

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR**

**GESTION DE LA PME  
NÉGOCIATION DE LA RELATION-CLIENT  
SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE**

**E3. CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE  
SESSION 2020**

**ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ ET BARÈME NATIONAL**

**DOCUMENT CONFIDENTIEL  
AUCUNE DIFFUSION AUTORISÉE  
À L'EXCEPTION DES CORRECTEURS**

## CAS ENTOMA

La commission de choix de sujets a rédigé cette **proposition de corrigé**, à partir de la proposition initiale des auteurs et des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle des sujets. Pour autant, ce document ne vise pas l'exhaustivité mais tente simplement d'apporter à chaque question, les éléments de réponse couramment admis par la communauté enseignante.

Il est donc tout à fait normal que certaines copies proposent des pistes voisines de celles du corrigé ou encore que des candidates et candidats aient choisi de développer certains points qui leur ont semblé correspondre à une compréhension plus large de la question posée. Il appartient aux correctrices et correcteurs de ne pas se laisser « enfermer » par la proposition de corrigé et d'analyser les productions des candidates et candidats avec intelligence en n'hésitant pas à valoriser ceux qui font preuve de capacités d'analyse, de réflexion et de cohérence. Quant aux références conceptuelles et théoriques, il convient d'évaluer la capacité de chaque candidate ou candidat à convoquer celles qui sont pertinentes, à les intégrer dans un raisonnement (pour construire une méthodologie d'analyse ou pour argumenter une position), sans que les correctrices et correcteurs aient à attendre une liste exhaustive.

Les correctrices et correcteurs doivent s'efforcer de faire abstraction de leurs propres positions et faire preuve d'ouverture d'esprit en cherchant avant tout à différencier les candidates et candidats en fonction de leur capacité à percevoir le sens d'une question et de la qualité de l'argumentation qu'ils développent. Il est important de tenir compte de la cohérence entre les propositions de solutions et les problèmes de management identifiés.

En conclusion, les propositions de corrigés apportent des **repères sur lesquels a été trouvé un large consensus**. C'est ensuite à la commission de barème de les compléter par des éléments plus fins d'appréciation permettant de valoriser les candidates et candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme écrite le résultat d'une réflexion.

**En tout dernier lieu, c'est aux correctrices et correcteurs que revient la lourde responsabilité de prendre le recul nécessaire par rapport au corrigé et d'évaluer les travaux avec un souci d'objectivité.**

## Mission 1

### 1.1 Expliquer les rôles des principaux agents économiques en relation avec l'entreprise ENTOMA- 3 points

#### Thème 1 : l'intégration de l'entreprise dans son environnement

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment s'établissent les relations entre l'entreprise et son environnement économique?	- Identifier les principaux agents économiques en relation avec l'entreprise et leurs rôles (ménages, entreprises, banques, État)	- Les agents économiques et leurs rôles - Les échanges entre les agents économiques

*La question porte sur les rôles des principaux agents économiques en relation avec ENTOMA. Les définitions de ces agents ne sont donc pas attendues, ni même celle d'agent économique.*

Les principaux agents économiques en relation avec l'entreprise ENTOMA sont tout d'abord les **ménages** qui consomment les produits mis sur le marché par cette entreprise. Ensuite, les autres **entreprises (ou sociétés non financières)** qui fournissent ENTOMA en matières premières (fournisseur d'insectes situé aux Pays Bas) comme les insectes par exemple mais également celles qui permettent à ENTOMA de vendre leurs biens de consommation (les distributeurs). **Les banques** (ou sociétés financières) sont en lien avec ENTOMA car elles acceptent de lui accorder des financements (crédits) pour son développement. Enfin, **l'État**, « fournisseur » de services non marchands qui bénéficie à l'entreprise grâce à la mise à disposition d'infrastructures (route pour l'acheminement des denrées à l'entreprise par exemple). Si l'entreprise est bénéficiaire, l'État prélève un impôt sur les bénéfices. **Le reste du monde** est en lien avec ENTOMA notamment du fait des importations d'insectes des Pays-Bas et de l'existence d'un rapport de l'ONU (Food & Agriculture Administration) qui présente les insectes comme un aliment d'avenir et écologique.

