante),

En revanche, on observe une diminution de l'actif de trésorerie (baisse des disponibilités et des valeurs de placement).

**14** D'après les bilans fonctionnels des années 2012 et 2013, calculez le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR exploitation) et hors exploitation (BFR hors exploitation) ainsi que la trésorerie nette. » Annexes 13, 14, 15 et 16

**Annexe 15 Le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie**

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent. Il est une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise. Le FRNG s'obtient par différence entre deux masses du bilan fonctionnel.

Le calcul peut s'effectuer :

- par le haut du bilan (cycle long) : ressources stables – actif stable brut ;
- par le bas du bilan (cycle court) : actif circulant – passif circulant.

Il peut aussi s'exprimer en nombre de jours de chiffre d'affaires d'après le ratio suivant :  
 $(\text{fonds de roulement net global} / \text{chiffre d'affaires HT}) \times 360 \text{ jours}$

**Le besoin en fonds de roulement (BFR)** est la partie des besoins d'exploitation qui n'est pas assurée par les ressources d'exploitation. BFR = besoins de financement du cycle – ressources de financement du cycle. Le BFR comprend deux parties : le BFR d'exploitation (BFRE) et le BFR hors exploitation (BFRHE). La partie essentielle est le besoin en fonds de roulement d'exploitation ; ses composantes sont directement liées à l'activité de l'entreprise. En revanche, le besoin en fonds de roulement hors exploitation est la partie du besoin en fonds de roulement qui n'est pas liée directement au chiffre d'affaires ; il représente un caractère instable.

**Le fonds de roulement net global** doit permettre de couvrir le besoin en fonds de roulement. La durée du cycle d'exploitation, le niveau du chiffre d'affaires et les décisions de gestion influencent directement le besoin en fonds de roulement d'exploitation. Ce dernier peut s'exprimer en nombre de jours de chiffre d'affaires :

$(\text{besoin en fonds de roulement d'exploitation} / \text{chiffre d'affaires HT}) \times 360 \text{ jours}$

**La trésorerie** permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement d'après la relation suivante : Trésorerie = FRNG – BFR (d'où FRNG = BFR + trésorerie). On peut aussi calculer la trésorerie ainsi : Trésorerie = disponibilités – crédit de trésorerie. La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière après le financement du besoin en fonds de roulement. Lorsque la trésorerie est positive (FRNG > BFR), l'équilibre financier fonctionnel est respecté. L'entreprise possède des excédents de trésorerie. Si elle est négative (FRNG < BFR), l'équilibre fonctionnel n'est pas respecté et l'entreprise a recours aux crédits de trésorerie pour financer le besoin en fonds de roulement. Enfin, lorsqu'elle est proche de zéro (FRNG=BFR), l'équilibre financier fonctionnel est également respecté. Cette situation peut être considérée comme la meilleure du point de vue de l'analyse fonctionnelle.

Béatrice et Francis Grandguillot, *Analyse financière*, 11<sup>e</sup> édition, Gualino Éditeur, 2007

## Annexe 16 Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie pour 2012 et 2013

Éléments de calcul	Exercices		Éléments de calcul	Exercices	
	2012	2013		2012	2013
Fonds de roulement net global (FRNG)			Besoin en fonds de roulement		
Ressources stables (A)	4 070	4 170	BFR d'exploitation (A)	.. 290	1 160
Actif immobilisé (B)	4 050	3 950	BFR hors exploitation (B)	– 380	– 550
<b>Total (A – B)</b>	<b>20</b>	<b>220</b>	<b>Total (A + B)</b>	<b>– 90</b>	<b>510</b>
Contrôle <sup>1</sup>			Trésorerie nette		
Actif circulant (A)	2 312	3 530	Actif de trésorerie (A)	272	.. 80
Dettes cycliques = Passif circulant (B)	2 292	3 310	Passif de trésorerie (B)	162	.. 470
<b>Total (A – B)</b>	<b>20</b>	<b>220</b>	<b>Total (A – B)</b>	<b>110</b>	<b>– 390</b>
Besoin en fonds de roulement d'exploitation			Vérification <sup>2</sup>		
Actif d'exploitation (A)	1 820	3 250	Fonds de roulement net global (A)	200	.. 120
Dettes d'exploitation (B)	1 530	2 090	Besoin en fonds de roulement (B)	– 90	.. 510
<b>Total (A – B)</b>	<b>290</b>	<b>1 160</b>	<b>Total (A – B)</b>	<b>110</b>	<b>– 390</b>
Besoin en fonds de roulement hors exploitation					
Actif hors exploitation (A)	220	.. 200			
Dettes hors exploitation (B)	600	.. 750			
<b>Total (A – B)</b>	<b>– 380</b>	<b>– 550</b>			

1. Permet de contrôler le FRNG (Total contrôle = Total FRNG)

2. Permet de contrôler la trésorerie (Total vérification = Total trésorerie)

**15 Quelles conclusions pouvez-vous tirer de l'évolution de la trésorerie nette entre 2012 et 2013 ?**

» **Annexes 15 et 16** La trésorerie nette s'est fortement dégradée entre 2012 et 2013. En 2013, elle est négative (FRNG < BFR avec - 390 k€), ce qui signifie que l'équilibre financier fonctionnel n'est pas respecté. L'entreprise a recours au crédit de trésorerie pour financer le besoin en fonds de roulement. Elle est dépendante des banques auxquelles elle doit verser des intérêts.

**16 Exprimez le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement en nombre de jours de chiffre d'affaires pour 2013. Que peut-on en déduire ? » Annexes 15 et 16**

FRNG 2013 :  $(220\ 000 / 4\ 200\ 000) \times 360j = 18,86$  jours ; BFR 2013 :  $(510\ 000 / 4\ 200\ 000) \times 360j = 43,71$  jours  
On constate alors que le besoin en fonds de roulement est de 43 jours, le fonds de roulement net global de l'entreprise n'est que de 19 jours. L'entreprise ne peut donc pas financer complètement son cycle d'exploitation.

## PARTIE 3 PRÉPARER UNE RÉUNION

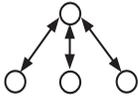
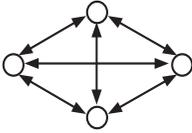
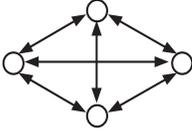
### Étude de solutions adaptées pour lutter contre la crise

L'état actuel des finances de l'entreprise Électromax nécessite la mise en place de solutions immédiates pour lutter contre les effets de la crise. On vous demande de préparer la réunion présentant les différentes propositions faites par l'équipe dirigeante aux représentants du personnel.

**17 Expliquez la notion de réunion et identifiez le type de réunion à mettre en place pour répondre au problème de la crise. » Annexe 17** La réunion consiste à réunir les personnes concernées par une question, à échanger des informations ou à débattre sur un sujet précis. Dans ce cas précis, la réunion en question doit être une réunion de résolution de problème.

#### Annexe 17 Les différents types de réunions

La réunion est un moyen de communication orale favorisant les contacts, les échanges, la réflexion, la prise de décision entre les différents collaborateurs. Il existe différents types de réunions.

Type de réunion	Objectifs	Style	Communication
Information	Faire passer une information structurée.	Directif (l'animateur est le seul à transmettre l'information).	
Échange	Échanger des informations, informer, réfléchir, proposer...	Non directif (les participants sont sur un pied d'égalité, pas d'animateur).	
Résolution de problème	Résoudre en commun un problème précis.	Semi-directif (l'animateur dirige la réunion mais n'intervient pas sur le contenu des idées).	

**18 Remplissez le tableau des actions à mener pour la réunion en déterminant pour chaque action qui est concerné et quand elle doit être réalisée (avant, pendant ou après la réunion). » Annexe 18**

## Annexe 18 Les actions à réaliser pour le bon déroulement de la réunion

Action	Qui ?		Quand ?		
	Animateur	Participants	Avant	Pendant	Après
Définir les objectifs	X		X		
Synthétiser les résultats de l'entreprise	X			X	
Confirmer la participation		X	X		
Réserver la salle de réunion	X		X		
Rédiger un compte rendu de réunion	X				X
Poser des questions pour la bonne compréhension		X		X	
Mener les actions décidées		X			X
Écouter et prendre part à la discussion		X		X	
Lancer les invitations	X		X		
Prendre des notes sur les actions à mener		X		X	
Respecter l'ordre du jour	X			X	
Suivre l'application des décisions prises	X				X

- 19** Rédigez le mail de convocation à la réunion (destinée aux représentants du personnel) en précisant la date (20 juin 2014), l'heure (14 h), le lieu (salle Courbet) ainsi que l'ordre du jour.
- 20** Consultez les sites [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) ou <http://droit-finances.commentcamarche.net>. Complétez les diapositives avec les avantages et les inconvénients des différentes solutions proposées pour lutter contre les effets de la crise. »» Annexes 19
- 21** Réalisez à l'aide d'un logiciel de présentation (type PowerPoint) le support de réunion incluant les quatre autres diapositives. »» Annexe 19

## Annexe 19 Présentation des avantages et des inconvénients des solutions proposées

### Solution 1 : Chômage technique (ou partiel)

- **Avantages :**
  - Évite les licenciements
  - Réduction des charges salariales (réduction des heures de travail)
  - Aide de l'État
- **Inconvénients :**
  - Dispositif provisoire
  - Encadrement par la loi

### Solution 2 : Diversification (nouveaux produits)

- **Avantages :**
  - Diversification des risques
  - Ouverture à de nouveaux marchés
- **Inconvénients :**
  - Coûteux (étude) et long à mettre en place
  - Résultat aléatoire

### Solution 3 : Ruptures conventionnelles

- **Avantages :**
  - Procédure moins lourde que le licenciement
- **Inconvénients :**
  - Coûteux (prime de départ équivalente au minimum à celle d'un licenciement)

### Solution 4 : Délocalisation d'une partie de la production

- **Avantages :**
  - Baisse du coût de la main-d'œuvre
- **Inconvénients :**
  - Coût d'installation
  - Colère des salariés (risque de grève)

# Cas 12 Électromax

## Entreprise et crise économique

Les périodes de crises économiques semblent récurrentes dans l'histoire de l'humanité. Elles se traduisent par des périodes courtes de retournement de conjoncture mais ont des effets à long terme difficiles à prévoir et à anticiper.

### I. La crise économique

#### A. La crise économique, une phase du cycle économique

Une crise économique induit un ralentissement de la production, des échanges et de la consommation. Elle désigne une période de pénurie dans la production, la commercialisation et la consommation de produits et services. Elle peut être généralisée lorsque tous les indices macroéconomiques s'effondrent, ou n'affecter que certains secteurs économiques.

Les quatre phases d'un cycle économique sont :

- l'expansion, une phase ascendante où l'activité économique augmente jusqu'à l'essor ;
- la dépression, une phase de contraction de la production (les indicateurs baissent) ;
- la récession qui est atteinte lorsque la contraction du produit intérieur brut PIB dure plus de deux trimestres consécutifs ;
- la reprise ou la stagnation, dans ce cas les indices économiques remontent et débouchent sur la phase d'expansion du cycle suivant.

La crise correspond au point de retournement entre l'expansion et la récession.

#### B. Les facteurs déclencheurs

Selon le type de crise, les facteurs sont différents. Lorsqu'un groupe social n'arrive pas à satisfaire ses besoins basiques, on parle de crises de subsistance. Une catastrophe naturelle comme des aléas climatiques ou une surexploitation des sols agricoles peut entraîner soit une baisse des récoltes soit une baisse de la population.

Les crises économiques contemporaines ont des origines en grande partie financières (krach boursier) même si des facteurs sociaux ou géopolitiques peuvent jouer un rôle. Ces crises financières, appelées « bulles spéculatives », surviennent lorsque les actions sont négociées à un prix très excessif par rapport à leur valeur réelle. Elles sont souvent la conséquence de pratiques bancaires risquées (cas des *subprimes*), de politiques monétaires expansionnistes (accroissement de la masse monétaire pour stimuler l'activité économique) facilitant la distribution de crédits ou de l'écroulement du marché porteur (cas de l'immobilier aux États-Unis pour les *subprimes*).

#### C. Les grandes crises du siècle

La grande dépression de 1929 : déclenché par le fameux jeudi noir du 24 octobre 1929, journée où le plus grand krach boursier eut lieu.

Les chocs pétroliers de 1973 et 1979 ont pour origine une modification radicale de l'offre par les producteurs de pétrole, combinant la montée des prix et la baisse de la production.

La crise actuelle (2007-2014) a pour origine la « crise des *subprimes* » aux États-Unis qui a entraîné, en octobre 2008, une crise de confiance entre les banques et qui s'est traduite, en novembre 2008, par une crise durable de liquidités, laquelle bloque les mécanismes économiques dans les grands pays industrialisés, au point de provoquer une crise économique.

## **II. Impacts et conséquences sur les entreprises**

### **A. Les impacts sur les entreprises**

Les impacts sur les entreprises sont multiples :

- une baisse d'activité : la crise économique entraîne un ralentissement général de l'économie (baisse de la consommation, report des investissements) qui pousse les entreprises à réduire leur production en raison de la baisse des commandes;
- des difficultés de financement : les banques qui ont perdu en créances douteuses et en valeur de leur capital (chute des cours) disposent de moins de liquidités pour financer les entreprises (et les ménages) et durcissent leurs conditions de prêt ;
- des impacts sociaux : l'entreprise peut également avoir à faire face à des tensions sociales en réponse aux solutions mises en place (gel des salaires, baisse des heures de travail, licenciements...).

### **B. Les conséquences**

L'entreprise dont l'activité est en baisse voit son chiffre d'affaires diminuer, et parallèlement ses bénéfices s'amointrer. Devant l'impossibilité de financement par les banques, elle se retrouve alors rapidement en manque de trésorerie et ne peut plus subvenir à ses besoins. Elle est alors contrainte de réduire ses charges en réduisant le temps de travail (ou même ses effectifs) ainsi que ses investissements. Si la baisse d'activité est vraiment trop importante et que l'entreprise n'est pas suffisamment solide financièrement, elle peut rapidement se trouver en cessation de paiement et faire faillite.

## **III. Des solutions face à la crise**

### **A. Des solutions d'urgence**

Face à la crise, l'entreprise peut avoir recours à différents mécanismes afin d'améliorer ses finances : mettre fin aux contrats temporaires (suppression des intérimaires, non-reconduction des CDD), proposer un accord aux employés désirant partir (rupture conventionnelle), mettre en place une période de chômage partiel qui permet de soulager l'entreprise d'une partie de ses charges salariales pour une durée provisoire.

### **B. La procédure de sauvegarde : une solution de dernier recours**

Si les solutions mises en place ne sont pas suffisantes et que l'entreprise ne peut plus faire face à ses difficultés, elle peut avoir recours à une procédure de sauvegarde. Suite à la validation par un juge des difficultés de l'entreprise, une période d'observation de 6 mois est mise en place pendant laquelle l'entreprise ne paie pas ses créances. Suite à cela, le tribunal propose la mise en place d'un plan de sauvegarde (pouvant impliquer des licenciements), ou peut décider d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire si la situation est jugée irréversible.

### **C. Des pistes pour l'avenir**

Dans l'optique de l'après-crise, et pour mieux se préparer à la suivante, l'entreprise peut mettre en place différentes pistes stratégiques pour se renforcer :

- diversifier ses produits, ce qui signifie anticiper les besoins futurs du marché en produits à fort potentiel ;
- miser sur l'innovation pour augmenter ses parts de marché, ou d'améliorer ses produits ;
- se développer à l'exportation.

# CAS #13



## Laserbox



**Thème de management :**  
Fonctionnement général de l'entreprise

**Thème de gestion :**  
Comptabilité générale et analytique

**Thème de communication :**  
La communication professionnelle

Depuis plus de trente ans, l'entreprise Laserbox est spécialisée dans la conception et la réalisation de machines de micro-usinage par laser. Elle propose une gamme de produits standards (au catalogue) pour le marquage, le soudage et la découpe de pièces. Elle réalise aussi des machines spéciales adaptées au besoin du client (étude et fabrication sur mesure). Sa clientèle se compose essentiellement d'entreprises spécialisées dans les produits de luxe (bijouterie, horlogerie...) en France et en Suisse.

L'entreprise Laserbox est une société anonyme (SA) dont le siège social se situe 7, rue des Aiguilles, 39000 Lons-Le-Saunier. Elle est propriétaire du bâtiment qu'elle occupe. Entreprise familiale à l'origine, elle a intégré en 2004 le groupe BMX, qui regroupe 8 entreprises de la région, contrôlé par des actionnaires. Elle compte actuellement 40 salariés et son capital social s'élève à 1 150 000 €. Elle bénéficie également de crédits de l'État pour ses recherches innovantes.

### MISSION

*Votre rôle consiste à réfléchir à la communication institutionnelle de l'entreprise afin de la présenter aux prospects.*

## PARTIE 1 L'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE

### Découvrir le fonctionnement de l'entreprise industrielle Laserbox

1 Afin de présenter l'entreprise aux clients potentiels, caractérisez l'entreprise Laserbox en remplissant le tableau suivant. » Annexes 1 et 2

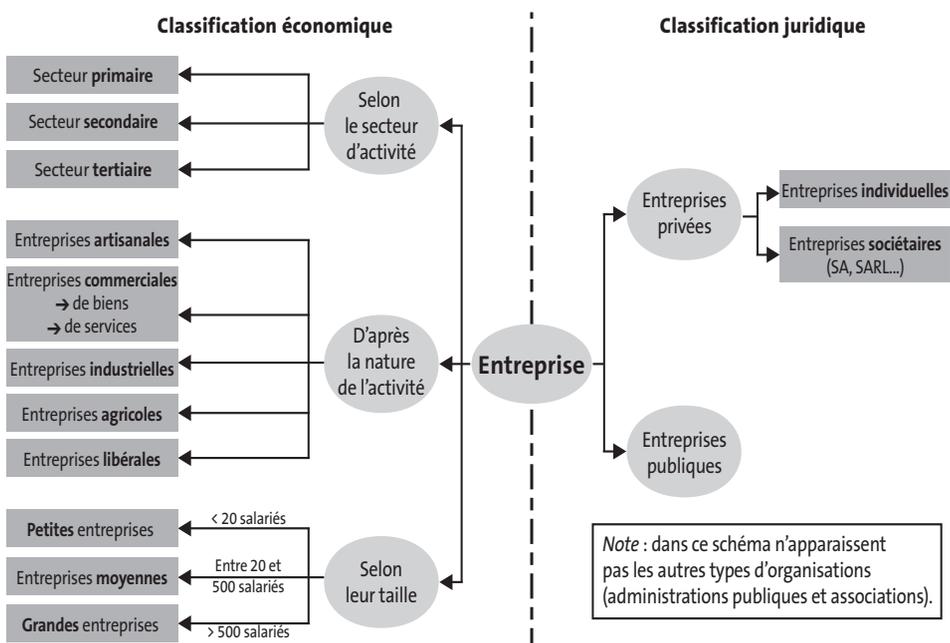
Caractéristiques	Réponses	Justifications
Nom commercial	Laserbox	
Nationalité	Française	Siège social à Lons-Le-Saunier.
Type d'organisation	Entreprise privée	Cherche à réaliser des bénéfices (SA).
Statut juridique	Société anonyme (SA)	
Secteur d'activité	Secteur secondaire	Son activité principale est liée à la transformation de matières premières : montage de machines...