## 1.2 Présenter le diagnostic du macro-environnement de l'entreprise ENTOMA-5 points

### Thème 2 : la régulation de l'activité économique

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision?	- Repérer les principaux éléments du macro environnement de l'entreprise	- Les caractéristiques de l'environnement: facteurs politiques, légaux, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux

**La méthode d'analyse PESTEL met en évidence les facteurs macro-environnementaux qui exercent une influence positive et/ou négative sur l'entreprise.**

	Menaces	Opportunités
Politique		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des investissements publics (via Bpifrance ou autres fonds) sont disponibles pour ce type de projets.</li> </ul>
Économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importations d'insectes comestibles du Canada, des États-Unis et de Thaïlande en raison de l'ouverture du marché européen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance forte de la population mondiale et donc des besoins alimentaires ;</li> <li>- Diminution des ressources alimentaires ;</li> <li>- Coût élevé des protéines animales.</li> <li>- Taux directeur de la BCE bas ce qui favorise les investissements des entreprises</li> <li>- Marché du travail des ingénieurs qui devrait embaucher 50 à 60 000 personnes entre 2018 et 2021</li> </ul>
Socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entomophagie humaine est encore anecdotique (« effet Beurk », barrières psychologiques, éthiques, préjugés, allergies...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt croissant de la population pour la consommation d'insectes, notamment en Europe (France et Allemagne en tête) et en Amérique du Nord : le marché mondial des insectes comestibles devrait croître à un taux annuel de 23,8 % pour atteindre 1,8 million d'euros en 2023 ;</li> <li>- Demande croissante d'aliments riches en protéines, et/ou à forte valeur nutritionnelle ; c'est le cas des insectes.</li> </ul>
Technologique		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation pour lancer de nouvelles textures (« Insteack »).</li> <li>- L'arrivée des nouvelles technologies (IA et data) vont constituer des facteurs de différenciation pour l'entreprise</li> </ul>

Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrogations sur la sécurité alimentaire : risque de contamination aux insecticides ou aux métaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'élevage d'insectes est moins nocif pour l'environnement que le développement d'autres sources de protéines ;</li> <li>- L'élevage d'insectes est moins nocif pour l'environnement en raison de son impact moins important sur le réchauffement climatique ;</li> <li>- Les ressources traditionnelles pour se nourrir sur la planète ne seront peut-être pas suffisantes pour nourrir la population.</li> </ul>
Légal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadrement très strict par l'UE et la France.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nouveau règlement européen a changé la donne en ouvrant la voie à des autorisations de mise sur le marché d'aliments nouveaux et innovants.</li> </ul>

**1.3 Analyser l'influence du taux d'intérêt de la Banque Centrale Européenne sur l'activité de l'entreprise ENTOMA -5 points.**

**Thème 2 : la régulation de l'activité économique**

Questions	Compétences	Savoirs associés
Quel est le rôle de l'Etat dans la régulation économique ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les principales politiques économiques et leurs outils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les politiques conjoncturelles et politiques structurelles.</li> </ul>

**Thème 3 : l'organisation de l'activité de l'entreprise**

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment les facteurs économiques déterminent-ils les choix de production ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser l'influence de paramètres économiques (taux d'intérêt, coût des facteurs...) sur les décisions de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les facteurs de production (capital, travail, matières premières, connaissances).</li> </ul>

La baisse du taux d'intérêt directeur décidée par la Banque centrale européenne (depuis 2009, ce taux a baissé passant de 4 % à 0 % en 2016) rend le crédit moins cher et plus abondant, facilitant ainsi les décisions d'investissement des entreprises. Depuis cette date la BCE a maintenu son taux à ce niveau afin de refinancer les banques et leurs investissements.

Ici, la BCE n'a pas décidé d'augmenter son principal taux directeur ce qui est une opportunité certaine pour les deux entrepreneurs de ne pas payer trop cher le coût de leur crédit.

ENTOMA profite en conséquence de cette politique favorable de la BCE. Elle a accès au marché du crédit à coût faible pour financer son développement.