Caractéristiques		Réponses	Justifications
Nature de l'activité		Entreprise industrielle	Production de machines standards et spécialisées
Taille		Moyenne	Entre 20 et 500 salariés (PMI)
Ressources	Financières	CA + capital social + financement privé + subventions	Fonds d'origine + apports des actionnaires + crédits de recherche
	Matérielles	Bâtiment + outillage	Outillage pour le montage des machines Propriétaire de ses locaux
	Humaines	40 salariés	
Champ d'action		International	France, Suisse

### Annexe 1 Qu'est-ce qu'une entreprise ?

L'entreprise est une organisation à but lucratif. C'est un acteur économique majeur qui a pour rôle de produire des biens et des services destinés à être vendus sur un marché afin de dégager du profit (ou des bénéfices). Pour produire, elle a besoin de main-d'œuvre (facteur travail) et de machines (facteur capital). Une entreprise industrielle assure trois fonctions fondamentales puisqu'elle achète des matières premières (approvisionnement) qu'elle transforme (production) en produits vendus sur un marché (distribution).

### Annexe 2 Classification des entreprises



### 2 Précisez quelle est la finalité de l'entreprise Laserbox. Justifiez votre réponse.

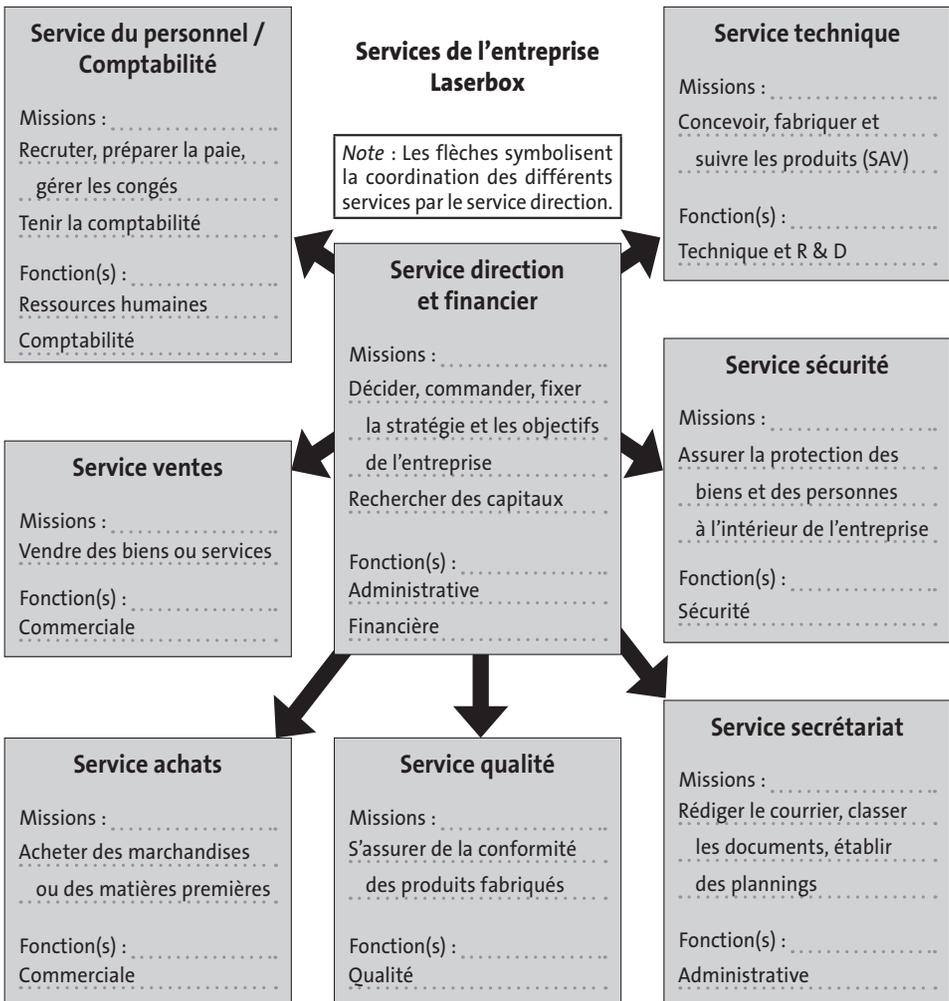
L'entreprise Laserbox est une entreprise privée. Elle a donc un but lucratif et cherche à être pérenne à long terme sur le marché.

**3 Expliquez pourquoi l'entreprise Laserbox a fait le choix de regrouper certains services (direction/financier, comptabilité/personnel). »» Annexe 3**

Laserbox est une entreprise de taille moyenne. Elle n'a pas besoin d'une personne dédiée aux ressources humaines, la comptable s'occupe des paies et des congés des salariés et organise les recrutements en lien avec les responsables des services concernés. S'agissant de la fonction financière, elle est assurée pour partie par le directeur de site et pour partie par le service financier du groupe.

**4 Précisez les missions et les fonctions assurées par chacun des services de l'entreprise Laserbox en complétant le schéma de l'annexe 3. »» Annexe 4**

**Annexe 3 Les différents services de l'entreprise Laserbox**



**Annexe 4 Les fonctions de l'entreprise**

Dans une petite entreprise, le patron effectue généralement lui-même toute une série de tâches très diverses (il recrute, il vend, il fait ses comptes...) mais la complexité et la diversité croissante des

problèmes techniques, commerciaux, financiers... exigent d'une entreprise au-delà d'une certaine taille une organisation plus complexe.

Les multiples tâches effectuées par l'entreprise peuvent être regroupées en ensembles homogènes du point de vue de leur finalité. Ces regroupements de tâches interdépendantes ayant le même objectif s'appellent fonctions. Au début du siècle, Fayol, un ingénieur français, a analysé les fonctions de l'entreprise et en a distingué six :

- la fonction technique (production, transformation...)
- la fonction commerciale (achats, vente...)
- la fonction financière (recherche et gestion des capitaux)
- la fonction sécurité (protection des biens et des personnes)
- la fonction comptable (établissement des documents comptables, calcul des coûts...)
- la fonction administrative (direction, prévision, coordination et contrôle).

On ne retrouve pas forcément toutes ces fonctions dans chaque entreprise. Par ailleurs, cette typologie s'inscrit dans le contexte industriel du début du siècle et les entreprises actuelles présentent des découpages faisant apparaître de nouvelles fonctions telles que :

- la fonction recherche et développement, qui s'occupe des études et de la recherche...
- la fonction qualité, qui s'assure que les produits livrés sont conformes aux règles de fabrication...
- la fonction ressources humaines, qui s'occupe des rémunérations, du recrutement, de la formation... [...]

Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix, *Comprendre le monde de l'entreprise*, CCI de Paris, octobre 2011

## 5 À partir de la présentation de certains salariés de l'entreprise, complétez l'organigramme partiel de l'entreprise Laserbox. »» Annexes 5, 6 et 7

### Annexe 5 Répartition des fonctions dans l'entreprise Laserbox

**Mme Dumont** : directrice

**M. Lukas** : secrétaire de direction

**Mme Tchen** : comptable et responsable du service des ressources humaines

**Mme Marchot** : acheteuse des pièces et matières premières

**Mme Legrand** : responsable commerciale

**M. Da Silva** : responsable technique

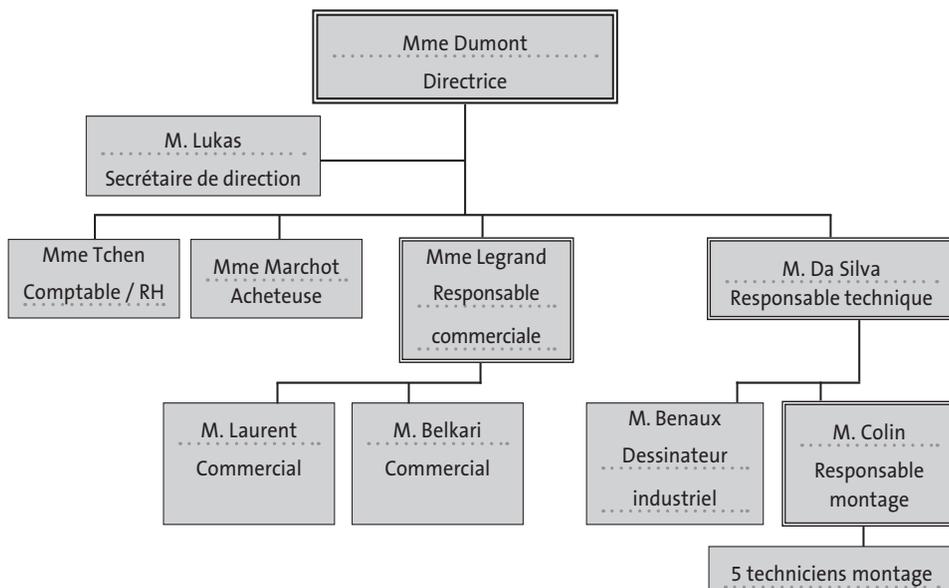
**MM. Laurent et Belkari** : commerciaux itinérants

**M. Benaux** : dessinateur industriel au bureau d'études

**M. Colin** : responsable du montage des machines

Cinq techniciens au montage

### Annexe 6 Organigramme partiel de l'entreprise Laserbox



**6** Déterminez la structure de l'entreprise Laserbox. Justifiez votre réponse. »» Annexes 6 et 8

La structure de l'entreprise est ..... une structure hiérarchico- ..... fonctionnelle. En effet, on voit que chaque employé a un seul supérieur hiérarchique.

**Annexe 7 L'organigramme**

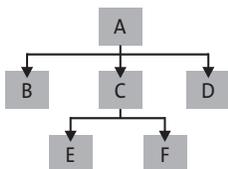
Un organigramme est un schéma qui permet de visualiser la hiérarchie de l'entreprise, les divers services avec les fonctions de chacun et les relations qui existent entre eux.

L'organigramme peut être représenté de plusieurs manières. Le plus répandu est l'organigramme en bannières : les divers services sont représentés par des rectangles, les organes sont rattachés au service dont ils dépendent, le niveau hiérarchique d'un service est représenté par la hauteur de son rectangle.

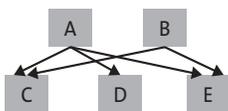
**Annexe 8 Les structures d'entreprise**

L'ensemble des services d'une entreprise, leur organisation et les relations qui existent entre eux constituent la structure de l'entreprise. En fonction de ses objectifs et de son environnement, l'entreprise peut adopter différents types de structures.

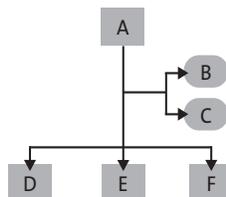
- **Structure hiérarchique** : elle repose sur le principe d'unicité du commandement. Chaque salarié ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.
- **Structure fonctionnelle** : elle repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et de pluralité du commandement. Tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.
- **Structure hiérarchico-fonctionnelle** : elle repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes. Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie (organe opérationnel) décide et les responsables fonctionnels aident à la prise de décision (conseil, assistance). Cette structure s'appelle aussi « staff and line » (staff : conseil – line : pouvoir de décision).



• **Structure hiérarchique** : chaque salarié a un seul supérieur (A pour B, C et D, C pour E et F).



• **Structure fonctionnelle** : un salarié peut dépendre de plusieurs chefs (ex : C et E dépendent de A et B)



• **Structure hiérarchico-fonctionnelle** : chaque salarié a un seul chef (A) conseillé par son staff (B et C).

**PARTIE 2 LE CONTRÔLE DE GESTION**

**Analyser les résultats de l'entreprise Laserbox**

Durant l'année 2013, l'entreprise Laserbox a vendu cinq machines standards par mois au prix moyen de 80 000 € et 10 machines sur mesure (adaptées aux besoins du client) à 150 000 € en moyenne. Ses approvisionnements en matériaux divers (sources laser, équipements électroniques, pièces mécaniques...) lui ont coûté 4 000 000 € alors que sa facture d'énergie (électricité, gaz...) s'élève à 20 000 €. Le total des salaires bruts des employés s'est élevé à 1 200 000 €, auquel il faut ajouter 22 % de cotisations patronales. L'entreprise a payé 75 000 € d'impôts et a remboursé 35 000 € d'intérêts sur ses emprunts bancaires. Une partie des bénéfices (100 000 €) est mise en réserve et le reste est distribué en dividendes aux actionnaires.

**7** Calculez le chiffre d'affaires de l'entreprise Laserbox pour l'année 2013.

Le chiffre d'affaires correspond à la vente des machines (standard et sur mesure) soit :

$$(5 \times 12 \times 80\,000) + (10 \times 150\,000) = 6\,300\,000 \text{ €}$$

**8** Déterminez les consommations intermédiaires nécessaires à la fabrication des machines et calculez leur total pour l'année 2013. » Annexe 9

Consommations intermédiaires = achat de matériaux + énergie, soit : 4 000 000 + 20 000 = 4 020 000 €

**Annexe 9 Définition de la valeur ajoutée**

Pour l'Insee, la valeur ajoutée est le solde du compte de production. Elle correspond à la différence entre la valeur de la production (chiffre d'affaires) diminuée des consommations intermédiaires utilisées.

$$[\text{Valeur ajoutée} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Consommations intermédiaires}]$$

Par le terme de consommations intermédiaires, on entend l'ensemble des charges (biens ou services) consommées au cours du processus menant à la réalisation du bien ou du service vendu. Il peut s'agir aussi bien de la matière première achetée que de l'électricité consommée ou encore des vêtements de travail utilisés.

La valeur ajoutée est également définie plus simplement comme la richesse produite par l'entreprise au cours d'une période. Il existe une valeur ajoutée française, qui est le PIB national. Elle est la somme de l'ensemble des valeurs ajoutées des entreprises en France.

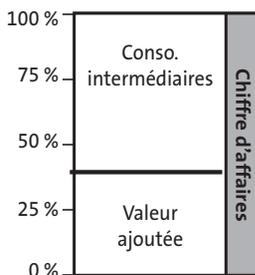
www.l-expert-comptable.com, 11 juin 2012

**9** Déduisez la valeur ajoutée créée par l'entreprise pour l'année 2013 et représentez graphiquement (par un trait rouge) sa proportion en pourcentage sur le schéma ci-contre. Que pouvez-vous en conclure ? » Annexe 9

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Consommations intermédiaires}$$

$$\text{soit : } 6\,300\,000 - 4\,020\,000 = 2\,280\,000 \text{ €} \rightarrow 36,2 \%$$

L'entreprise a créé environ 36 % de richesse. Son chiffre d'affaires excède le coût des ressources qu'elle a utilisées.



**10** Identifiez la nature des revenus tirés de la valeur ajoutée et déterminez les bénéficiaires en remplissant le tableau suivant. » Annexes 10 et 11

**Annexe 10 Répartition de la valeur ajoutée chez Laserbox**

Bénéficiaire	Nature des revenus	Montant	%
Salariés	Salaires bruts	1 200 000 €	52,6 %
État, organismes sociaux	Impôts + charges patronales + charges salariales	75 000 + (1 200 000 x 0,22) = 339 000 €	14,9 %
Banques	Intérêts d'emprunts	35 000 €	1,5 %
Entreprise	Réserves, investissements, placements financiers	100 000 €	4,4 %
Actionnaires	Dividendes	2 280 000 - 1 200 000 - 339 000 - 35 000 - 100 000 = 606 000 €	26,6 %
Total		2 280 000 €	100 %

**Annexe 11 À quoi sert la valeur ajoutée ?**

En plus d'être un solde intermédiaire de gestion permettant d'analyser la santé d'une entreprise, la valeur ajoutée générée par une entreprise doit lui permettre de rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé (directement ou indirectement) à sa création. Les agents économiques profitant du partage de la valeur ajoutée sont :

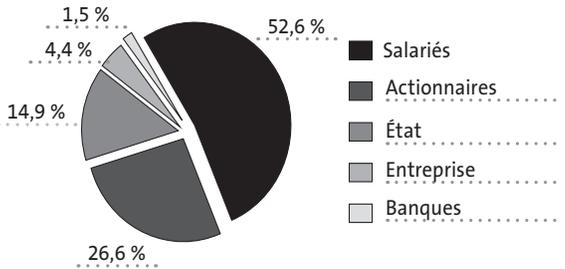
- les salariés, c'est la rémunération du facteur travail,
- les associés [actionnaires], c'est la rémunération du facteur capital,
- les organismes financiers qui ont soutenu l'entreprise, principalement sous forme de prêts accordés à l'entreprise,
- l'État, au travers des impôts, qui permet à l'entreprise de bénéficier de moyens d'exploitation favorables, grâce par exemple à des infrastructures routières,
- l'entreprise elle-même.

Cette répartition de la valeur ajoutée est au cœur de nombreux débats. La question étant de savoir qui doit profiter le plus de la richesse créée par l'entreprise.

www.l-expert-comptable.com, 11 juin 2012

**11** Complétez le diagramme circulaire suivant ainsi que sa légende avec les données calculées (en pourcentage) à la question précédente. »» Annexes 10 et 12

**Annexe 12 Graphique de répartition de la valeur ajoutée chez Laserbox**

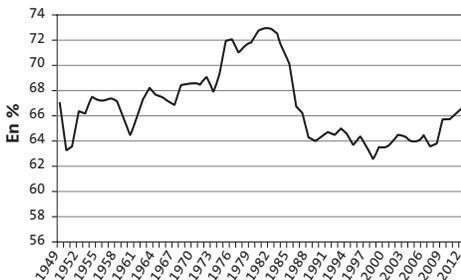


**12** Précisez la répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise Laserbox par rapport à la moyenne nationale. Justifiez votre réponse. »» Annexe 13

La part des salaires dans la répartition de la valeur ajoutée est très inférieure à la moyenne nationale (52,6 % pour 65 %).

**Annexe 13 Le partage de la valeur ajoutée au détriment du travail donc des salariés**

Part des salaires dans la valeur ajoutée



Dans l'ensemble de l'économie, la part des salaires dans la valeur ajoutée des sociétés non financières a augmenté de 8 points entre 1950 et 1982 (de 62 % à 74 %), a reculé de 10 points entre 1982 et 1989 (à 64 %) et actuellement (en 2012) elle oscille autour de 65 %.

## PARTIE 3 LA COMMUNICATION INTERNE

### Étudier la transmission de l'information dans l'entreprise Laserbox

Dans la continuité de votre présentation de la société, le directeur vous demande d'étudier les moyens de transmission et d'échange d'informations au sein de l'entreprise.

**13** Pour chaque situation proposée, identifiez les composantes de la communication en complétant le tableau ci-dessous. »» Annexes 14 et 15

#### Annexe 14 Les composantes des situations de communication chez Laserbox

**Situation 1** : Le directeur convoque le responsable technique afin de lui signifier que la machine du client BijouLux doit absolument être terminée avant la fin du mois.

**Situation 2** : Le secrétaire de direction note sur un post-it un message pour le directeur laissé par un client lui demandant de le rappeler rapidement.

**Situation 3** : Un fournisseur envoie un courriel au service comptabilité de Laserbox lui demandant le règlement d'une facture en retard.

**Situation 4** : La DRH diffuse sur le panneau d'affichage une note pour informer de l'octroi à tous les salariés d'une prime exceptionnelle.

**Situation 5** : Les membres du bureau d'études discutent lors d'une réunion de la meilleure solution technique pour la fabrication d'une nouvelle machine.

**Situation 6** : Le responsable commercial envoie un mailing à l'ensemble des clients avec un lien

vers une vidéo de démonstration d'une nouvelle machine plus performante.

**Situation 7** : Le magasinier informe, à voix basse, les techniciens présents lors d'une discussion pendant la pause-café qu'il a entendu parler de la possibilité d'une délocalisation de toute l'usine.

**Situation 8** : Le directeur réunit l'ensemble des salariés pour les informer, grâce à un diaporama, des résultats de l'année précédente et des objectifs pour la nouvelle année.

**Situation 9** : L'assistant commercial appelle un hôtel pour réserver une chambre au commercial qui doit aller négocier avec un client.

**Situation 10** : Lors d'un entretien avec un potentiel client, le commercial insiste, en montrant cinq doigts de sa main, sur le fait que toutes les machines sont garanties cinq ans.

		Émetteur	Récepteur	Canal		Rétroaction
				Moyen technique	Support	
Situations	1	Directeur	Responsable technique	Voix	Entretien	Écoute
	2	Secrétaire	Directeur	Écriture	Post-it	Confirmation de la prise en compte du message
	3	Fournisseur	Service comptabilité	Écriture	Courriel	Accusé réception de lecture du courriel
	4	DRH	Employés	Écriture	Affiche	Remerciements éventuels
	5	Membres du BE	Membres du BE	Voix	Discussion	Réflexions et échange d'informations
	6	Responsable commercial	Clients	Audio-visuel	Courriel/ Site Web	Demande d'informations sur la nouvelle machine
	7	Magasinier	Techniciens	Voix	Discussion	Écoute

		Émetteur	Récepteur	Canal		Rétroaction
				Moyen technique	Support	
Situations	8	Directeur	Employés	Voix/ Écriture	Discours/ Diaporama	Écoute
	9	Assistant commercial	Réceptionniste hôtel	Voix	Téléphone	Confirmation de réservation
	10	Commercial	Client	Voix/ Gestuelle	Entretien	Écoute

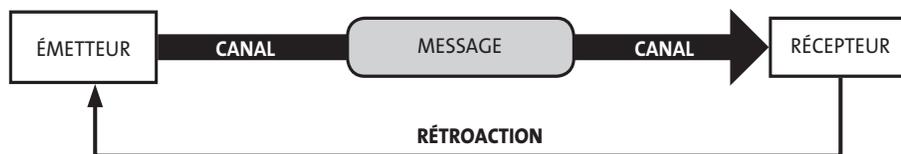
### Annexe 15 La communication interpersonnelle

La communication est un processus dynamique de transmission et d'échange d'informations entre personnes. Lors de ce processus de communication les individus entrent en relation, interagissent et s'influencent mutuellement. La communication ne sert donc pas uniquement à transmettre une information, elle permet aussi qu'une relation s'installe entre les individus.

Les principales composantes de la communication sont :

- **Les acteurs** (ou interlocuteurs) : les personnes impliquées dans la situation de communication. On trouve l'émetteur à l'origine du message et le récepteur, qui reçoit le message et qui l'interprète.
- **Le message** : contenu des informations transmises. Il est caractérisé par sa forme et son fond.
- **Le canal** : chemin emprunté par l'information pour circuler. Il est défini par le moyen technique utilisé (écriture, image, objet, voix...) et le support de transmission (courriel, affiche, discours, photo...).

La rétroaction (ou feed-back) : il s'agit de l'effet attendu ou de l'effet produit par le message. Elle est la preuve que le récepteur a compris le sens du message transmis.



14 Analysez chaque situation afin d'en déduire les formes de communication utilisées en mettant une croix dans les colonnes concernées. » Annexes 16 et 17

### Annexe 16 Les formes de communication utilisées chez Laserbox

	Choix	Type		Origine				Communication			Mode d'expression		Langage		Niveau de langage		
		Formel	Informel	Interne	Externe	Interpersonnelle	de groupe	de masse	Oral	Écrit	Audio-visuel	Verbal	Non verbal	Familier	Courant	Soutenu	
Situations	1	X		X		X			X			X			X		
	2	X		X		X				X					X		
	3	X			X	X				X						X	

	Choix	Type		Origine			Communication			Mode d'expression			Langage		Niveau de langage		
		Formel	Informel	Interne	Externe	Interpersonnelle	de groupe	de masse	Oral	Écrit	Audio-visuel	Verbal	Non verbal	Familier	Courant	Soutenu	
Situations	4	X	...	X	...	.....	X	...	...	X	.....	.....	.....	.....	.....	X	
	5	X	...	X	...	.....	X	...	X	.....	X	.....	.....	X	.....	...	
	6	X	...	...	X	.....	...	X	...	X	X	.....	.....	.....	.....	X	
	7	...	X	X	...	.....	X	...	X	.....	.....	X	X	X	.....	...	
	8	X	...	X	...	.....	X	...	X	X	X	X	.....	.....	.....	X	
	9	X	...	...	X	X	.....	...	X	.....	.....	X	.....	.....	X	...	
	10	X	...	...	X	X	.....	...	X	.....	.....	X	X	.....	.....	X	

### Annexe 17 Les formes de communication

La communication est formelle lorsqu'elle est raisonnée et que l'organisation souhaite la maîtriser par un ensemble de règles à suivre et de procédures à respecter. Au contraire, on dit qu'elle est informelle lorsque l'échange est spontané, non prévu et non organisé à l'avance (la conversation et la rumeur en font partie).

Lorsque la communication se fait entre deux personnes, on dit qu'elle est interpersonnelle. En présence de plusieurs personnes au sein d'un groupe restreint (réunion), on parle de communication de groupe. Enfin, la communication de masse est le fait de s'adresser à une multitude de personnes (ex. : mailing clients).

Quand la communication a lieu à l'intérieur de l'entreprise, on parle de communication interne. Elle est externe quand un des destinataires est extérieur à l'entreprise.

Selon le message transmis, la communication peut être verbale (mots, paroles, écrits...) ou non verbale (façon de se comporter, gestes, regards...).

Le message peut être transmis de différentes manières : à l'oral, par écrit ou à l'aide d'un support audiovisuel.

### 15 Reliez pour chaque situation la nature de l'enjeu à son ou ses objectifs.

Enjeux (ce que l'on peut gagner ou perdre)	Situations	Objectifs (ce que l'on cherche à atteindre)
<b>Information</b> Transmettre une information (informer ou s'informer)		<b>Expression</b> S'exprimer, donner un ordre ou demander une information précise
<b>Identité/Territoire</b> Exprimer son identité, préserver ses biens, son espace		<b>Information</b> Informer ou s'informer et expliquer ou se faire expliquer
<b>Influence</b> Agir sur l'autre pour changer ses idées ou ses agissements		<b>Argumentation</b> Influencer, convaincre, défendre une idée
<b>Relation</b> créer ou consolider une relation		<b>Incitation</b> Suggérer, conseiller, attirer...

# Cas 13 Laserbox

## Le fonctionnement général de l'entreprise

Les entreprises sont au cœur de notre système économique (la France en compte plus de 3,6 millions début 2012). Elles sont très diverses (de l'artisan à la multinationale), produisent la plupart des biens et services sur le marché et s'organisent autour de plusieurs composantes (humaines, matérielles et financières...) pour atteindre des objectifs.

### I. Définition de l'entreprise

#### A. La notion d'entreprise

Il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise, tout dépend de l'approche que l'on choisit (économique, sociologique ou systémique).

Dans l'approche économique, l'entreprise est perçue comme une unité de production produisant des biens et services sur un marché en vue de réaliser des bénéfices.

Dans l'approche sociologique, l'entreprise est composée de trois acteurs principaux (apporteurs de capitaux, dirigeants, salariés) dont les objectifs et les stratégies sont différents mais qui doivent s'entendre pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, dans l'approche systémique, l'entreprise est perçue en tant que système ouvert qui échange avec son environnement externe qui doit s'adapter en permanence pour sa survie et son développement.

#### B. Caractérisation de l'entreprise

Contrairement aux organismes publics (fournisseurs de services publics non marchands) et aux associations (objectifs sociétaux), l'entreprise est une organisation à but lucratif. Son objectif est de maximiser son profit.

Elle se caractérise en fonction de plusieurs critères :

- son activité : entreprise artisanale (pas plus de 10 salariés), commerciale (achat de biens revendus sans transformation), industrielle (transformation de matières premières et vente de produits finis ou semi-finis) ou société de services (revente d'un travail sans fabrication d'objets physiques). La nature de l'activité permet de déterminer le secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire) ;
- sa taille et de son impact économique : les critères de la taille retenue peuvent être nombreux : l'effectif du personnel, le chiffre d'affaires, le résultat net... ;
- son statut juridique : entreprise capitaliste, publique (gérée par l'État), société de coopératives (entreprise privée dont les bénéfices doivent être intégralement réinvestis).

#### C. Les rôles de l'entreprise

L'entreprise joue un rôle économique majeur. En tant que structure productive, elle combine des facteurs de production (capital et travail) pour produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché. Elle est créatrice de richesse (valeur ajoutée).

Valeur ajoutée = Valeur de la production (chiffre d'affaires) – Consommations intermédiaires.

Cette richesse créée est répartie entre les agents économiques qui ont participé à sa création : les salariés (salaires), les actionnaires (dividendes), l'État (impôts), les banques (intérêts d'emprunt) et l'entreprise elle-même (revenus non distribués).

L'entreprise joue aussi un rôle important au niveau social. Elle crée des emplois et fournit des ressources financières (salaires) aux travailleurs qui contribuent au niveau de vie des ménages. Elle est aussi concernée par les problèmes de société (environnement, chômage, intégration...).

## II. Fonctionnement et organisation de l'entreprise

### A. Une diversité de fonctions et de services

Pour pouvoir être efficace, une entreprise doit répartir toutes les tâches à accomplir de façon précise, structurée et spécialisée. Pour cela, elle regroupe les tâches interdépendantes ayant le même objectif en fonction.

On y trouve les fonctions techniques (production), commerciale (vente, achat), financière (gestion des capitaux), comptable (gestion financière), administrative (direction, coordination...), de sécurité (des personnes et des biens) ou encore des ressources humaines (recrutement, rémunération, formation).

Pour exécuter une fonction, il faut un ensemble de moyens matériels et humains, appelé service. À une fonction peuvent correspondre plusieurs services (grandes entreprises) ou inversement, un service peut assumer des activités relatives à plusieurs fonctions (petites entreprises).

### B. Une structure évolutive

La structure d'une entreprise constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal d'une entreprise. Elle correspond à l'ensemble des dispositifs par lesquels l'entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. Le plus souvent, la structure d'une entreprise se représente par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité, les liens hiérarchiques ou fonctionnels entre les agents ainsi que la direction générale figurant au sommet. En fonction de ses objectifs et de son environnement, l'entreprise peut changer de type de structure au cours du temps. Ainsi elle adoptera une structure hiérarchique si elle souhaite que chaque salarié ne dépende que d'un seul supérieur hiérarchique (principe d'unicité du commandement), une structure fonctionnelle si elle souhaite que tout salarié dépende de plusieurs chefs et qu'il n'ait autorité que dans leur domaine de compétence (principe de division fonctionnelle de l'autorité et de pluralité de commandement) ou une structure hiérarchico-fonctionnelle (ou *Staff and Line*) si elle souhaite recourir à des organes de conseil composés de spécialistes.

La taille de l'entreprise, sa stratégie, son ancienneté ou encore son environnement sont considérés comme les principaux déterminants de la structure.

### C. Une adaptation à l'environnement

L'entreprise interagit avec son environnement qui est constitué de l'ensemble des éléments externes susceptibles de modifier ou d'être modifiés par l'entreprise. Elle doit tenir compte des nombreuses interactions humaines générées par les parties prenantes internes (salariés, syndicats...) et externes (fournisseurs, État...), dont les manifestations influencent son résultat. On distingue le macro-environnement (environnement général) composé de facteurs globaux (données économiques, politiques, juridiques, sociologiques...) influençant toutes les organisations de manière directe ou indirecte, du micro-environnement (environnement spécifique) sur lequel elle peut agir (clients, fournisseurs, concurrents).

L'environnement étant instable, il est nécessaire de mettre en place une activité de veille afin d'exploiter au mieux les opportunités et d'anticiper les contraintes qui peuvent se présenter.

# CAS #14



## Maixibois

**Thème de management :**  
Développement durable et éthique

**Thème de gestion :**  
Le choix et le financement de l'investissement

**Thème de communication :**  
• La recherche d'informations

Maixibois, dirigée par M. Dabut, fondateur de l'entreprise, est une société à responsabilité limitée (SARL) située dans les Landes, au 2, rue de la Marjolaine 40280 Saint-Pierre-du-Mont. Maixibois réalise pour le compte de maîtres d'ouvrage privés et publics des constructions en ossature bois (maisons individuelles, chalets, bâtiments publics...). Cette PME de 18 salariés intervient principalement dans les Landes et également dans les départements limitrophes.

La société, forte de son expérience dans la construction bois depuis 25 ans, offre

une prestation complète, de l'étude de l'avant-projet jusqu'à la réalisation concrète de la construction. L'entreprise Maixibois a réuni son bureau d'études et l'atelier de fabrication sous le même toit pour une collaboration plus étroite entre les différents corps de métier.

Les 23 et 24 octobre 2014, Maixibois organisera deux journées portes ouvertes. Il s'agira de montrer au grand public le fonctionnement de l'atelier de fabrication et de visiter un bâtiment en cours de chantier : une école BBC (bâtiment basse consommation) en bois de cinq salles de classe.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) de réunir tous les éléments d'informations pour préparer cet événement.

## PARTIE 1 DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ÉTHIQUE

### Découvrir les pratiques éthiques de Maixibois

**1** Dégagez les trois piliers sur lesquels se fonde le développement durable, en les explicitant.  
» Annexe 1

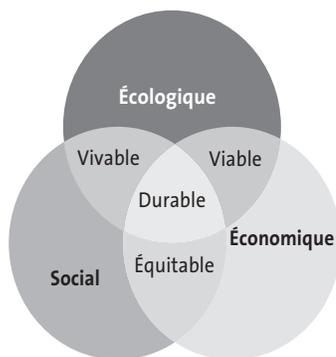
Le développement durable repose sur la conciliation de trois préoccupations : l'aspect écologique, qui concerne le respect de l'environnement, l'aspect économique, qui correspond aux objectifs de croissance et d'efficacité économiques, et enfin l'aspect social, qui prend en considération le progrès social.

## Annexe 1 Le développement durable

Le développement durable « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », d'après le rapport Brundtland (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987).

Pour y parvenir, les entreprises, les pouvoirs publics et la société civile devront travailler main dans la main afin de réconcilier trois mondes qui se sont longtemps ignorés : l'économie, l'écologie et le social. À long terme, il n'y aura pas de développement possible s'il n'est pas économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable.

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr), 2013



D'après Alain Villain, géologue, conseiller scientifique, 1993

**2** Identifiez le dispositif adopté par le gouvernement, dans le cadre de la rénovation des bâtiments, en faveur du développement durable. »» **Annexe 2** Le dispositif est l'octroi d'un écoprêt à taux zéro aux particuliers désireux de faire des travaux à impacts environnementaux positifs, afin de dynamiser les travaux de rénovation thermique dans les bâtiments privés.

**3** Surlignez les mesures prises par le gouvernement dans le secteur du bâtiment en faveur du développement durable. »» **Annexe 2**

**4** Déduisez-en les raisons pour lesquelles ces mesures ont été mises en place.

Les mesures mises en place, que ce soit en termes de réglementation ou en termes d'incitations financières, ont été élaborées afin de protéger l'environnement : lutter contre les gaz à effet de serre, favoriser les énergies renouvelables. Des objectifs quantifiables ont d'ailleurs été fixés.

## Annexe 2 Le Grenelle de l'environnement dans le secteur du bâtiment

### I. Bâtiments neufs

#### • Réglementation

Pour les constructions neuves, la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement a fixé comme objectif la généralisation des bâtiments basse consommation (BBC) d'ici à 2012 et des bâtiments à énergie positive à l'horizon 2020. La réglementation thermique en vigueur sera renforcée afin que toutes les constructions neuves présentent une consommation d'énergie primaire inférieure à un seuil de 50 kWh/m<sup>2</sup>/an (niveau de performance énergétique équivalant au label BBC) :

- À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 pour les bâtiments publics et les bâtiments tertiaires, ainsi que pour les constructions réalisées dans le cadre du programme national de rénovation urbaine.
- À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013 pour tous les bâtiments résidentiels [...].

#### • Labels

[...] Dans le cadre de l'élaboration de la future RT 2012, pour valoriser des bâtiments très peu consommateurs d'énergie voire des bâtiments passifs, une définition d'un futur label Bepos (bâtiments à énergie positive) est en cours et notamment une réflexion sur les postes consommateurs d'énergie à intégrer dans ce label ainsi que sur l'éventuelle prise en compte de l'énergie « grise ». Par ailleurs, des travaux sont en cours sur l'élaboration d'un nouveau référentiel HQEE (haute qualité énergie et environnement), qui intégrera les exigences énergétiques dans un ensemble d'exigences

environnementales portant notamment sur l'eau, les émissions de CO<sub>2</sub> et de polluants, la qualité de l'air intérieur ou la production de déchets, conformément à l'article 1 du projet de loi portant engagement national pour l'environnement (Grenelle II).