**Le projet « Insteack » profite dès lors d'une opportunité économique grâce à des taux attractifs.**

**1.4 Déterminer si le nom « Insteack » remplit les conditions pour être déposé en tant que marque- 5 points.**

**Thème 2 : la régulation de l'activité économique**

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment les activités économiques sont-elles régulées par le droit ?	- Repérer les enjeux du droit de la concurrence et du droit de la propriété industrielle pour l'entreprise	- Le droit de la propriété industrielle : brevet et marque

***Le syllogisme n'est pas attendu en tant que tel. On doit trouver une réponse argumentée et fondée juridiquement sans s'attacher à la forme.***

ENTOMA souhaite déposer, auprès de l'INPI, la marque commerciale « Insteack » afin de protéger son nouveau produit. Elle s'interroge sur la possibilité d'utiliser cette marque.

Rappel de la règle :

Selon l'article 711-1 du code de la propriété intellectuelle

La marque de fabrique, de commerce ou de service est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale.

Peuvent notamment constituer un tel signe :

a) les dénominations sous toutes les formes telles que : mots, assemblages de mots, noms patronymiques et géographiques, pseudonymes, lettres, chiffres, sigles.

Selon l'article 711-2 du code de la propriété intellectuelle

Le caractère distinctif d'un signe de nature à constituer une marque s'apprécie à l'égard des produits ou services désignés.

Sont dépourvus de caractère distinctif :

- les signes ou dénominations qui, dans le langage courant ou professionnel, sont exclusivement la désignation nécessaire, générique ou usuelle du produit ou du service ;
- les signes ou dénominations pouvant servir à désigner une caractéristique du produit ou du service, et notamment l'espèce, la qualité, la quantité, la destination, la valeur, la provenance géographique, l'époque de la production du bien ou de la prestation de service ;
- les signes constitués exclusivement par la forme imposée par la nature ou la fonction du produit, ou conférant à ce dernier sa valeur substantielle (...)

Solution :

En l'espèce, la marque « Insteack » est une dénomination qui ne désigne pas, dans le langage courant ou professionnel, le produit vendu par l'entreprise, ni une caractéristique de ce produit.

Donc, la marque « Insteack » présente un caractère distinctif de nature à lui conférer le statut de marque protégée.

*NB : toutefois, le candidat peut être amené à considérer que le mot « steack » dans « Insteack » est une dénomination qui désigne le produit. De ce fait, « Insteack » est dépourvu du caractère distinctif (art. L 711-2).*

## Mission 2

### 2.1 Démontrer que la mise en œuvre du projet « Insteack » par Clément Scellier et Bastien Rabastens s'inscrit dans une logique entrepreneuriale- 3 points .

#### Thème 1 : l'intégration de l'entreprise dans son environnement

Questions	Compétences	Savoirs associés
De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?	- Distinguer une démarche entrepreneuriale d'une démarche managériale.	- Logique entrepreneuriale.

*La logique entrepreneuriale implique une capacité à anticiper, à se projeter et à innover, seul ou collectivement. Elle est fondée sur la prise de risques. L'entrepreneur repère des opportunités de développement, puis prend les risques nécessaires pour créer l'activité nouvelle correspondante ou dynamiser une activité existante.*

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

- ils **anticipent sur les attentes des consommateurs**, et leur attrait pour les alternatives à la viande d'une part, et la croissance de la consommation d'insectes (opportunités du marché) ;
- ils **innovent** en proposant un produit qui n'existe pas : l'Insteack ;
- ils **prennent des risques**, en investissant de l'argent, en achetant des machines, en recrutant des salariés sans être sûrs des débouchés.

### 2.2 Identifier des mécanismes de coordination pertinents répondant aux objectifs du projet « Insteack »- 3 points.

#### Thème 3 : l'organisation de l'activité de l'entreprise

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment l'entreprise organise-t-elle ses ressources ?	- Identifier le type de structure, les mécanismes de coordination et de contrôle au sein de l'entreprise.	- Les mécanismes de coordination et de contrôle.

Le projet « Insteack » implique une adaptation des mécanismes de coordination dans la mesure où ce projet nécessite la mise en place d'une structure beaucoup plus souple.