## II. Rénovation des bâtiments existants

### A. Logement privé

La loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement fixe un objectif de diminution de 38 % des consommations d'énergie du parc de bâtiments existants à l'horizon 2020. À cet effet il est prévu d'encourager les rénovations lourdes de logements existants, afin d'atteindre 400 000 rénovations importantes par an à compter de 2013. [...]

L'article 99 de la loi a créé un écoprêt à taux zéro pour les travaux de rénovation thermique des logements privés. Ce dispositif a vocation à permettre le financement de travaux importants de rénovation thermique dans les résidences principales, sans avance de trésorerie de la part des propriétaires. [...] Le montant du prêt ne peut dépasser, selon les cas, 20 000 ou 30 000 euros, et la durée de base du prêt est de dix ans. Enfin, ce dispositif est cumulable avec d'autres aides et subventions (aides Anah, PTZ acquisition, aides locales...). [...]

Plan bâtiment, [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr), 28 juin 2012

## 5 Explicitez le lien entre le développement durable et l'éthique d'une entreprise. » Annexe 3

Une entreprise éthique/citoyenne est une entreprise responsable vis-à-vis de toutes ses parties prenantes (responsabilité sociétale des entreprises), elle doit donc être attentive aux préoccupations de ces dernières. Ainsi, l'éthique, la RSE, est l'application par les entreprises du concept de développement durable.

### Annexe 3 La notion d'entreprise socialement responsable

Il s'agit d'un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.

## 6 Montrez que Maixibois peut être qualifiée d'entreprise éthique en complétant, de façon détaillée, le tableau suivant. » Annexes 4 à 8

Domaine d'intervention	Pratiques citoyennes	Partie(s) Prenante(s)
Pilier économique	Choix sélectif des sous-traitants.	Sous-traitants
Pilier sociétal (environnement au sens large)	Provenance de sa matière première principale (le pin maritime des Landes) : réduction du transport, amélioration du bilan carbone de l'entreprise ; bois issu de forêts gérées durablement.	Fournisseurs Société civile
Pilier sociétal (environnement au sens large)	Construction à l'aide de produits écologiques : - atouts du bois : performances thermiques, matériau respirant ; - produits certifiés par des labels (ex : BBC) garantissant des habitations peu consommatrices d'énergie. Développement des bâtiments à énergie positive (Bepos) afin d'anticiper sur la législation RT 2020.	Clients Société civile

Domaine d'intervention	Pratiques citoyennes	Partie(s) Prenante(s)
Pilier sociétal (environnement au sens large)	Réduction de l'empreinte écologique : mise en place de méthodes de gestion (ex : gestion des déchets) afin de prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, évaluer cet impact et le réduire (respect de la norme ISO 14001.)	Société civile
Pilier sociétal (environnement au sens large)	Choix de sous-traitants et de fournisseurs locaux pour le bois permettant de favoriser l'emploi dans la région, et donc de dynamiser les Landes.	Collectivités locales
Pilier sociétal (environnement au sens large)	Recrutement de jeunes en contrat de qualification.	Société civile
Pilier social	Signature d'un contrat de prévention avec la Carsat pour améliorer les conditions de santé et de sécurité au travail.	Salariés

#### Annexe 4 Charte d'engagement de Maixibois

- Le choix du matériau le plus écologique par excellence, le bois (peu énergivore à construire, à entretenir, peu polluant, à faibles nuisances, facilement intégrable et recyclable en fin de vie) ;
- Une sélection du bois rigoureuse : utilisation d'un bois (le pin maritime) exploité localement (à moins de 40 km de l'atelier), issu de la forêt des Landes et labellisé PEFC (programme de reconnaissance des certifications forestières), garantissant aux consommateurs qu'ils ne se rendent pas complices de la déforestation ;
- La réduction de l'empreinte écologique avec l'industrialisation de la construction, qui permet la prérealisation et le prémontage en atelier et donc la réduction des nuisances écologiques, auditives, visuelles ;
- Les constructions bois sont à minima BBC RT 2012 (réglementation thermique 2012) et approchent les exigences des labels RT 2020 ;
- Une écogestion tout au long du processus de fabrication : de la pose au cycle de vie des produits (gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets) avec une prise de conscience par le personnel de la nécessité d'économiser l'énergie ;
- Une épargne salariale ISR est proposée aux collaborateurs afin de les sensibiliser aux questions sociales, environnementales et de solidarité ;
- Valorisation des savoir-faire locaux : recours à la sous-traitance locale sur les chantiers qui partagent nos mêmes valeurs.

#### Annexe 5 L'investissement socialement responsable

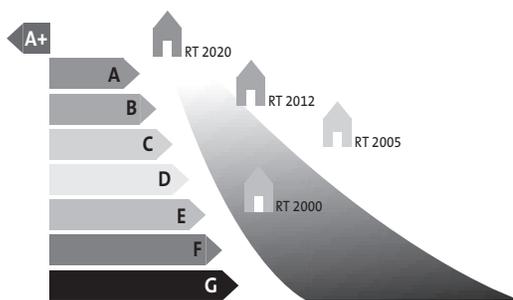
L'investissement socialement responsable (ISR) est un terme générique qui désigne les diverses démarches d'intégration du développement durable au sein de la gestion financière.

L'ISR consiste pour les investisseurs qui le pratiquent à prendre en compte des critères extra-financiers, c'est-à-dire environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs choix d'investissement. Cela signifie qu'ils ne s'intéressent plus uniquement aux caractéristiques des actifs (actions, obligations d'entreprises cotées, emprunts d'État, entreprises non cotées...) dans lesquels ils placent leurs capitaux.

www.novethic.fr

**Annexe 6 Le Bepos et la réglementation thermique 2020**

Le Bepos (bâtiment à énergie positive) est une construction à très basse consommation d'énergie et qui produit plus d'énergie qu'elle n'en consomme ; le bâtiment est donc à énergie positive !



**Annexe 7 La qualité de la production chez Maixibois**

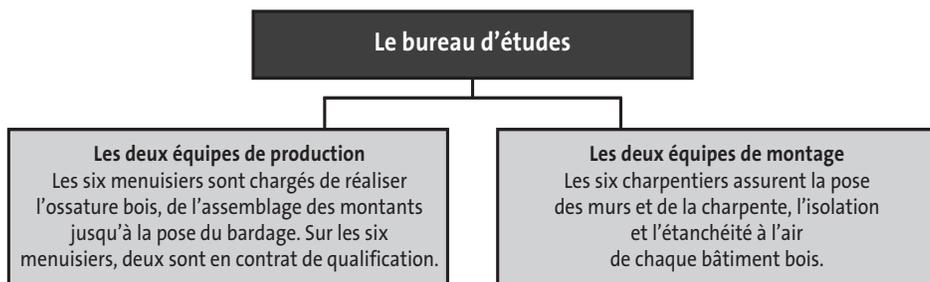
Maixibois vient de procéder à la modernisation de son atelier de fabrication avec comme objectifs l'optimisation de la qualité de la fabrication ainsi que l'amélioration des conditions de travail des salariés par le biais d'un contrat de prévention avec le département des risques professionnels de la Carsat (Caisse d'assurance retraite et de la santé) d'Aquitaine.

Ainsi, l'atelier de fabrication est à la pointe de la technologie (scie à commande numérique, table et portique d'assemblage des montants semi-automatisés...). Il garantit un savoir-faire et une technicité parfaitement maîtrisés pour les charpentes et les murs à ossature bois.

Pour une qualité du produit irréprochable, le site fonctionne dans le respect des normes ISO 9001:2000 (management de la qualité) et ISO 14001 : 2004 (management environnemental, c'est-à-dire la maîtrise des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement).

**Annexe 8 Maixibois, une entreprise à taille humaine**

M. Dabut souhaite que Maixibois conserve une taille à dimension humaine, afin que le client bénéficie d'un seul interlocuteur tout au long de son projet.



**7** Évoquez les moyens mis en œuvre par Maixibois afin que ses salariés deviennent également socialement responsables. »» Annexes 4 et 5

Maixibois propose aux salariés, dans le cadre des plans d'épargne salariale, des fonds ISR. Par ailleurs, elle les sensibilise au respect de l'environnement grâce au management environnemental.

**8** En groupe, réfléchissez dans le cadre d'un brainstorming à quatre avantages qu'apporterait à Maixibois une démarche éthique par rapport à ses concurrents.

Ces pratiques citoyennes lui permettent de se différencier de la concurrence de la façon suivante :

- en développant, auprès des clients, l'image d'une entreprise soucieuse de l'environnement ;
- en se positionnant sur des nouveaux marchés porteurs, et donc d'étendre ses parts de marché ;
- en mobilisant ses salariés, de les motiver, d'obtenir une culture d'entreprise forte ;
- en anticipant l'évolution des réglementations environnementales, et donc de prendre une avance sur les concurrents dans le cadre des maisons passives.

## **PARTIE 2** LE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT

### Calculer le coût d'un emprunt supporté par Maixibois

La modernisation de l'atelier de fabrication a conduit Maixibois à souscrire le 17 janvier 2014 auprès de sa banque un emprunt sur sept ans, par annuités constantes, c'est-à-dire que les sommes à payer chaque année sont identiques. Maixibois s'est engagée à payer, à la fin de chaque année, l'intérêt, au taux annuel de 8 %, du capital emprunté et non remboursé ; à rembourser, à la fin de chaque année, une partie du capital emprunté. Ce remboursement est appelé amortissement du capital. L'annuité à payer en fin d'année est la somme de l'intérêt et de l'amortissement. Vous devez calculer le coût du crédit, c'est-à-dire la somme des intérêts payés.

**9** Surlignez le montant emprunté par Maixibois. »» Annexe 9

**10** Après avoir observé le remboursement des cinq premières années, complétez le tableau d'amortissement. »» Annexe 9

**Annexe 9** Le tableau d'amortissement

Tableau d'amortissement de l'emprunt à annuités constantes

Années	Capital début de période	Amortissement du capital	Intérêts	Annuité de remboursement	Capital fin de période
2015	250 000,00	28 018,10	20 000,00	48 018,10	221 981,90
2016	221 981,90	30 259,55	17 758,55	48 018,10	191 722,35
2017	191 722,35	32 680,31	15 337,79	48 018,10	159 042,04
2018	159 042,04	35 294,74	12 723,36	48 018,10	123 747,30
2019	123 747,30	38 118,32	9 899,78	48 018,10	85 628,98
2020	85 628,98	41 167,78	6 850,32	48 018,10	44 461,20
2021	44 461,20	44 461,20	3 556,90	48 018,10	0,00

**11** Calculez le coût de l'emprunt supporté par Maixibois pour moderniser son atelier, en justifiant vos calculs.

Le coût de l'emprunt correspond à la somme des intérêts versés par l'entreprise à la banque, soit 86 126,70 euros.

## PARTIE 3 LA GESTION DES DÉLAIS

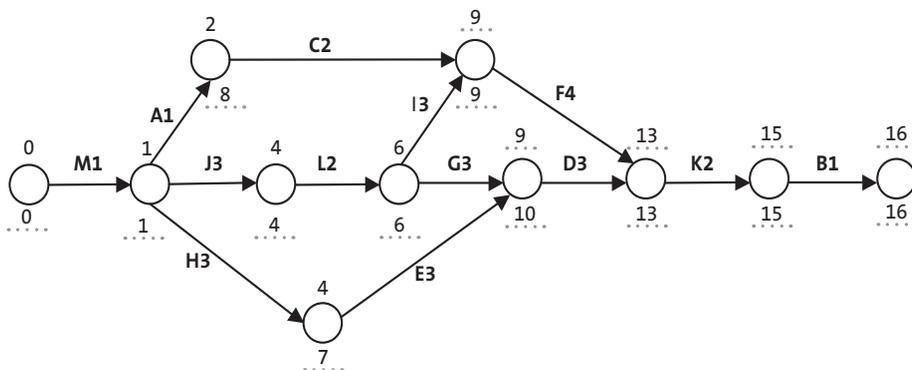
### Planifier un projet de construction de maison individuelle

M. et Mme Heythen se sont rendus à la journée portes ouvertes organisée par Maixibois et ils ont été séduits par les atouts d'une construction à ossature bois. Un contrat de construction d'une maison individuelle a été conclu. Le cahier des charges prévoit que les travaux seront achevés le 30 juin 201N, au plus tard, et que la maison sera livrée le 1<sup>er</sup> juillet 201N.

Le conducteur des travaux vous demande de terminer le programme général des travaux à réaliser. Les différentes tâches à accomplir (choix du modèle par le futur acquéreur, creusement des fondations, terrassement, soubassement, élévation des murs...), matérialisées par des lettres, ont été élaborées sous la forme d'un réseau, le PERT (*Program Evaluation and Review Technique*). Il s'agit d'un outil de planification du déroulement des travaux.

**12** Achevez la construction du PERT afin d'obtenir une vision d'ensemble des délais de toutes les tâches, exprimés en semaine. »» Annexes 10 et 11

#### Annexe 10 Le réseau PERT de la maison de M. et Mme Heythen



#### Annexe 11 La construction d'un PERT

Le PERT est une méthode de planification qui consiste à mettre en ordre sous la forme d'un réseau plusieurs tâches qui, grâce à leurs dépendances et à leurs chronologies, concourent à l'exécution d'un projet.

##### I. Les symboles de représentation du PERT

Les tâches sont symbolisées par des lettres en capitale A, B, C, D... Une tâche est le déroulement dans le temps d'une opération. À côté de la lettre figure alors la durée de la tâche (d).

Les étapes sont symbolisées par des cercles. Une étape est le commencement ou la fin d'une tâche.



##### II. La construction du PERT

Le PERT se construit en plusieurs étapes.

- Établissement de l'inventaire des tâches : il retrace toutes les tâches composant le projet et mentionne leur durée.
- Réalisation du tableau des antécédents des tâches : il résume les antécédents décelés entre les tâches de la liste.
- Réalisation du tableau de l'ordre d'exécution des tâches : il visualise les différents niveaux du graphique. Les tâches qui n'ont pas d'antécédent seront en position 1.

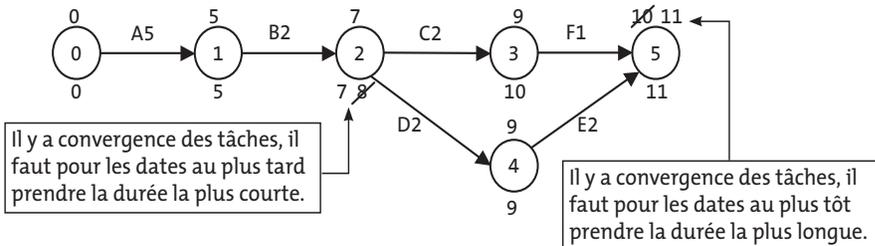
- Construction du réseau PERT
  - Le commencement se réalise par la ou les tâche(s) de niveau 1 qui part(ent) d'une étape initiale.
  - La construction se poursuit alors niveau par niveau, en utilisant les tableaux de l'ordre d'exécution des tâches et des antériorités.

### III La détermination du temps et le chemin critique

Le chemin critique représente la succession des tâches pour lesquelles il n'y a aucun battement de temps envisageable. Tout retard dans une tâche situé sur le chemin critique retardera la date finale du projet. Pour le déterminer, il faut calculer pour chaque étape : la date au plus tôt :  $T_o$  et la date au plus tard :  $T_1$ . Le chemin critique passe par toutes les étapes où  $T_o = T_1$ .

Mode de calcul de la date au plus tôt $T_o$	Mode de calcul de la date au plus tard $T_1$
<p>Exemple :</p>	

#### Exemple d'un PERT achevé



La durée totale du projet est ici de 11 jours. Le chemin critique est composé des tâches A, B, D, E : tout retard dans l'exécution de l'une de ces tâches impactera la date finale du projet.

### 13 Déduisez-en le temps nécessaire pour la construction de la maison des Heythen.

La construction de la maison des Heythen nécessitera 16 semaines.

### 14 Évoquez les tâches qui ne peuvent bénéficier d'aucune marge de retard sous peine de retarder l'ensemble du projet de construction. Pour effectuer ce travail, identifiez le chemin critique du réseau PERT de la maison des Heythen.

Il s'agit des tâches critiques, à savoir M, J, L, I, F, K et B.

### 15 Déterminez la date à laquelle les travaux de construction devront impérativement commencer afin de pouvoir procéder à la livraison de la maison dans les temps impartis. Vous ne tiendrez pas compte dans vos calculs des jours fériés ni des congés payés.

Comme les travaux doivent être achevés le 30 juin 2011 et que 16 semaines sont nécessaires à la construction alors les travaux devront débuter au plus tard le 9 mars 2011.

# Cas 14 Maixibois

## Développement durable et éthique

Pendant longtemps, le seul rôle de l'entreprise dans la société était de créer des richesses pour les distribuer aux différents acteurs qui avaient participé à leur création. Ce système a fonctionné pendant les Trente Glorieuses (1945-1973), mais la situation a évolué et de nouveaux problèmes sociaux sont apparus : chômage, exclusions, inégalités sociales, notamment entre les pays du Nord et les pays du Sud. Les entreprises ont ainsi dû intégrer de nouveaux objectifs. La référence au développement durable s'est généralisée dans les années 1990 dans les politiques publiques. Par ailleurs, d'autres acteurs ont développé des démarches de développement durable, dont les entreprises.

### I. Les entreprises éthiques

On parle d'entreprises éthiques lorsqu'elles s'inscrivent leur engagement dans une démarche de développement durable.

#### A. La notion de développement durable

Le développement durable est le « développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » (Rapport Brundtland, 1987). Ce concept intègre la solidarité non seulement intergénérationnelle mais également la solidarité Nord-Sud. En effet, l'avenir commun ne peut s'envisager qu'en permettant aux pays en développement d'avoir accès à des niveaux de vie acceptables (améliorer les systèmes productifs actuels, favoriser les transferts technologiques et financiers...)

Ainsi le développement durable doit permettre de concilier trois objectifs : La croissance économique, le progrès social, et le respect de l'environnement.

Pour mesurer ces objectifs, des indicateurs ont été élaborés. Par exemple, l'empreinte écologique estime la durabilité environnementale. Cet indicateur calcule la surface nécessaire pour produire les ressources consommées par la population, et pour absorber les déchets qu'elle produit. L'Indice de développement humain (IDH) quant à lui estime la durabilité économique et sociale car il mesure le niveau de vie (revenu national brut/habitant), l'espérance de vie et le niveau d'éducation.

#### B. La prise en compte des préoccupations des parties prenantes

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable recherchent une performance non seulement économique, mais aussi sociale et sociétale. Dès lors une entreprise éthique est une entreprise socialement responsable, elle s'engage à respecter un certain nombre de règles vis-à-vis de toutes ses parties prenantes.

Une entreprise socialement responsable répond aux exigences :

- des consommateurs citoyens : Le consommateur citoyen est sensible à la qualité des produits qu'il achète que ce soit sur le plan sanitaire, environnemental et social. Il se dirige vers des produits écologiques (labellisés par exemple). Il est attentif aux conditions de production et de commercialisation des biens qu'il décide d'acheter (exemple : la marque Nike a été boycottée afin de dénoncer les conditions de travail de ses sous-traitants) ;

- de la société civile, entendue comme l'ensemble des citoyens qui constituent une force d'initiative et d'actions : ONG, groupes de pressions, syndicats, associations loi 1901... (exemple : Greenpeace face aux entreprises polluantes) ;
- des actionnaires et investisseurs : ils sont de plus en plus nombreux à sélectionner les entreprises dans lesquelles ils souhaitent investir en fonction de critères financiers mais aussi éthiques. Cela a conduit à l'essor des investissements socialement responsables, définis comme une forme de placement qui prend en compte outre les critères financiers classiques, des pratiques sociales, sociétales et de gouvernance de l'entreprise ;
- des pouvoirs publics : ces derniers imposent des normes à respecter par les entreprises en raison des externalités négatives engendrées par leurs activités. Ces règles concernent le respect des droits de l'homme (droit du travail tel que l'interdiction du travail des enfants) et la protection de l'environnement (exemple : les lois Grenelles 1 et 2 pour l'essor des énergies renouvelables, la gestion plus performante des déchets...)

## II. La RSE : une démarche voulue et intégrée dans les stratégies d'entreprise

### A. L'éthique, un facteur de performance pour les entreprises

Tout d'abord, l'éthique permet aux entreprises de se différencier, en proposant des produits qui se distinguent de la concurrence de part leur contenu environnemental et social et de part leurs méthodes de production (exemple : le commerce équitable, identifié au travers de labels, comme Max Havelaar).

Ensuite, l'éthique offre de nouvelles opportunités de création de valeur aux entreprises, avec le développement de nouveaux marchés (exemple : essor du marché des médicaments génériques).

De plus, elle permet aux entreprises d'améliorer leur image de marque. Il s'agit d'un avantage incontestable d'une part car l'entreprise éthique fidélise le client et d'autre part car elle conserve et attire les investisseurs socialement responsables.

Enfin, l'éthique influe positivement sur la gestion des ressources humaines : Une démarche éthique s'appuie sur une responsabilisation accrue des salariés, sur le développement de leurs compétences et souvent sur une culture d'entreprise forte. À terme, la motivation des salariés et la cohésion au sein de l'entreprise se trouvent renforcées.

L'éthique est donc un facteur de compétitivité pour les entreprises. Une démarche citoyenne est alors tout à fait compatible avec la recherche de profit.

### B. Démarche éthique et stratégie

Afin de concilier éthique et performance globale, il est indispensable que les entreprises citoyennes élaborent de nouveaux modes de gestion, en adéquation avec les valeurs : la prise de position et l'engagement de la direction, la formalisation de l'éthique grâce à la mise en place d'une charte éthique par exemple, une communication et une information de la démarche à l'égard des parties prenantes internes et externes...



## Mécamobile



**Thème de management :**  
La qualité dans l'entreprise

**Thème de gestion :**  
La gestion des stocks

**Thèmes de communication :**

- La recherche d'informations et la gestion documentaire
- La communication professionnelle

” L'entreprise Mécamobile fabrique des systèmes de freinage à disque pour l'automobile et travaille exclusivement pour un grand constructeur automobile en tant que sous-traitant. Elle se situe en Dordogne et a été fondée il y a vingt ans par Mme Tognol, dirigeante de

l'entreprise. Actuellement, elle emploie 30 opérateurs, 10 techniciens et 10 cadres à temps complet. L'entreprise a obtenu la certification ISO 9001 en 2010. Toutefois, elle rencontre actuellement des problèmes de qualité sur certaines des pièces qu'elle produit et a du mal à respecter ses délais de livraison. La confiance de son client en pâtit et leur accord est menacé.

**MISSION** Vous êtes chargé(e) d'analyser la démarche qualité mise en place dans l'entreprise et de proposer des solutions pour remédier aux problèmes de défaut de qualité.

## PARTIE 1 LA QUALITÉ DANS L'ENTREPRISE

### Analyser la politique de qualité mise en œuvre chez Mécamobile

**1** Expliquez sur quoi repose la qualité dans l'entreprise Mécamobile. »» **Annexe 1**

Qualité externe : conformité des pièces produites afin de répondre aux exigences de son client. ....

Qualité interne : organisation interne efficace permettant de répondre aux besoins des clients en termes de qualité et de délai et aux besoins des employés de travailler dans de bonnes conditions, et à l'entreprise de faire des bénéfices. ....

#### Annexe 1 Qu'est-ce que la qualité ?

Le mot « qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, les institutions et par le grand public, mais il reste encore trop souvent un concept abstrait.

Si l'on se réfère à la norme ISO 9000:2008, la qualité peut se définir comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- la **qualité externe** correspond à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou un service conforme aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché.

Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients et les partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte leurs besoins implicites, non exprimés ;

- **la qualité interne** correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise ou de l'institution. Il s'agit de mettre en œuvre des moyens permettant de rendre efficace l'organisation, en repérant et en limitant les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont le dirigeant, les actionnaires et le personnel. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes, réalisée grâce à une démarche participative.

d'après [www.cma94.com](http://www.cma94.com)

## 2 Expliquez ce qu'est une norme ISO. » Annexe 2

Une norme est un document établissant un standard pour un sujet donné utilisé comme référence. Une norme est ISO lorsqu'elle est établie par l'ISO (International Organization for Standardization), organisme non gouvernemental (son rôle n'est donc pas de mettre en vigueur les normes établies).

### Annexe 2 Normes ISO, à quoi ça sert ?

« Nos produits sont certifiés ISO 14000 », « notre établissement est aux normes ISO 9000 »..., de plus en plus d'entreprises avancent leur certification comme un argument compétitif. Le consommateur lambda se demande bien souvent à quoi correspondent ces informations et si elles veulent vraiment dire quelque chose pour lui.

Selon l'Organisation internationale de la normalisation (en anglais International Organization for Standardization, d'où ISO), une norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». La norme est donc un document de référence sur un sujet donné. Il indique l'état de la science, de la technologie et des savoir-faire au moment de la rédaction. En clair, des experts d'un domaine fournissent des recommandations sur la conception, l'utilisation ou la performance des produits, processus, services, systèmes ou personnes.

Célia d'Almeida, [www.journauldumali.com](http://www.journauldumali.com), 8 octobre 2013

## 3 Surlignez dans le texte suivant les critères pouvant définir la qualité pour un produit ou un service puis indiquez ceux qui sont les plus recherchés par le client de Mécamobile. » Annexe 3

Le client de Mécamobile recherche essentiellement un produit aux normes, fiable et livré dans les délais.

### Annexe 3 La qualité, une notion complexe

La qualité recherchée par le client est-elle due à la rareté du produit ? À son originalité ? À une spécificité ? À son prix ? À une facilité d'utilisation ? À un rêve suscité par le produit ?...

La qualité d'un service correspond-elle à une rapidité d'exécution ? À la disponibilité de l'entreprise ? À l'accueil réservé au client ou bien au rêve engendré par le service ?...

Il existe une définition ISO [normalisée] de la qualité. Il s'agit d'un « ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Cette définition officielle un peu abstraite reflète bien toute la complexité qui existe autour de la qualité. [...]

[www.cerfrance.fr](http://www.cerfrance.fr)

## 4 Déterminez les exigences en termes de qualité auxquelles Mécamobile, en tant que sous-traitant, doit faire face vis-à-vis de son client. » Annexe 4

La position de sous-traitant implique le respect d'un cahier des charges et de normes de qualité imposés par le client. Les constructeurs mettent la pression sur les sous-traitants, qui doivent sans cesse innover et baisser leurs coûts tout en maintenant un haut niveau de qualité.

#### Annexe 4 L'automobile et sa sous-traitance

Depuis le début des années quatre-vingt-dix, les entreprises automobiles, d'abord les équipementiers puis les sous-traitants de rangs inférieurs, ont été confrontées à de fortes pressions des constructeurs en matière de qualité, de prix, de taille, d'innovation et de plus en plus d'internationalisation. L'objectif des constructeurs est de disposer de sous-traitants capables de fournir des sous-ensembles complets, solides financièrement et techniquement et dotés de fortes capacités d'innovation. Les sous-traitants doivent aussi être aptes à les accompagner sur d'autres sites de production dans le monde et être capables d'assurer la fabrication des fonctions sous-traitées pendant la durée de vie d'un modèle. Ces stratégies ont abouti à des rapprochements structurels pour atteindre une taille critique.

www.insee.fr

**5** Selon vous, à quelles conséquences peut s'exposer Mécamobile en cas de problème important sur la qualité des pièces fournies à son client ? En cas de litige sur la qualité, le client peut demander des frais de dossier ou des pénalités. Si cette situation perdure, il peut aussi annuler le contrat du sous-traitant. Enfin, cela peut entraîner un dépôt de bilan car Mécamobile travaille exclusivement pour un client unique.

**6** Justifiez le choix de l'entreprise Mécamobile d'obtenir la certification ISO 9001:2008. » » Annexe 5 La norme ISO 9001:2008 permet à l'entreprise de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences (clients, légales et réglementaires) et d'accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système.

#### Annexe 5 ISO 9000 – Management de la qualité

Comment bien gérer grâce à la qualité ? La famille ISO 9000 couvre les divers aspects du management de la qualité et comprend certaines des normes les plus connues de l'ISO. Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes qui veulent que leurs produits et services soient constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer. [...]

**ISO 9001:2008** définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et d'organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001:2008.

**Principes de management de la qualité.** Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001:2008 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et des services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales. [...]

**Audits.** Une composante essentielle d'ISO 9001:2008 est de vérifier le bon fonctionnement du système de management de la qualité. Une organisation procède à cette vérification par des audits internes. Elle peut également inviter un organisme de certification indépendant à vérifier sa conformité à la norme, mais ce n'est pas une obligation. Elle peut aussi inviter ses clients à auditer pour leur propre compte le système qualité. [...]

www.iso.org

**7** Quelles sont les contraintes liées à la certification ISO 9001 ? » » Annexe 6

Il est nécessaire d'obtenir une certification auprès d'un organisme agréé. Celle-ci doit être renouvelée tous les trois ans et un suivi annuel (audit) doit être réalisé afin de faire un contrôle qualité régulier de la production.

#### Annexe 6 Comment obtenir la certification ISO 9001 ?

La certification se fait en deux temps :

##### 1) La mise en conformité de votre entreprise avec les exigences de la norme

La norme ISO 9001 est un référentiel de bonnes pratiques managériales regroupant les activités internes de votre entreprise, par exemple : formation du personnel, qualité, ou achats...

Pour chacune d'elles, la norme fixe des orientations à suivre pour parvenir à l'amélioration continue des performances ainsi qu'à l'écoute et à la satisfaction du client.

Les moyens pour y parvenir sont laissés libres, c'est ce qui fait la souplesse de cette norme et donc sa force. [...] Le chef d'entreprise désireux de voir son entreprise certifiée devra sans doute embaucher une personne expérimentée ou se faire accompagner par un consultant, au moins pour la première année, afin de mettre en place les actions nécessaires.

La mise en place d'un tel système varie en général de 6 à 12 mois. [...]

**2) La délivrance du certificat après audit (réussi) par un organisme de certification**

Lorsque l'organisation de votre entreprise est prête, vous devrez choisir un organisme de certification qui vous enverra un auditeur pour vérifier que votre organisation est conforme aux attentes de la norme. Si l'auditeur ne décelez pas d'écarts majeurs, l'organisme vous délivrera alors un certificat ISO 9001.

Vous devrez faire auditer de façon exhaustive votre entreprise tous les trois ans pour conserver votre certificat. Dans l'intervalle, deux visites de contrôle (plus légères qu'un audit complet) viendront vérifier que votre organisation qualité reste conforme et... efficace !

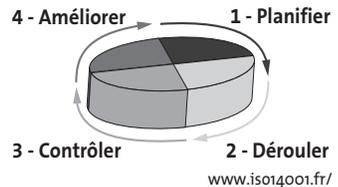
P. Roux, consultant ISO 9001, www.obtenir.fr

**8 Expliquez l'intérêt de la norme ISO 14001. »» Annexe 7**

Elle valide une démarche environnementale de plus en plus recherchée par les constructeurs automobiles et leurs clients particuliers qui achètent des voitures.

**Annexe 7 La norme ISO 14001**

La **norme ISO 14001** est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000, qui concernent le management environnemental. Elle repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise. Cette démarche est souvent représentée par la roue de Deming :



**9 À partir du tableau de bord, déduisez les différents problèmes rencontrés par Mécamobile concernant la qualité. »» Annexe 8**

- Augmentation des pièces défectueuses.
- Augmentation des pannes de machines.
- Hausse des stocks de matières.
- Hausse du nombre d'accidents.
- Fréquentes coupures de courant.
- Livraisons de plus en plus souvent hors délais.

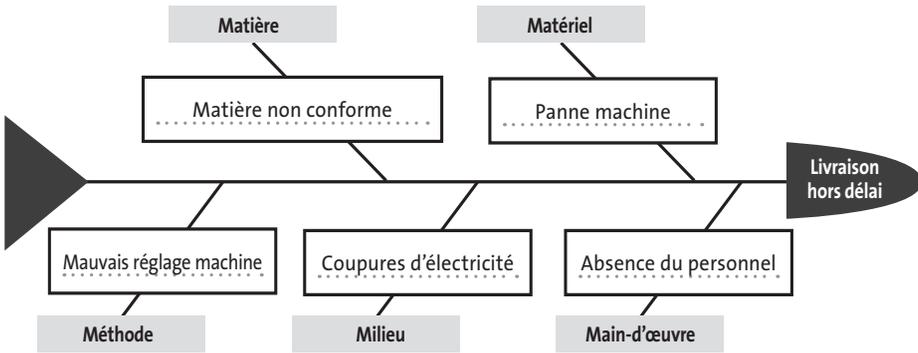
**Annexe 8 Tableau de bord qualité de Mécamobile**

Indicateurs	Données		
	2012	2013	2014
Pourcentage de pièces défectueuses (dues à une matière non conforme ou à de mauvais réglages de la machine)	5	7	11
Pannes de machines (heures d'arrêt cumulées)	24	30	62
État moyen des stocks de matières (en tonnes)	4,1	4,8	6,5
Nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail	1	4	4
Coupures d'électricité (en heures)	2	10	25
Livraisons hors délais (en %)	2	5	10

**10 Complétez le diagramme d'Ishikawa suivant en déterminant les cinq causes pouvant expliquer les livraisons hors délais. »» Annexes 8, 9 et 10**

**11 Pour récapituler les causes de la baisse du résultat de l'entreprise en 2014, complétez l'arbre des causes ci-dessous avec les termes suivants : absence technicien, baisse des commandes, livraison hors délai, mauvais réglage machine, pièces défectueuses. »» Annexe 11**

**Annexe 9 Diagramme d'Ishikawa concernant le problème des livraisons hors délai**



**Annexe 10 Diagramme d'Ishikawa (ou diagramme de causes-effets)**

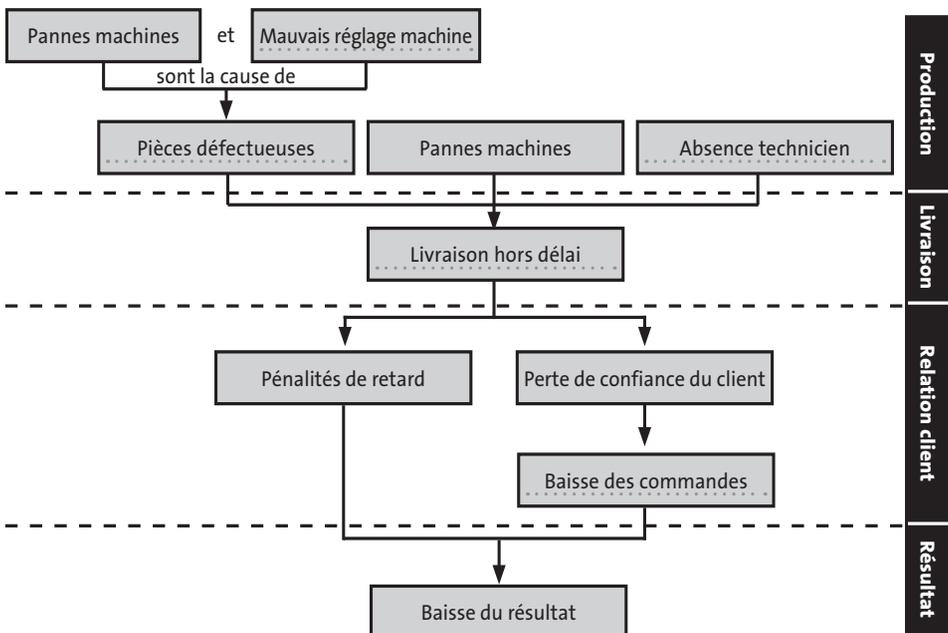
Ce diagramme permet de visualiser de façon simple l'ensemble des causes potentielles. Il se présente sous la forme d'arêtes de poisson dont la tête encadre l'effet dont on veut connaître les causes. Les causes potentielles sont regroupées par familles autour des « 5M » (main-d'œuvre, matériel, matière, méthode et milieu) [...] :

- **Matière** : les matières et les matériaux utilisés et entrant en jeu, et plus généralement les entrées du processus.
- **Matériel** : l'équipement, les machines, le matériel informatique, les logiciels et les technologies.
- **Méthode** : le mode opératoire, la logique du processus et la recherche et développement.
- **Main-d'œuvre** : les interventions humaines.
- **Milieu** : l'environnement, le positionnement, le contexte.

Chaque branche reçoit d'autres causes ou d'autres catégories hiérarchisées selon leur niveau de détail. Le positionnement des causes met en évidence les causes les plus directes en les plaçant les plus près de l'arête centrale.