3 mécanismes de coordination possibles :

- D'une part, le projet « Insteack » implique moins de formalisme dans la communication inter salariés et dans leurs échanges d'informations mais également une réelle autonomie de ces mêmes salariés. Cela suppose donc que les salariés se coordonnent grâce à **l'ajustement mutuel (communication informelle)** notamment en vue de faciliter les initiatives innovatrices.
- De plus, le projet « Insteack » implique de la part des salariés l'atteinte d'objectifs en matière de qualité, de sécurité, de traçabilité des aliments à base d'insectes et qui découlent du cahier des charges. Cela suppose donc de la part de ces salariés une coordination par le biais de la **standardisation des résultats** qui leur impose des résultats à atteindre...

- Enfin, le projet « Insteack » suppose que les salariés dans la structure par projet travaillent en équipe et s'appuient sur des valeurs collectives et des valeurs de partage nécessaires à la réussite du projet. Cela suppose de leur part le respect de normes communes et partagées traduisant une coordination par **standardisation des normes**.

### 2.3 Évaluer la légalité de la rupture des négociations par le fournisseur d'insectes-3 points

#### Thème 1 : l'intégration de l'entreprise dans son environnement

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment les contrats sécurisent-ils les relations entre l'entreprise et ses partenaires ?	- Analyser et évaluer les conditions de la validité, les clauses et les effets juridiques d'un contrat.	- Le contenu du contrat.

***Le syllogisme n'est pas attendu en tant que tel. On doit trouver une réponse argumentée et fondée juridiquement sans s'attacher à la forme.***

ENTOMA est entrée en phase de négociation précontractuelle avec un fournisseur local d'insectes. Un cahier des charges a été établi et les parties avaient fixé une date de signature du contrat. La veille de la signature, le fournisseur informe l'entreprise qu'il ne souhaite plus conclure le contrat, sans motif.

la rupture des négociations est-elle libre ?

la phase de négociation précontractuelle est la phase où les parties échangent leurs conditions sur les termes du contrat, comme le prix, les quantités, les modalités de livraison, les garanties...

Selon l'article 1112 du code civil, L'initiative, le déroulement et la rupture des négociations précontractuelles sont libres. Ils doivent impérativement satisfaire aux exigences de la bonne foi et de loyauté.

En cas de faute commise dans les négociations, la réparation du préjudice qui en résulte ne peut avoir pour objet de compenser ni la perte des avantages attendus du contrat non conclu, ni la perte de chance d'obtenir ces avantages.

Solution possible : en l'espèce, ENTOMA et son fournisseur ont échangé sur le prix et les quantités d'insectes à livrer pour établir un cahier des charges. Ils ont discuté des termes du contrat et la négociation est très avancée puisque le cahier des charges a été établi. On pourrait donc considérer que le fournisseur a rompu brutalement la négociation la veille de la signature sans invoquer de motif. **La rupture de la négociation pourrait donc être qualifiée d'abusive et de mauvaise foi.** L'entreprise ENTOMA pourra donc demander réparation de son préjudice auprès du fournisseur d'insectes.

Alternative possible : un candidat peut faire valoir que c'est l'appréciation du juge qui déterminera si la rupture satisfait ou non aux exigences de la bonne foi.

## Mission 3

### 3.1 Décrire les principales tendances du marché du travail de l'ingénierie- 4 points.

#### Thème 5 : les mutations du travail

Questions	Compétences	Savoirs associés
Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?	- Décrire les principales tendances du marché du travail.	- L'offre et la demande de travail. - Les déséquilibres du marché du travail et la politique de l'emploi.

On peut identifier 2 tendances majeures :

- Un déséquilibre « quantitatif » entre l'offre et la demande : sur le marché du travail des ingénieurs, un **déséquilibre entre l'offre et la demande de travail est constaté**. En effet, un sous-effectif structurel de 4 % est constaté et cela risque encore de s'aggraver, si rien n'est fait, puisque d'ici 2021, 50 à 60 000 personnes devront être recrutées dans l'ingénierie. La **demande de travail est forte** (à cause de l'introduction massive et rapide des nouvelles technologies dans des métiers traditionnels). Dans le même temps, l'**offre de travail** n'est pas suffisante puisque les formations ne sont pas assez nombreuses afin de répondre à la demande très spécifique des entreprises dans le domaine de l'ingénierie.
- Un marché peu attractif : ces métiers n'attirent pas les jeunes notamment par un manque de méconnaissance ni les femmes qui ne représentent que 30 % des effectifs de formation en raison de la faible rémunération, peu de perspectives de montée en compétences...