[www.biotechno.fr/IMG/scenari/dossierpse/co/Ishikawa.html](http://www.biotechno.fr/IMG/scenari/dossierpse/co/Ishikawa.html)

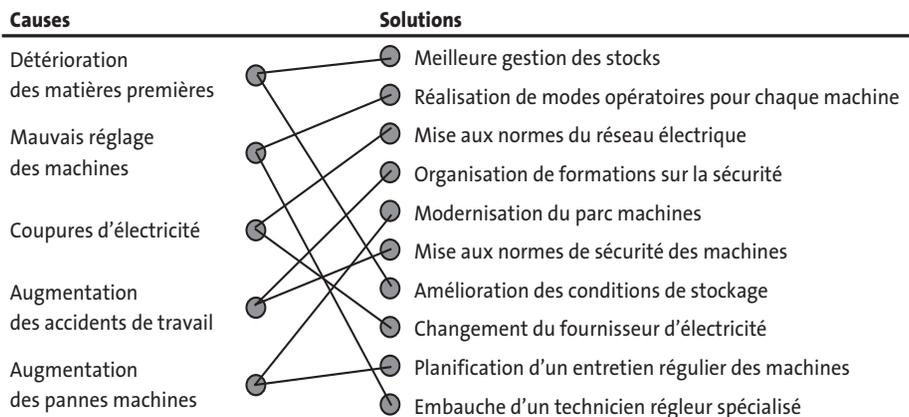
**Annexe 11 Arbre des causes expliquant la baisse de résultat de Mécamobile**





**12** Plusieurs solutions ont été proposées par le responsable qualité face aux différents problèmes rencontrés. Reliez pour chaque cause une ou plusieurs façons d'y remédier. »» **Annexe 12**

### Annexe 12 Causes et solutions des problèmes de Mécamobile



## PARTIE 2 LA GESTION DES STOCKS

### Évaluer les stocks pour optimiser la qualité

On vous demande de vous pencher sur la gestion des stocks en analysant les opérations (d'entrées et de sorties) des trois derniers mois de l'année 2013.

**13** Évaluez les stocks à l'aide de la méthode CUMP en fin de période (trimestre) en remplissant la fiche de stock. »» **Annexes 13, 14 et 15**

#### Annexe 13 Évaluation des stocks de Mécamobile selon la méthode CUMP en fin de période

Date	Libellé	Entrées			Sorties			Stocks		
		Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)	Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)	Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)
01/10	Initial	5	1 100	5 500				5		
07/10	BE 28	3	1 120	3 360				8		
18/10	BE 29	5	1 150	5 750				13		
05/11	BS 45				5	1 156	5 780	8		
21/11	BS 46				4	1 156	4 624	4		
06/12	BE 30	4,5	1 250	5 625				8,5		
16/12	BS 47				2	1 156	2 312	6,5		
	<b>Total</b>	<b>14,5</b>	<b>1 156</b>	<b>20 235</b>	<b>11</b>		<b>12 716</b>	<b>6,5</b>	<b>1 156</b>	<b>7 514</b>

### Annexe 14 Opérations sur le stock du 4<sup>e</sup> trimestre 2013

Stock initial au 01/10/13 : 5 tonnes à 1 100 €/tonne.  
 07/10/13 : entrée de 3 tonnes à 1 120 €/tonne (bon d'entrée n° 28).  
 18/10/13 : entrée de 5 tonnes à 1 150 €/tonne (bon d'entrée n° 29).  
 05/11/13 : sortie de 5 tonnes (bon de sortie n° 45).  
 21/11/13 : sortie de 4 tonnes (bon de sortie n° 46).  
 06/12/13 : entrée de 4,5 tonnes à 1 250 €/tonne (bon d'entrée n° 30).  
 16/12/13 : sortie de 2 tonnes (bon de sortie n° 47).

### Annexe 15 Les méthodes d'évaluation des stocks

En matière de gestion des stocks, les entrées marchandises se font au coût d'acquisition (prix d'achat + divers frais accessoires d'approvisionnement supportés jusqu'à l'entrée du magasin). L'inventaire permanent permet de connaître à tout moment les quantités en stock. La valorisation des sorties lors du calcul du coût de production ou du coût de revient après stockage se fait suivant deux méthodes d'évaluation.

**1. La méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP)**, adaptée aux matières non périssables (marchandises pouvant faire l'objet d'un stockage sur de longues périodes), est utilisée soit par périodes trimestrielles, semestrielles ou annuelles (CUMP périodique), soit après chaque entrée et sortie de produit (CUMP après chaque entrée).

**2. La méthode du coût réel**, qui est une méthode de valorisation des sorties marchandises au coût réel des entrées avec valorisation séparée. Elle se décompose en différentes variantes :

- la méthode du premier entré, premier sorti (**PEPS/FIFO**) : le lot entré en premier sera consommé le premier. La méthode FIFO est plus utilisée pour la valorisation des sorties de produits périssables ;
- la méthode du dernier entré, premier sorti (**DEPS/LIFO**), en supposant que les lots entrés les derniers seront sortis les premiers. Cette méthode est réservée au stockage de certaines catégories de marchandises pour lesquelles plus le séjour dans les aires de stockage est long, plus les produits acquièrent de la qualité et de la valeur. [...]

www.cession-commerce.com

### 14 Évaluez maintenant les stocks en utilisant la méthode FIFO (ou PEPS). »» Annexes 15 et 16

### Annexe 16 Évaluation des stocks selon la méthode FIFO/PEPS

Date	Libellé	Entrées			Sorties			Stocks		
		Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)	Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)	Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)
01/10	Initial	5	1 100	5 500				5	1 100	5 500
07/10	BE 28	3	1 120	3 360				5 3	1 100 1 120	5 500 3 360
18/10	BE 29	5	1 150	5 750				5 3 5	1 100 1 120 1 150	5 500 3 360 5 750
05/11	BS 45				5	1 100	5 500	3 5	1 120 1 150	3 360 5 750
21/11	BS 46				3 1	1 120 1 150	3 360 1 150	4	1 150	4 600

Date	Libellé	Entrées			Sorties			Stocks		
		Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)	Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)	Qté (tonnes)	Prix unitaire (€/tonne)	Montant (€)
06/12	BE 30	4,5	1 250	5 625				4	1 150	4 600
								4,5	1 250	5 625
16/12	BS 47				2	1 150	2 300	2	1 150	2 300
								4,5	1 250	5 625
<b>Total</b>		<b>14,5</b>		<b>20 235</b>	<b>11</b>		<b>12 310</b>	<b>6,5</b>		<b>7 925</b>

**15** Selon vous, quelle est la méthode la plus appropriée pour l'évaluation des stocks de Mécamobile ?  
 » » Annexes 13, 15 et 16 La matière première utilisée par Mécamobile étant non périssable (métal), la méthode CUMP semble donc la plus adaptée. On constate d'ailleurs une surestimation par la méthode FIFO qui peut s'expliquer par le fait que cette méthode évalue le stock avec le prix le plus récent. Or, dans le cas présent, le prix a constamment augmenté durant la période.

**16** En fin d'année 2012, les stocks étaient de 2,5 tonnes de matières pour un prix moyen à la tonne de 1 040 € (estimation par la méthode CUMP). Comparez ce stock avec celui de 2013. Quelles sont les conséquences en termes de résultat et de qualité ? » » Annexes 13, et 17

Valeur du stock en 2012 :  $2,5 \times 1\,040 = 2\,600 \text{ €} < 7\,514 \text{ €}$

→ Le stock est beaucoup plus important en 2013 qu'il ne l'était en 2012. Cela influe sur le résultat (le stock étant déduit du résultat). De plus, un stock trop important peut entraîner un risque de détérioration (trop longue durée de stockage) ou d'obsolescence (modification de la composition) de la matière.

**17** Proposez des solutions pour réduire le stock en 2014. » » Annexe 17

Pour réduire le stock, il faut organiser la production en flux tendus, ce qui implique la capacité du fournisseur à livrer rapidement de la matière première.

### Annexe 17 Les entreprises visent désormais le « zéro stock »

De plus en plus d'entreprises utilisent la méthode du juste-à-temps, appelée également « zéro stock ». L'entreprise qui pratique le juste-à-temps attendra de recevoir la commande du client pour s'approvisionner. On rencontre notamment ce cas dans l'industrie automobile. Désormais, quand quelqu'un achète une voiture chez un concessionnaire, il n'en dispose pas tout de suite. Il faut d'abord la commander car la société ne l'aura pas en stock dans la majorité des cas.

Utiliser cette méthode de gestion des stocks est avantageux pour l'entreprise car elle permet de réduire considérablement le coût de stockage, voire de le supprimer entièrement. De plus, la méthode du juste-à-temps limite le gaspillage et améliore la qualité des produits finis [le stockage pouvant entraîner la détérioration des matériaux ou leur obsolescence]. Une entreprise peut donc avoir intérêt à pratiquer le « zéro stock » mais encore faut-il que cela soit compatible avec son activité et sa structure.

<http://blog.valoxy.org/gestion-des-stocks/>

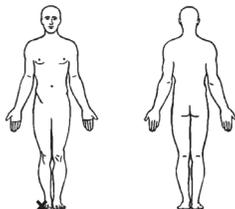
## PARTIE 3 L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

### Analyser et résoudre un problème lié à la qualité chez Mécamobile

Les indicateurs de Mécamobile font état d'une augmentation des accidents de travail en 2013, ce qui entraîne des absences et ralentit la production. Dans ce cadre, on vous demande d'étudier le cas d'un accident afin de réfléchir aux solutions envisageables.

**18** À partir des données de l'accident survenu le 5 février recueillies par le chef de service, complétez le rapport d'accident. » Annexes 18 et 19

#### Annexe 18 Rapport d'accident

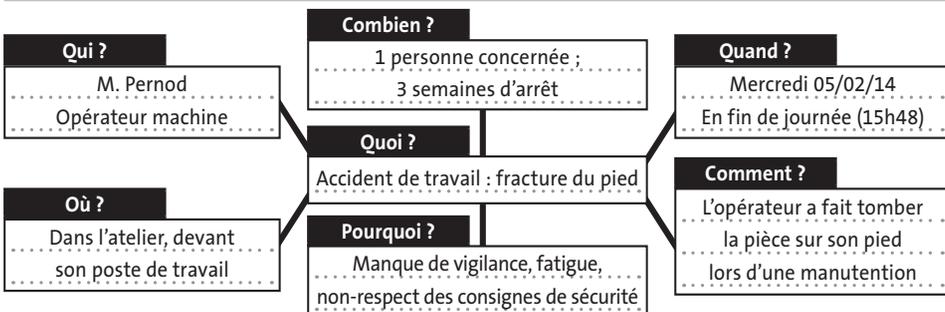
Rapport d'accident	
Employeur	Raison sociale : Mécamobile Adresse : 11, allée des Acacias, 24100 Bergerac
Victime	Nom : PERNOD Prénom : Olivier Fonction : Opérateur sur presse
Circonstances	Date : 05/02/2014 Heure : 15h48 Lieu : atelier
Explication détaillée	Une pièce (disque de frein) est tombée sur le pied droit de l'opérateur lors de sa manutention de la machine vers la caisse de transport.
Siège des lésions (placer une croix sur les zones concernées)	 <p>Équipements de protection individuelle requis pour le poste :</p> <p>Chaussures de sécurité</p> <p>Cet équipement était porté au moment de l'accident :</p> <p><input type="radio"/> Oui</p> <p><input checked="" type="radio"/> Non</p>

#### Annexe 19 Compte rendu de l'accident de travail de M. Pernod

Mercredi 5 février 2014, à 15h48. Alors qu'il allait terminer sa journée de travail, M. Pernod Olivier, opérateur, sort une pièce usinée (disque de frein) de la machine de presse pour la ranger dans une caisse de transport. La pièce lui a alors échappé des mains et elle est tombée sur son pied droit. Ce jour-là, M. Pernod ne portait pas ses chaussures de sécurité et la pièce (plus de 3 kg) lui a écrasé deux orteils. Le responsable de la sécurité de l'atelier a alors appelé les pompiers, qui ont transporté M. Pernod à l'hôpital de Bergerac. Il apparaît, après examen, une double fracture des orteils entraînant un arrêt de travail de trois semaines.

**19** Analysez le problème présenté en annexe à l'aide de la méthode des QOOQCCP en remplissant le schéma suivant. » Annexes 20 et 21

#### Annexe 20 Schéma QOOQCCP d'analyse de l'accident de M. Pernod



## Annexe 21 La méthode QQQCCP

Le sigle QQQCCP (pour « Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Et pourquoi ? ») résume une méthode empirique de questionnement permettant de collecter les données nécessaires et suffisantes pour dresser l'état des lieux et rendre compte d'une situation, d'un problème, d'un processus.

Lettres	Questions	Sous-questions	Exemples
Q	Qui ?	De qui, avec qui, pour qui...	Responsable, acteur, sujet, cible...
Q	Quoi ?	Quoi, avec quoi, en relation avec quoi...	Outil, objet, résultat, objectif...
O	Où ?	Où, par où, vers où...	Lieu, service...
Q	Quand ?	Tous les quand, à partir de quand, jusqu'à quand...	Dates, périodicité, durée...
C	Comment ?	De quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...	Procédure, technique, action, moyens matériels...
C	Combien ?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose...	Quantité, budget...
P	Pourquoi ? Pour quoi ?	Cause, facteur déclenchant Motif, finalité, objectif	Causes qui ont amené à... (raison d'être, croyance) Souhait, ambition, prévision...

- 20** Suite à un brainstorming réalisé avec l'ensemble des responsables de service de l'entreprise, il a été proposé quatre solutions face au problème soulevé par l'accident de M. Pernod. Indiquez pour chaque solution son type (technique ou comportemental) et sa portée (palliative, préventive ou curative). » Annexe 22

## Annexe 22 Analyse des solutions proposées concernant l'accident de M. Pernod

Solution	Type <sup>1</sup>		Portée <sup>2</sup>		
	Technique	Comportemental	Palliative	Préventive	Curative
Port obligatoire de chaussures de sécurité	X		X		
Amélioration de l'ergonomie du poste afin de supprimer les manipulations de pièces	X				X
Réduction des cadences de travail pour réduire la fatigue		X		X	
Mise en place de formation sur la sécurité		X		X	

1 : Une solution peut être technique (relative aux outils, au matériel) ou comportementale (relative au comportement des acteurs).

2 : Les solutions peuvent être classées selon leur portée en trois familles : palliative (font disparaître temporairement le problème), préventives (évitent que le problème ne survienne) ou curative (font définitivement disparaître le problème).

- 21** Quelle(s) solution(s) préconiseriez-vous pour éviter qu'un tel accident se reproduise ? Expliquez pourquoi. Il semble important de rendre obligatoire le port des chaussures de sécurité et de faire suivre à tous les employés des formations de sécurité afin de les sensibiliser aux risques et d'éviter d'autres accidents. Toutefois, la meilleure solution à ce problème est la suppression de sa cause, c'est-à-dire la manipulation des pièces (mise en place d'un système de convoyage, par tapis roulant par exemple).

# Cas 15 Mécamobile

## La qualité dans l'entreprise

La notion de qualité est omniprésente dans l'entreprise, que ce soit pour l'organisation de la production, la vente de produits et de services ou pour répondre à la demande et aux besoins des consommateurs. Cela s'explique principalement par la recherche de la minimisation des coûts, de la performance et d'un système de management de la qualité optimal (la sur-qualité et non-qualité ayant un impact négatif sur la santé de l'entreprise).

### I. La qualité, une notion relative et complexe à mettre en œuvre dans l'entreprise

#### A. Définition

Le plus souvent la qualité est définie comme l'aptitude à satisfaire les besoins et les attentes de son utilisateur et revêt une double dimension : qualité interne (amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise) et externe (satisfaction du client).

Selon l'Afnor (association française de normalisation), « la qualité est l'ensemble des caractéristiques d'un produit, d'un service, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Elle combine donc aussi bien des facteurs objectifs et subjectifs liés aux attentes des clients.

#### B. De la démarche qualité vers la certification

Il s'agit d'une démarche participative à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise. Elle permet le progrès permanent dans la résolution des non-qualités.

Pour mener à bien sa démarche qualité, l'entreprise peut s'appuyer sur les normes internationales ISO. La famille ISO 9000 en particulier propose des lignes directrices et des outils aux entreprises souhaitant améliorer la qualité de leur produit et leur organisation interne.

La norme ISO 9001:2008 définit des critères pour un système de management permettant de tendre vers une qualité optimum. Elle aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité afin d'obtenir leurs satisfactions et leur fidélité.

L'entreprise peut choisir de se faire certifier pour cette norme par un organisme externe (AFAQ, BVQI...) afin d'être reconnue par ses clients comme respectant des critères de qualité. Pour cela, elle doit réaliser un audit permettant de vérifier le respect de la norme. Par la suite, un suivi annuel est réalisé et l'audit doit être renouvelé tous les 3 ans.

#### C. Le système de management

Le Système de management de la qualité (SQM) définit, fixe la politique et les objectifs en termes de qualité d'une organisation. Il documente et met en œuvre les procédures nécessaires pour atteindre les buts visés. Lorsqu'il fonctionne convenablement, il assure l'application sans faille des méthodes établies, le repérage aisé des problèmes et leur résolution, la révision et l'amélioration des méthodes...

## II. Des outils au service de la qualité

Parmi ces outils, certains sont nécessaires au pilotage de l'entreprise, d'autres permettent de résoudre ou de prévenir un problème, de valider la conception d'un produit, de vérifier la fiabilité d'un processus, de suivre la qualité d'une fabrication ou d'identifier les causes d'un dysfonctionnement...

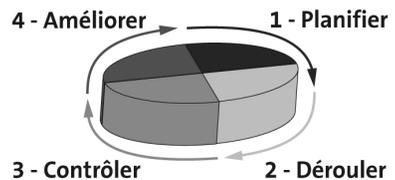
### A. Les outils de suivi de la qualité

Afin d'assurer le suivi de la qualité, le responsable qualité doit tenir des tableaux de bord permettant de suivre l'évolution de différents indicateurs tels que : le pourcentage de rebut, les pannes machines, les réclamations clients, l'état des stocks...

Ces tableaux de bords peuvent se présenter sous forme de tableaux, graphiques, schémas...

### B. Les outils d'amélioration continue

L'amélioration continue de la qualité est une démarche qui vise à intégrer la qualité dans les modes de gestion de l'entreprise. Elle repose sur la mise en place d'un cycle permanent d'amélioration de la qualité selon le principe proposé par Deming composé de quatre phases : Planifier/Réaliser/Vérifier/Réagir. Principe fondamental de l'ISO 9000 : 2008



sur le management de la qualité, l'amélioration continue est une méthode centrée sur le Client. D'autres outils peuvent être utilisés pour l'amélioration continue comme les « 5S », un outil importé du Japon qui permet d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail, d'un service d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail.