### 3.2 Proposer des leviers de motivation adaptés aux objectifs de recrutement de l'entreprise ENTOMA- 4 points.

#### Thème 5 : les mutations du travail

Questions	Compétences	Savoirs associés
Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?	- Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences. - Identifier les leviers de motivation conciliant l'objectif de l'entreprise et les attentes de l'individu.	- Le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. - Les facteurs de la motivation et de la satisfaction au travail. - Les conditions de travail et leurs évolutions.

Plusieurs leviers de motivation peuvent être mobilisés pour attirer et fidéliser les talents :

Une politique salariale attractive est certes de nature à attirer les ingénieurs mais la marge de manœuvre de ENTOMA est restreinte.

Un poste au sein de la structure ENTOMA parce qu'il s'agit d'un projet novateur (reconnaissance de voir le 1<sup>er</sup> Insteack produit, de travailler dans un domaine original... peut être un élément de motivation (besoins d'estime et d'accomplissement)

Les responsabilités associées au poste : le type de travail proposé est très motivant, puisqu'il s'agit d'être **responsable de la production d'un nouveau produit**. Il y a donc une source de **reconnaissance** et des responsabilités qui selon Herzberg sont des facteurs de motivation « intrinsèques » (aussi appelés facteurs « satisfaction »). Une meilleure reconnaissance des employés de l'entreprise ENTOMA par leurs supérieurs aurait une influence sur le turn-over (très élevé) en permettant de le réduire.

Les ingénieurs en bio technologies sont vraisemblablement des digital natives et ont des attentes spécifiques. Entoma peut faire valoir des éléments susceptibles de les motiver :

- management participatif et bienveillant : c'est vraisemblablement le cas dans cette entreprise ;
- la notion d'éthique est importante. C'est le cas ici puisque ENTOMA contribue par exemple au développement durable et favorisant la production de protéines qui ont un faible impact sur la planète, en tentant de réduire les coûts de transport... ;
- un bon équilibre vie privée / vie professionnelle ;
- un travail stimulant ;

### 3.3 Évaluer la validité de la clause de non-concurrence proposée par l'entreprise ENTOMA- 5 points.

#### Thème 5 : les mutations du travail

Questions	Compétences	Savoirs associés
Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?	- Analyser un contrat de travail et justifier les clauses de ce contrat au regard des besoins de l'entreprise et des salariés	- Les contrats de travail

**Le syllogisme n'est pas attendu en tant que tel. On doit trouver une réponse argumentée et fondée juridiquement sans s'attacher à la forme.**

L'entreprise ENTOMA souhaite insérer une clause de non-concurrence dans le contrat proposé au futur ingénieur de production. Cette clause prévoit une interdiction de faire concurrence en cas de rupture du contrat de travail pendant une durée de 2 ans sur l'ensemble du territoire français. Une contrepartie financière de 20 % de sa rémunération annuelle brute a été prévue. L'objectif de la clause est de protéger le savoir-faire de l'entreprise.

La clause de non-concurrence est-elle valable ?

Règles de droit : selon l'arrêt de la Cour de cassation du 18 septembre 2002, « une clause de non-concurrence n'est licite que si elle est indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise, limitée dans le temps et dans l'espace, tient compte des spécificités de l'emploi du salarié et comporte l'obligation pour l'employeur de verser au salarié une contrepartie financière, ces conditions étant cumulatives.

Conclusion : en l'espèce, la clause proposée par l'entreprise ENTOMA cherche à protéger un intérêt légitime, le savoir-faire de l'entreprise, est bien limitée dans le temps, deux ans, est

bien limitée dans l'espace, le territoire français, et contient bien une contrepartie financière, 20 % de la rémunération annuelle brute. Donc, **la clause de non-concurrence est bien valable.**

*NB : le candidat peut être amené à s'interroger sur la validité du critère relatif au territoire de la clause de la non-concurrence en prenant comme exemple l'arrêt. En effet, celui-ci invalide la clause en estimant que la clause n'est pas limitée dans l'espace. Il peut donc préciser que cette notion d'espace sera soumise à l'appréciation du juge.*