### C. Les outils de résolution de problèmes

Selon la situation et le type d'entreprise, la combinaison d'un ou plusieurs outils de la qualité peut faciliter la résolution des problèmes que rencontre l'entreprise.

- Le *brainstorming* : c'est une méthode collective de recueil d'idées sur un problème donné afin de faciliter la recherche de ses causes et/ou des solutions.
- Le diagramme des 5M (ou diagramme de causes/effets ou d'Ishikawa) : le nom « 5M » vient de l'initiale de chaque nom de famille utilisée : Main-d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Matériel. Il permet de présenter d'une façon claire toutes les causes qui produisent (ou peuvent produire) un effet donné en les classant en différentes familles.
- L'AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) : il s'agit d'un outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent.
- Le diagramme de Pareto : il s'agit d'un outil qualité d'analyse, d'aide à la décision, mais aussi de communication qui met en évidence la loi des « 80/20 », c'est-à-dire que 20 % des causes provoquent 80 % des effets.
- Le QQQQCCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ? Pourquoi ?) : outil très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée.
- MRP (Méthodologie de résolution de problème) : il s'agit d'un outil de qualité de travail en groupe destiné à résoudre un problème via une combinaison de plusieurs outils tels que le Brainstorming, le diagramme de Pareto, le QQQQCCP, les « 5M »...
- Métrologie : c'est la science des mesures. Elle concerne aussi bien la chimie, la biologie, la mesure des fréquences, le temps, le bruit et les couleurs.

# CAS #16



## > Domoconfort+



**Thème de management :**  
Stratégies d'entreprise  
et prise de décision

**Thème de gestion :**  
Le contrôle de gestion

**Thèmes de communication :**

- La recherche d'informations et la gestion documentaire
- La communication professionnelle

” Domoconfort+ est une petite entreprise familiale (TPE) spécialisée dans l'installation de produits pour la domotique (ensemble des techniques qui permettent l'automatisation de la maison). Située dans les Bouches-du-Rhône, elle a été fondée il y a cinq ans par son gérant, M. Petitpierre, qui y exerce le métier d'ingénieur automaticien. Trois techniciens qualifiés dans l'installation de volets roulants et de portails automatisés travaillent pour le compte de cette entreprise.

Domoconfort+ est propriétaire du bâtiment où elle exerce son activité ainsi que de ses trois véhicules utilitaires. Son capital social s'élève à 15 000 €. La clientèle se compose essentiellement de particuliers habitant la région, où l'entreprise bénéficie d'une bonne notoriété grâce au bouche-à-oreille. Elle revend et installe des produits de moyenne gamme (volets roulants et portails) qu'elle achète à un fabricant français avec lequel elle a noué un partenariat. Elle assure une garantie d'un an sur tous les produits qu'elle installe.

### MISSION

*La situation financière de l'entreprise s'étant dégradée dernièrement, vous êtes chargé(e) d'analyser sa position en termes de stratégie et de développement afin d'étudier la possibilité d'un changement stratégique.*

## PARTIE 1 LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

### Déterminer la stratégie et prendre des décisions

**1** Expliquez le métier de l'entreprise Domoconfort+. Selon vous, s'agit-il d'une entreprise spécialisée ? Justifiez votre réponse.

Domoconfort+ revend et installe du matériel domotique. C'est une entreprise spécialisée puisqu'elle n'a qu'un seul métier, qu'elle est présente sur un seul marché (installation domotique pour particuliers), dans une zone géographique réduite (région) et qu'elle ne propose qu'une gamme restreinte de produits (volets roulants et portails).

**2** Réalisez le diagnostic stratégique interne de l'entreprise afin d'identifier ses forces et ses faiblesses liées à ses ressources (matérielles, humaines, financières) et à ses compétences internes. » Annexes 1 et 2

## Annexe 1 Le diagnostic interne de l'entreprise Domoconfort+

	Forces	Faiblesses
Ressources	Propriétaire du bâtiment (pas de loyer) Parc de véhicules Structure flexible (TPE)	Faible capital
Compétences	Compétences techniques du gérant Compétences des techniciens sur les produits actuels et leur installation	Manque de compétences sur les autres produits domotiques

## Annexe 2 Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est une démarche qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité. [...]

### Diagnostic interne

Du point de vue interne, le diagnostic consiste en la recherche des **forces** et des **faiblesses** des ressources internes (équipements, gestion des ressources humaines, recherche-développement, marketing, ressources immatérielles...) et des compétences de l'organisation (savoir-faire développés, maîtrise technologique...).

### Diagnostic externe

L'environnement de l'entreprise présente des **contraintes** et des **menaces** (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement (phénomènes susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs) que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. On distingue :

- le microenvironnement de l'entreprise : il se compose de toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes (concurrents, consommateurs, clients, banques, État, syndicats, associations...) ; [...]
- le macroenvironnement de l'entreprise : c'est l'environnement le plus général. Il comporte des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et juridiques. Ces facteurs constituent des sources de contraintes ou d'opportunités pour les entreprises.

M. Oubejja, lewebpedagogique.com

## 3 Réalisez le diagnostic externe de l'entreprise en remplissant le tableau suivant. » Annexes 2, 3 et 4

## Annexe 3 Le diagnostic externe de l'entreprise Domoconfort+

Acteurs	Menaces	Opportunités
Clients	Prix élevé des équipements Manque de visibilité	Bonne image locale de l'entreprise Attrait pour les nouvelles technologies, marché en croissance, démocratisation de la domotique Besoin de confort, de sécurité
Fournisseurs	Problème si le fournisseur unique fait faillite ou s'il augmente ses prix Autres produits sur le marché, plus performants ou moins chers...	Possibilité d'être revendeur exclusif des produits du fournisseur

Acteurs	Menaces	Opportunités
<b>Concurrents</b>	Marché de plus en plus concurrentiel Arrivée de produits à bas coûts	Peu de grandes enseignes et beaucoup de TPE comme Domoconfort+
<b>Banquiers</b>	Crise : réduction des crédits car plus grande prise de risque	Marché en croissance : confiance des banquiers
<b>Environnement macroéconomique</b>	Coût de transport en augmentation (prix de l'essence) Crise économique : moins de pouvoir d'achat pour les équipements de confort	Nouvelles technologies pour la domotique (informatique, robotique...) Nouvelles réglementations environnementales Crédits d'impôt (économies d'énergie)

#### Annexe 4 Le marché de la domotique en France

**Définition du secteur** : la domotique regroupe l'ensemble des technologies de l'électronique de l'information et des télécommunications utilisées dans les domiciles.

**Données économiques** : un chiffre d'affaires de 164,3 millions d'euros généré en 2010.

**Tendances et faits marquants** : un marché en progression depuis 2003. Un marché qui bénéficie d'un contexte porteur pour se développer : réponses à la recherche de confort et de sécurité des consommateurs et au besoin d'aide aux personnes dépendantes, réglementation porteuse...

**Acteurs** : un secteur dominé par Legrand, Schneider Electric, Somfy et Delta Dore. Un secteur très éclaté en aval, composé d'une multitude de TPE artisanales.

**Clients** : des consommateurs qui attendent de la domotique un coût abordable et la simplification de leur vie quotidienne. Le contrôle de l'eau chaude et du chauffage est ce qui est le plus recherché par les ménages.

**Opportunités** : un marché qui devrait évoluer vers un marché de masse grâce aux nouvelles normes thermiques.

**Enjeux** : l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché pourrait contribuer à mieux communiquer sur la domotique et à démocratiser le secteur.

**Menaces** : des produits dont le prix, souvent élevé, constitue une barrière importante à l'évolution de ce segment et un marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

svp.com, 12 septembre 2013, © SVP 2013

#### 4 Selon vous, quels avantages concurrentiels détient cette entreprise sur ses concurrents ? » Annexe 4

Des techniciens qualifiés connaissant parfaitement les produits installés. Un gérant diplômé ayant les connaissances nécessaires pour s'adapter à des changements de stratégie. Une connaissance de la région et du marché local. Une bonne flexibilité due à la faible taille de l'entreprise.

#### 5 Différentes options stratégiques ont été imaginées par M. Petitpierre. Aidez-le à définir à quel type de stratégie elles appartiennent et quel type de décision elles impliquent. » Annexes 5 et 6

#### Annexe 5 Présentation des différentes stratégies

L'entreprise peut mettre en place différents types de stratégies « produits » en fonction des objectifs qu'elle se fixe et de sa position sur le marché. On peut distinguer :

- **La spécialisation : concentrer ses forces**

La spécialisation vise à concentrer son activité sur un métier, c'est-à-dire un nombre limité de produits ou de clientèles. Le but est de rechercher une position dominante, de développer un avantage concurrentiel ou une stratégie de gamme (varier la qualité des produits proposés).

• **La diversification : faire coexister plusieurs métiers**

La diversification consiste à faire coexister plusieurs métiers que la firme va développer en parallèle. Le but est de conforter sa position sur un marché, de diversifier ses risques, de se redéployer dans un secteur porteur ou d'élargir son marché.

• **La différenciation et la stratégie de domination par les coûts**

Ces deux stratégies permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel. La différenciation consiste à s'affranchir des contraintes concurrentielles en proposant un produit différent (par sa qualité ou sa notoriété) afin de justifier un prix plus élevé. Exemple : Apple. À l'opposé, l'entreprise peut chercher à dominer le marché en baissant au maximum ses prix de vente. Le but est de maîtriser ses coûts et de tirer profit de l'effet de taille. Exemple : Ryanair.

• **L'externalisation** consiste à faire faire par une autre entreprise une partie de ses activités. Elle s'oppose à l'idée d'intégration.

D'autres stratégies telles que les **stratégies de marché, comportementales et interentreprises** sont également envisageables.

**Annexe 6 Options stratégiques potentielles pour Domoconfort+**

N°	Options stratégiques	Type de stratégie
1	Se limiter à la pose de portails (plus de volets)	Spécialisation
2	Agrandir la gamme de produits (chauffage, caméras...)	Diversification
3	Proposer d'autres services (électricité générale, sécurité...)	Diversification
4	Proposer des produits à plus bas prix	Externalisation
5	Proposer des produits plus haut de gamme	Différenciation
6	Racheter son fournisseur de matériel	Stratégie de domination par les coûts
7	Confier la gestion du SAV à une entreprise externe	Externalisation

**6 Analysez plus précisément les différentes options stratégiques proposées en identifiant les risques et les bénéfices de chacune d'elles. »» Annexe 7**

**Annexe 7 Analyse des options stratégiques pour Domoconfort+**

N°	Option stratégique	Bénéfices possibles	Inconvénients et risques
1	Se limiter à la pose de portails (plus de volets)	Accentuation de l'avantage concurrentiel sur l'installation de portails	Perte de la clientèle « volets ». Entreprise très exposée à la chute des ventes de portails
2	Agrandir la gamme de produits (chauffage, caméras...)	Augmentation des ventes	Pas d'expérience sur les nouveaux produits Besoin de formation
3	Proposer d'autres services (électricité générale, sécurité...)	Augmentation des ventes Marge plus importante (pas de produits à acheter)	Métier différent Gros besoin de formation Embauche de personnel qualifié



N°	Option stratégique	Bénéfices possibles	Inconvénients et risques
4	Proposer des produits à plus bas prix	Augmentation du volume des ventes	Problème de SAV (produits moins fiables) Image de marque dégradée Problème avec le fournisseur d'origine
5	Proposer des produits plus haut de gamme	Augmentation de la clientèle aisée Image de marque renforcée SAV facilité (produits fiables)	Diminution de la marge (pour ne pas trop augmenter les tarifs) Perte de clients moins aisés
6	Racheter son fournisseur de matériel	Maîtrise du coût du matériel installé Nouvelle source de profit (revente de matériels à d'autres installateurs)	Coût du rachat Risque de faillite de l'entreprise rachetée (qui pourrait entraîner la faillite de Domoconfort+)
7	Confier la gestion du SAV à une entreprise externe	Temps libéré pour les installateurs	Coût de délégation du SAV Perte de confiance du client

**7** Choisissez quatre options stratégiques à conseiller à l'entreprise, pour qu'elle ait le meilleur rapport bénéfices/risques. Justifiez votre réponse. »» Annexe 7

Se développer géographiquement pour trouver de nouveaux clients. Développer la gamme pour augmenter la clientèle. Embaucher un commercial pour doper les ventes et embaucher des techniciens pour assumer l'augmentation de la charge de travail.

## PARTIE 2 ÉTUDE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE DOMOCONFORT+

### Effectuer le contrôle de gestion

Depuis 2010, Domoconfort+ est en difficulté financière et souhaite réagir face à cette situation. Pour cela, on vous demande d'étudier de près l'évolution de la situation financière de l'entreprise sur les cinq dernières années.

**8** Étudiez le tableau de bord financier de 2009 à 2013 et complétez-le. »» Annexe 8

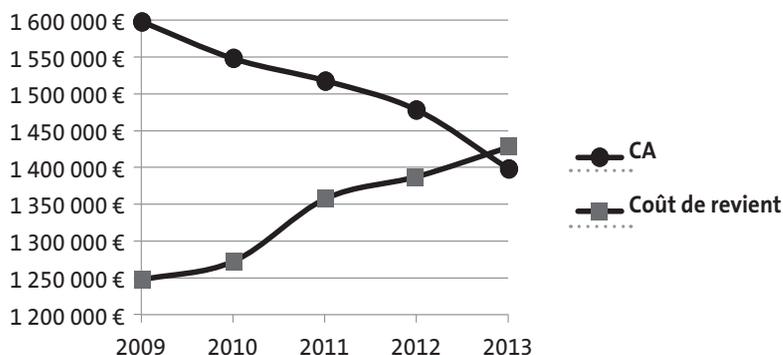
**Annexe 8** Tableau de bord financier de 2009 à 2013 de l'entreprise Domoconfort+

	2009	2010	2011	2012	2013
CA	1 600 000 €	1 550 000 €	1 520 000 €	1 480 000 €	1 400 000 €
Coût de revient	1 250 000 €	1 275 000 €	1 360 000 €	1 390 000 €	1 430 000 €
Résultat = CA – Coût de revient	350 000 €	275 000 €	160 000 €	90 000 €	– 30 000 €
Taux de rentabilité = Résultat/CA	22 %	18 %	11 %	6 %	2 %

**9** Complétez le graphique d'évolution des finances de l'entreprise. » Annexes 8 et 9

Annexe 9

**Évolution du CA et des coûts de revient de Domoconfort+ entre 2009 et 2013**



**10** Que pouvez-vous conclure de l'évolution des finances de Domoconfort+ sur les cinq dernières années ? » Annexes 8 et 9 Le chiffre d'affaires a diminué pendant les cinq dernières années alors que le coût de revient a augmenté significativement. On a donc une diminution importante du résultat jusqu'à 2013, où le résultat est négatif, ce qui indique une perte financière pour l'entreprise.

**11** En quoi le tableau de bord est-il un outil d'aide à la décision ? » Annexe 8

Le tableau de bord permet de visualiser l'évolution des finances de l'entreprise sur une période donnée afin de se rendre compte de l'augmentation ou au contraire du déclin de la rentabilité sur une période donnée.

**12** Selon vous, quelles sont les causes qui peuvent expliquer la baisse du chiffre d'affaires de Domoconfort+ et l'augmentation des coûts de revient ? Baisse du chiffre d'affaires : marché saturé, crise économique, concurrence accrue... Augmentation des coûts de revient : augmentation des salaires, augmentation des prix d'achat des appareils installés, augmentation de l'essence...

**13** À partir du plan stratégique défini par la direction, vous devez réaliser le budget prévisionnel pour l'année 2015 en vous basant sur les chiffres de 2013. Pour cela, complétez le tableau suivant. » Annexes 10 et 11

**Annexe 10 Plan stratégique de Domoconfort+ pour 2015**

Pour l'année 2015, Domoconfort+ a décidé d'augmenter son rayon d'action en embauchant deux nouveaux installateurs ainsi qu'un commercial, de diversifier son offre en proposant l'installation de systèmes de surveillance et d'augmenter en parallèle ses tarifs sur l'ensemble de ses prestations. Selon les prévisions, ces actions devraient entraîner une augmentation du CA de 20 % (augmentation de la clientèle et des produits installés) ainsi qu'une amélioration du taux de marge sur coûts variables de 10 % (augmentation de la marge commerciale). Elles entraîneront également une augmentation des coûts fixes estimée à 75 000 € (salaires des nouveaux employés, achat de véhicules et de matériels...).

**Annexe 11 Budget prévisionnel de l'entreprise Domoconfort+ pour 2015**

[x] ordre de réalisation des calculs	Données 2013	Prévisions 2015
<b>CA</b>	1 400 000 €	1 400 000 x 1,20 = 1 680 000 € [3]
<b>Charges variables (CV)</b>	1 250 000 €	1 680 000 x 0,793 = 1 332 240 € [6]
<b>Marge sur coûts variables (MCV)</b>	150 000 €	1 680 000 x 0,207 = 347 760 € [7]
<b>Taux de charges variables (CV/CA)</b>	$\frac{1\,250\,000}{1\,400\,000}$ [1] = 89,3 %	100 - 20,7 = 79,3 % [5]
<b>Taux de marge sur coûts variables (MCV/CA)</b>	$\frac{150\,000}{1\,400\,000}$ [2] = 10,7 %	10,7 + 10 = 20,7 % [4]
<b>Charges fixes (CF)</b>	180 000 €	180 000 + 75 000 = 245 000 € [8]
<b>Coût de revient (CV + CF)</b>	1 430 000 €	1 332 240 + 245 000 = 1 577 240 € [9]
<b>Résultat (CA - Coût de revient)</b>	- 30 000 €	1 680 000 - 1 632 750 = 102 760 € [10]

**14 Que pouvez-vous conclure quant aux résultats prévisionnels obtenus ? » Annexe 11**

Si les prévisions se confirment (augmentation du CA de 20 %), l'entreprise sera plus rentable en 2015 qu'en 2013, puisqu'elle réalisera un bénéfice de plus de 100 000 €.

**15 Calculez le seuil de rentabilité pour 2015 à partir duquel l'entreprise réalisera des bénéfices.**

» **Annexe 12**  $SR = \text{Charges fixes} / \text{Taux de marge sur coûts variables} = 245\,000 / 0,207 = 1\,183\,575 \text{ €}$ .

Le CA minimum à réaliser afin de couvrir les charges est de 1 183 575 € ; au-delà il s'agira de bénéfices.

**Annexe 12 Le seuil de rentabilité ou point mort**

**Un point d'équilibre :** le seuil de rentabilité est le montant de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commence à gagner de l'argent. [...] Il est donc primordial de le connaître, et de savoir ainsi à partir de quel chiffre d'affaires annuel on génère des bénéfices.

**Comment calculer son seuil de rentabilité ?**

Les charges de l'entreprise sont de deux natures [...] :

- les charges fixes sont indépendantes du taux d'activité de l'entreprise : il s'agit par exemple des loyers, des assurances, des salaires... Les charges fixes sont donc constantes, jusqu'à un certain point, quel que soit le CA ;
- les charges variables dépendent de l'activité et sont proportionnelles au chiffre d'affaires : plus il y a de ventes, plus les charges variables augmentent (et inversement). Ce sont par exemple les achats, l'électricité, la main-d'œuvre externe, etc. nécessaires pour produire. Même si cela est une approximation, on estime que les charges variables évoluent de façon proportionnelle au CA.

[Le seuil de rentabilité est obtenu par la formule :  $SR = \text{Charges fixes} / \text{Taux de marge sur coûts variables}$ .]

**La notion de point mort**

On associe au seuil de rentabilité la notion de point mort : c'est le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité. Il se calcule par une simple règle de trois :  $\text{Seuil de rentabilité} \times 360 / \text{CA annuel}$ .

[www.gerersapme.fr](http://www.gerersapme.fr)

**16 En partant du chiffre d'affaires estimé pour 2015, déterminez le point mort (au jour près).**

» **Annexe 12**  $\text{Point mort} = (\text{Seuil de rentabilité} \times 360) / \text{CA} = (1\,183\,575 \times 360) / 1\,680\,000 = 253,62$  soit 254 jours.

Le point mort sera donc atteint autour du 11 septembre (2015 n'étant pas une année bissextile).

## PARTIE 3 RECHERCHE D'INFORMATIONS ET RECRUTEMENT

### Réaliser le recrutement des nouveaux employés afin de mettre en œuvre les décisions stratégiques

Les options stratégiques ayant été décidées, on vous demande maintenant de participer à leur mise en œuvre.

- 17** Remplissez le formulaire de Pôle emploi pour la recherche des deux techniciens d'installation (embauche en CDI à 39 h par semaine pour 1 800 € brut par mois, avec deux ans d'expérience exigée). »» Annexes 13 et 14

#### Annexe 13 Formulaire d'ajout d'une offre d'emploi sur le site de Pôle emploi

<b>Secteur/Métier</b>	Installation d'équipements électriques, de matériels électroniques et optiques ou d'autres matériels	 pole-emploi.fr
<b>Intitulé du poste</b>	Technicien/technicienne d'installation en domotique .....	
<b>Description de l'offre</b>	Recherche 2 technicien(ne)s d'installation domotique. Votre mission consiste à installer des volets roulants, portails et systèmes de surveillance auprès des particuliers. Vous analysez les besoins des clients, proposez une solution, assurez la mise en service des installations domotiques, leur maintenance préventive et leur dépannage en cas de panne.	
<b>Entreprise</b>	Domoconfort+ .....	
<b>Lieu de travail</b>	13400 Aubagne .....	
<b>Type de contrat</b>	CDI .....	
<b>Expérience</b>	Expérience exigée de 2 ans .....	
<b>Formation</b>	Bac professionnel ou bac+ 2 (BTS/DUT) en télécommunications, réseaux, informatique, électronique, électrotechnique .....	
<b>Langues</b>	Anglais technique souhaité .....	
<b>Qualification</b>	Technicien .....	
<b>Durée de travail</b>	39h/semaine .....	



<b>Salaires</b>	1 800 € brut .....
<b>Déplacement</b>	Déplacements réguliers dans la région .....
<b>Taille de l'entreprise</b>	3 salariés .....
<b>Autres</b>	Permis B (conduite de véhicule utilitaire) Habilitation aux risques électriques .....

**Annexe 14** Fiche métier du technicien d'installation en domotique**Technicien d'installation en domotique****Description**

Effectue l'entretien, le dépannage, l'assemblage et l'installation d'équipements de télécommunications ou de technologie des courants faibles (alarme anti-intrusion, alarme incendie, contrôle d'accès, interphone, surveillance vidéo...), selon les règles de sécurité et la réglementation. [...]

Peut conseiller, former et assister les utilisateurs, sur site, par télémaintenance ou téléassistance.

**Accès**

- Ce métier est accessible avec un bac professionnel ou un bac + 2 (BTS/DUT) en télécommunications, réseaux, informatique, électronique, électrotechnique. [...]
- Une habilitation aux risques d'origine électrique est exigée.
- La pratique de l'anglais (vocabulaire technique) peut être demandée.

**Conditions**

- L'activité de ce métier s'exerce au sein de sociétés d'installateurs-intégrateurs, d'assembleurs, de services de maintenance d'entreprises, de constructeurs de matériels, de revendeurs... en relation avec les clients et différents services (administratif, comptabilité...). Elle peut impliquer des déplacements.
- Elle varie selon le type d'intervention (assistance *hot line*, *help desk*, intégration en atelier, sur plateforme, déploiement sur sites clients...). [...]

**Activités**

Poser les boîtes de raccordement (répartiteurs, prises...) et les connecter sur les câbles existants.

Identifier les matériels à intégrer à partir du cahier des charges, des notices techniques... et assembler les éléments de l'équipement.

Installer l'équipement sur le site et le connecter aux réseaux extérieurs [...].

Remettre les systèmes en état de fonctionnement par échange standard ou réfection d'ensemble ou de sous-ensemble [...].

Assurer une assistance à distance aux utilisateurs d'équipements.

Conseiller un client sur le choix d'un équipement de télécommunications ou de courants faibles.

Évaluer des coûts et des délais de remise en état et établir un devis d'intervention [...].

<http://www.recrut.com>

- 18** Vous devez maintenant répondre aux candidats qui ont passé l'entretien d'embauche. Créez tout d'abord une base de données sous Excel à partir du tableau des candidats aux postes de techniciens. »» **Annexe 15**

### Annexe 15 Liste des candidats aux postes de techniciens

Nom	Prénom	Civilité	Adresse	Code postal	Ville	À convoquer
BOULON	Ismar	Monsieur	3 rue des Toupies	13400	Aubagne	Oui
BAZIN	Joseph	Monsieur	2 bis rue Vert	69000	Lyon	Non
CARLON	Amélie	Madame	5 rue des Lilas	46000	Cahors	Oui
POSTEL	Sylvain	Monsieur	20 rue de l'Orée	83000	Toulon	Non
MOULIN	Malika	Madame	4 chemin du Poilu	13260	Cassis	Non
ARIF	Kader	Monsieur	22 rue du Pré	13190	Allauch	Oui
NALI	Julien	Monsieur	8 rue des Roses	13400	Aubagne	Non
DA SILVA	Manuel	Monsieur	54 allée des Pins	13000	Marseille	Oui
GROS	Sylvie	Madame	12 rue Pasteur	13400	Aubagne	Non

- 19** Complétez les modèles de lettres présentées en annexe 16 avec les champs de fusion appropriés. Rédigez ensuite la lettre type avec Word en tenant compte de la condition suivante : si le candidat doit être convoqué, lui envoyer la réponse positive ; sinon, lui envoyer la réponse négative. »» **Annexes 15 et 16**

### Annexe 16 Modèles de réponse aux candidats

#### Modèle de réponse positive



Domoconfort+  
24, rue du Petit-Cheval  
13400 Aubagne

« Civilité » « Prénom » « Nom »

« Adresse »

« Code Postal » « Ville »

Aubagne, le « Date du jour »

Objet : Convocation entretien

« Civilité »,

Votre candidature pour un poste d'installateur en domotique a retenu notre attention.

Afin de poursuivre le processus de recrutement, nous vous proposons de vous rencontrer le 20 septembre 2014 à 14 h, dans nos locaux à Aubagne.

Merci de nous confirmer votre venue.

Nous vous prions d'agréer, « Civilité », nos sincères salutations.

Le gérant,  
M. Petitpierre

#### Modèle de réponse négative



Domoconfort+  
24, rue du Petit-Cheval  
13400 Aubagne

« Civilité » « Prénom » « Nom »

« Adresse »

« Code Postal » « Ville »

Aubagne, le « Date du jour »

Objet : Refus de candidature

« Civilité »,

En réponse à votre candidature pour un poste d'installateur en domotique, nous sommes au regret de devoir vous informer que celle-ci n'a pas été retenue. Nous sommes très sensibles à l'intérêt que vous portez à notre entreprise et conservons vos coordonnées afin de vous recontacter si besoin. Nous vous souhaitons une pleine réussite dans vos recherches futures.

Nous vous prions d'agréer, « Civilité », nos sincères salutations.

Le gérant,  
M. Petitpierre

- 20** M. Petitpierre aimerait distribuer un prospectus pour faire connaître le nouveau service d'installation de systèmes de surveillance proposé par Domoconfort+. Pour cela, il vous demande d'étudier le prospectus d'une autre entreprise de services qu'il aimerait utiliser comme modèle. Appuyez-vous sur les règles présentées en Annexe 18 pour analyser ce prospectus. »» Annexes 17 et 18
- 21** Proposez une esquisse du prospectus pour la société Domoconfort+. »» Annexes 17, 18, 19 et 20

### Annexe 17 Analyse du prospectus de l'entreprise Services Plus

Règles	Commentaires
1	Le public n'est pas clairement identifié. On suppose qu'il s'agit de tous les habitants de Marseille et de ses environs. L'adresse de l'entreprise n'est peut-être pas assez visible.
2	Le message passé est simple et clair : l'entreprise propose un service de bricolage à domicile.
3	Il manque peut-être ici une approche du genre : « Ne perdez plus de temps avec les petits travaux quotidiens, faites appel à... »
4	La gratuité du déplacement et du devis sont de bons moyens d'attirer le client, qui n'hésitera pas à contacter l'entreprise si cela ne lui coûte rien.
5	Ici, pas de limite de temps de l'offre. Il aurait pu être intéressant de proposer une réduction pour une période donnée, surtout si le service vient d'être lancé.
6	On aurait pu ajouter un impératif comme « Appelez-le » avant le numéro, mais cela ne semble pas indispensable.
7	Les images illustrent bien le service rendu et la forme « cartoon » apporte un côté sympathique. En revanche, le choix des couleurs, vert et rouge, est discutable.

### Annexe 18 Les règles pour réussir un prospectus

**Règle n° 1 : définissez votre cible.** Votre flyer vise à diffuser un message afin de capter l'attention d'une « cible » précise. À quelle population va s'adresser mon message ? Combien sont-ils ? Dans quelle zone d'habitation ? Comment vais-je les atteindre (distribution en boîte à lettres, distribution sur la voie publique ou *street marketing*, distribution en commerce à l'aide de présentoirs, etc.) ? Toutes ces questions doivent guider la réalisation de votre message.

**Règle n° 2 : définissez une offre ou un message à faire passer.** Faites simple ! Un lecteur passe en général entre 2 et 3 secondes à lire un message : il n'est donc pas possible de faire passer beaucoup d'informations. Et surtout : pas de messages longs ou complexes ! Inspirez-vous, soyez clair, concis et direct, évitez l'ironie ou le décalé, le consommateur doit comprendre instantanément votre offre et s'en souvenir.

**Règle n° 3 : définissez un plan, soignez l'accroche (percutante et mémorable) et la lisibilité du prospectus.** Pour attirer le coup d'œil réflexe, concevez votre prospectus publicitaire avec quelques blocs, chacun ayant une fonction précise : l'accroche, le problème, la solution, votre offre... Pour capter l'attention, il existe des mots magiques comme : facile, gratuit, offert, seulement, exceptionnel, promotion ou des apostrophes : comment faire pour ?, vous..., découvrez, devenez, ne perdez plus, oubliez...

**Règle n° 4 : votre flyer doit mener à l'achat.** Mettez en avant les bénéfices de votre offre pour donner à l'acheteur potentiel des raisons pour passer à l'acte, pour consommer, pour acheter chez vous. [...]

**Règle n° 5 : coup de cœur, si possible.** N'hésitez pas à créer l'urgence : proposez une période déterminée et limitée pour bénéficier de l'offre. Mettre une limite de temps sur une offre fait souvent réagir les clients.

**Règle n° 6 : guidez le prospect.** [...] Décrivez pas à pas ce que doit faire le client pour bénéficier de votre offre. Pour cela, utilisez le mode impératif avec les formules suivantes, par exemple : « appelez dès maintenant le... », « abonnez-vous... », « connectez-vous... ».

**Règle n° 7 : soignez la forme de votre message et les images.** Pour faire passer votre message, il faut séduire par la présentation. Des couleurs variées qui se marient entre elles, des textes de tailles différentes, des polices d'écriture originales, la présence d'images ou de visuels de belle qualité vont à la fois attirer l'œil, illustrer et mettre en valeur votre message. [...]

<http://info-conseil.imprimerie-en-ligne.com/1645/10-regles-pour-reussir-flyer/>

## Annexe 19 Prospectus Services Plus

## Annexe 20 Prospectus Domoconfort +

### SERVICES PLUS

Location outillage et matériel à Marseille  
45 voie des Calanques - Aubagne

NOUS EFFECTUONS ÉGALEMENT  
VOTRE BRICOLAGE À DOMICILE

- ✓ Monter vos meubles en kit
- ✓ Installer étagères, cadres, tringles et rideaux...
- ✓ Travaux de peinture
- ✓ Déboucher lavabos et éviers, changer les joints...
- ✓ Monter des prises et installer des luminaires...

DÉPLACEMENT ET DEVIS GRATUITS  
**06 61 50 13 19**



## Domoconfort+

*Selon propositions des étudiants*

# Cas 16 Domoconfort+

## Stratégies d'entreprise et prise de décisions

Les entreprises se doivent de mettre en place des stratégies pour se développer, innover et tenir compte des évolutions du marché à long terme. Ces stratégies sont multiples mais doivent être adaptées au type, à la structure et à l'environnement de l'entreprise, d'où l'importance du processus stratégique.

### I. Diagnostics et options stratégiques

Selon Porter (1980) : «La stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable». Pour déterminer la bonne orientation stratégique, le dirigeant peut s'appuyer sur des outils de diagnostic lui permettant de faire ressortir le meilleur type de stratégie à suivre.

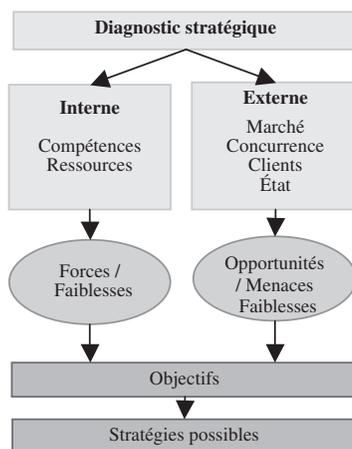
#### A. Le diagnostic stratégique, un préalable indispensable

Il consiste à positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé.

On distingue :

- Le diagnostic interne : il consiste à identifier les facteurs internes de compétitivité par une évaluation du potentiel de l'entreprise (compétences) et des moyens d'action (ressources) pour en déduire ses forces et faiblesses.
- Le diagnostic externe : il s'agit d'identifier les facteurs de marché (forces en présence) et les facteurs hors marché (la réglementation, par exemple) pour déterminer les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

Le diagnostic stratégique permet de déterminer les objectifs les plus viables (meilleur rapport apport/risque) à atteindre et d'en déduire les stratégies possibles permettant d'y parvenir.



#### B. Les différents types de stratégies

L'entreprise peut mettre en place différents types de stratégies liées au produit en fonction des objectifs qu'elle se fixe et de sa position sur le marché.

On distingue :

- la stratégie de spécialisation qui consiste à concentrer son activité sur un métier, en limitant les produits fabriqués ou la clientèle visée, afin de rechercher une position dominante. À l'inverse, les stratégies de diversification consistent à faire coexister plusieurs métiers afin de diversifier ses risques, de se redéployer dans un secteur porteur ou d'élargir son marché.

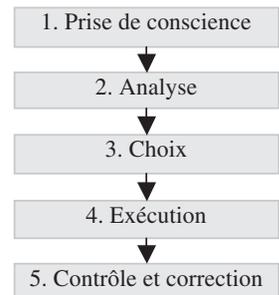
- Les principales formes de diversification sont :
    - la diversification verticale (intégration) : maîtrise de plusieurs étapes de la filière,
    - la diversification horizontale : proposer des nouveaux produits à la clientèle existante,
    - la diversification liée (ou concentrique) : développement d'une activité qui présente un lien avec les activités existantes,
    - la diversification non liée (ou conglomérale) : développement d'une activité qui n'a aucun lien avec les activités existantes (approche purement financière).
  - La stratégie de différenciation consiste à proposer produit différent (par sa qualité ou son image) afin de justifier un prix plus élevé. Au contraire, la stratégie de domination par les coûts vise à dominer le marché en baissant au maximum ses prix de vente en tirant profit de l'effet de taille.
  - L'externalisation consiste à faire faire par une autre entreprise une partie de ses activités, elle s'oppose à la stratégie d'intégration.
- À noter qu'il existe d'autres stratégies telles que les stratégies de marché, comportementales et inter-entreprises.

## II. La prise de décision au service de la stratégie

### C. Le processus de décision

La prise de décision est un processus complexe qui englobe les éléments qui ont amené au choix de la stratégie mais aussi à sa mise en place et son contrôle en aval, ce processus complexe peut être modélisé en plusieurs étapes :

- Étape 1 : Prise de conscience de la situation, réaction face à un événement ou une opportunité.
- Étape 2 : Analyse de la situation à partir des informations recueillies et recherche des solutions envisageables.
- Étape 3 : Choix de la stratégie la plus intéressante en termes de bénéfices/risques et mise en place d'un plan d'exécution.
- Étape 4 : Exécution de cette stratégie, passage à l'action, implication des acteurs et des ressources nécessaires.
- Étape 5 : Contrôle de la mise en œuvre, vérification des résultats obtenus et ajustements si nécessaires (feedback).



### D. La mise en place de la stratégie par la prise de décision

La mise en place de la stratégie suppose une réflexion en termes d'activité et d'allocation des ressources. Pour cela, les dirigeants et cadres de l'entreprise doivent continuellement faire des choix en fonction des objectifs à atteindre. Cette prise de décision continue influe sur le fonctionnement de l'entreprise mais aussi sur ses performances et même parfois sur sa survie. On distingue trois grands types de décision (selon le modèle d'Igor Ansoff) par ordre d'importance :

- les décisions stratégiques : elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et sont prises par le sommet de la hiérarchie,
- les décisions administratives (ou de pilotage) : elles prolongent les décisions stratégiques et sont prises par les directions opérationnelles,
- les décisions opérationnelles : ce sont les décisions de gestion courante qui correspondent aux décisions les moins importantes.